

APRENDEMOS  
DEL PRESENTE  
**PARA GANAR  
EL FUTURO**



Aprendemos del presente  
para ganar el futuro



# ÍNDICE

Mensaje del Presidente Ejecutivo	6
<b>1</b> Nuestro modelo de negocio como garantía para afrontar los nuevos retos	17
<b>2</b> Cultura y compromiso: nuestras claves para el futuro	37
<b>3</b> Talento y calidad de vida: crecer como equipo	61
<b>4</b> Más calidad y flexibilidad en el modelo: nuestra respuesta a las nuevas necesidades de los clientes	91
<b>5</b> Capacidad y sustentabilidad: los pilares que cimientan el futuro de nuestra operación	109
<b>6</b> Respuesta en la comunidad: mantenemos el compromiso para continuar compartiendo valor	131
<b>7</b> Alcance de la información y contenido del informe	153
<b>8</b> Anexo. Tabla de indicadores	157



## **Queridos amigos, colaboradores y accionistas...**

Con mucho gusto les presento nuestro Informe Anual 2020, un año que nos ha puesto a prueba cada día, pero del que salimos fortalecidos y con un aprendizaje que nos permite mirar al futuro con optimismo.



*Salimos fortalecidos y con un aprendizaje que nos permite mirar al futuro con optimismo.*



Este 2020 nos hemos enfrentado, al igual que el conjunto de la sociedad y el sector empresarial, a un reto único y mayúsculo que marcará a toda una generación. Desde el equipo de Alsea hemos dado muestra de una gran flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios en el entorno y el mercado, lo que unido a la solidez y reconocimiento de nuestras marcas nos sitúa en una posición de fortaleza de cara al proceso de recuperación.



**Alberto Torrado Martínez**  
Presidente Ejecutivo de Alsea

Por ello quiero empezar este mensaje manifestando mi agradecimiento a todos los que forman parte de la familia Alsea. Ha sido su esfuerzo y compromiso en los momentos más difíciles lo que nos permite estar afrontando con ilusión nuevos retos que, sin duda, continuaremos superando juntos.

Este año tan complicado lo afrontamos bajo un contexto adicionalmente retador porque la Compañía venía de haber concluido la transacción más importante en su historia al adquirir Grupo Vips en España y Starbucks en Francia y Benelux a finales de 2018, incrementando su nivel de deuda; durante el 2020 pudimos negociar diversos términos relacionados con nuestros contratos de crédito logrando así estar preparados para hacer frente a la situación derivada de la COVID-19, permitiéndonos cuidar la liquidez de la compañía y asegurar un nivel mínimo de CapEx para dar continuidad a nuestros proyectos estratégicos y mantener la operación de nuestros restaurantes en óptimas condiciones.

Al cierre del 2020 contábamos con 4,192 unidades totales, de las cuales 3,283 eran corporativas y 909 subfranquicias. Durante el año las ventas netas alcanzaron los 38,495 millones de pesos, es decir, alcanzando un nivel de ventas de 66.2% respecto a las ventas reportadas en 2019. A pesar del natural descenso en las ventas, fruto de las restricciones y disminución del consumo originados por la crisis sanitaria, conseguimos contrarrestar parcialmente este impacto mediante un esfuerzo para lograr la reducción de costos y gastos, tanto operativos como administrativos. Este esfuerzo incluyó una importante gestión en todas las líneas de gastos de la Compañía, resaltando las negociaciones relevantes con proveedores y arrendadores, el acceso a programas de apoyo gubernamentales en algunas geografías y la obtención de acuerdos con nuestros socios estratégicos, especialmente a las casas matrices de las marcas que operamos, lo que nos permitió mantener más de 60,000 empleos directos.

Otro ejemplo de este proceso de adaptación ha sido el desarrollo de los canales de venta digitales, como primer paso en la estrategia de transformación digital de la Compañía, logrando una participación del segmento de entrega a domicilio (delivery) del 26.7% en las ventas consolidadas, lo que representa un importe mayor a 9,300 millones de pesos en el año. Gracias a todo esto, hemos conseguido un 3.9% en margen EBITDA, con 1,489 millones de pesos, lo que representa cerca de una tercera parte del margen alcanzado en el 2019, a pesar de haber operado al 100% solo 10 de las 52 semanas del año.

## Estamos preparados.

La fortaleza de nuestro modelo de negocio, enfocado al cliente, así como una filosofía con valores claros y un sólido portafolio de marcas, nos permite posicionarnos en el mercado como una Compañía líder en nuestro sector con determinación y compromiso por aprovechar oportunidades y mantener nuestro crecimiento, siempre en búsqueda de mejorar nuestra rentabilidad.

Somos una Compañía global, operando en 11 mercados geográficos entre los que se incluyen México, Argentina, Colombia, Chile, Uruguay (en América Latina) y España, Bélgica, Francia, Países Bajos, Luxemburgo y Portugal (en Europa). Gestionamos un prestigioso portafolio multi-marca, posicionadas como líderes en su segmento y reconocidas por nuestros clientes, entre las que se encuentran: Domino's Pizza, Starbucks, Burger King, Chili's, P. F. Chang's, Italianni's, The Cheesecake Factory, Vips, Archies, Foster's Hollywood, Ginos, TGI Fridays y Conceptos Mexicanos.

17 marcas con un mismo propósito: hacer felices a nuestros clientes. Para ello maximizamos sinergias para ofrecer productos sorprendentes y servicios de calidad, centrándonos hasta en el mínimo detalle para conseguir resultados extraordinarios. Transmitimos nuestra pasión a través de nuestros platillos elaborados con la máxima entrega para ofrecer un valor diferencial y estar presentes como, cuando y donde quiera el cliente.

“

*Estar presentes como, cuando y donde quiera el cliente*

”

Siendo conscientes de la transformación en los hábitos de consumo que nuestros clientes han experimentado en los últimos años, en donde el uso de la tecnología se ha vuelto primordial, seguimos implementando medidas para digitalizar procesos. Durante 2020 fortalecimos y consolidamos nuestra estructura en el área digital, con acciones específicas de inversión en infraestructura, talento y tecnología, lo cual nos permitirá ofrecer el producto indicado en el momento correcto por el canal adecuado a los clientes, entendiendo sus gustos en cada momento de consumo, como parte de nuestro compromiso por hacer de Alsea la empresa líder de la industria en la transformación digital. El mundo cambió, el consumidor cambió y Alsea junto con ellos.

La entrega a domicilio seguirá siendo una oportunidad de venta mucho más importante de lo que representaba previo a la pandemia, ya que muchos clientes han adoptado esta experiencia y se han acostumbrado a la conveniencia de este canal. En México, Colombia, Chile y España, Asea actualmente tiene una participación de mercado estimada de 12% del número total de entregas de alimentos y bebidas a domicilio en estos mercados. De igual forma, durante el 2020, nuestros programas de lealtad continuaron creciendo, llegando a más de 650 mil miembros activos de "Wow Rewards" y más de 15.6 millones de órdenes a través de Starbucks Rewards.

Para impulsar el desarrollo de un modelo de negocio sustentable, contamos con cuatro líneas de actuación orientadas a satisfacer todas las posibles prácticas corporativas en beneficio de una sociedad más sustentable y responsable. Calidad de Vida, Consumo Responsable, Medio Ambiente y Desarrollo de la Comunidad son nuestros principales ejes de actuación.



*Calidad de vida, Consumo responsable, Medio Ambiente y Desarrollo de la Comunidad son nuestros principales ejes de actuación*



En este contexto, las palancas de crecimiento y mejora parten de los valores que nos han caracterizado a lo largo de todos nuestros años de actividad. Trabajamos continuamente para mejorar nuestro desempeño ambiental y mantenemos una escucha y un diálogo constante con nuestros colaboradores, clientes y las comunidades locales, siempre en busca de un crecimiento sostenible y con visión a largo plazo.

Nuestro compromiso con el entorno y sus retos, lo ratificamos desde 2012 con nuestra adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas e impulsamos importantes iniciativas hacia la concreción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. También formamos parte de reconocidas iniciativas como el IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores, Dow Jones Sustainability MILA siendo la única compañía del sector Restaurantero y Servicios de Consumo en este Índice y por noveno año consecutivo fuimos reconocidos por el CEMEFI como Empresa Socialmente Responsable.

El crecimiento de Asea es posible gracias a la pasión y al compromiso de los más de 60,000 colaboradores que forman parte de nuestra familia. En este año atípico, nuestro equipo ha recobrado un protagonismo especial, no solo por la profesionalidad, coraje y convicción ejemplar con la que han actuado día a día, sino también por su compromiso y fidelidad.

Durante 2020 continuamos con la renovación de nuestras tiendas, ajustándolas a los criterios de eficiencia energética y ahorro en el consumo de agua, y establecimos una política de reducción de residuos además de otorgar prioridad en nuestros establecimientos a productos fabricados con materiales reciclados. También llevamos a cabo actividades de concientización medioambiental entre nuestros clientes y colaboradores.

Claros de que la salud y el bienestar de nuestros colaboradores y clientes es primordial, en Asea hemos aplicado desde el primer momento en que se desató la pandemia las mejores medidas de seguridad sanitaria en nuestros establecimientos y estrictos protocolos de higiene, reflejados en reducciones de aforo, uso de mascarillas, protocolos de actuación en situaciones de vulnerabilidad o detección temprana de algún caso positivo en colaboradores. Hemos afianzado los canales de comunicación e información en toda nuestra cadena de valor, promoviendo la salud y la seguridad, poniendo en marcha iniciativas para resguardar las garantías sociales de nuestros colaboradores. Hicimos de Asea un lugar todavía más seguro y confiable para trabajar.

Por último, a pesar de los momentos de especial dificultad, continuamos apoyando nuestras diversas iniciativas sociales vinculadas a proyectos de alimentación, educación y empleabilidad, manteniendo nuestros compromisos internacionales en materia de desarrollo de las comunidades.

Nuestro movimiento "Va por mi Cuenta", activo desde 2012, ha alcanzado un año más el éxito cumpliendo con la totalidad de nuestras metas en cuanto a recaudación con más de 25 millones de pesos y entregando durante el 2020 más de 814 mil comidas nutritivas a personas en vulnerabilidad, siendo un mecanismo de empuje en el objetivo de la erradicación de la pobreza alimentaria en México.

También hemos desarrollado acciones específicas vinculadas a la respuesta a la pandemia. Un claro ejemplo es la iniciativa "Va por nuestros Héroos", a través de la cual logramos apoyar a más de 348 mil personas con 319 toneladas de alimentos, que fueron donados a colaboradores de la compañía, personal de la salud, familiares de pacientes, elementos de seguridad pública, comunidades indígenas y personas que padecen pobreza alimentaria.

En definitiva nos enfrentamos a nuevos retos ante los que nuestra trayectoria nos permite estar bien posicionados y lo hacemos con la misma sensibilidad y responsabilidad con el entorno. Reitero mi agradecimiento a todos los que forman parte de la familia Alsea. El compromiso del equipo interno, el valor de nuestras marcas, la marcada orientación al cliente, nuestra capacidad de adaptación y el aprendizaje de este año, sin duda, son nuestros cimientos para ganar en el futuro.

“

*El compromiso del equipo interno, el valor de nuestras marcas, la marcada orientación al cliente, nuestra capacidad de adaptación y el aprendizaje de este año, sin duda, son nuestros cimientos para ganar en el futuro*

”



**Alberto Torrado Martínez**  
Presidente Ejecutivo de Alsea  
Abril 2021

# Resultados sobresalientes

Nuestros resultados se apoyan en una gestión responsable con visión a largo plazo y en la implementación de una estrategia de crecimiento sostenido que nos han permitido alcanzar tasas de crecimiento positivas para nuestra compañía.

Durante el 2020, hemos alcanzado un crecimiento del 4% en las ventas netas y un 10% en EBITDA, según la Tasa Anual de Crecimiento Compuesto de 2015 a 2020.

*2	VENTAS	EBITDA <sup>3</sup>	UTILIDAD NETA
2018	46,157	6,408	1,139
2019	58,154	12,618	1,085
2020	38,495	6,918	(3,895)

	ROE <sup>4</sup>	VMT <sup>5</sup>	UNIDADES
2018	12.3%	4.9%	3,688
2019	8.5%	5.1%	4,310
2020	(38.2)%	(23.0)%	4,193

Cifras en millones de pesos nominales y bajo las normas IFRS (no incluyen el efecto de la NIIF 16, ni el efecto referente a la reexpresión por la hiperinflación en Argentina), excepto datos por acción, número de unidades y colaboradores.

TACC Tasa Anual de Crecimiento Compuesto de 2015 a 2020.

EBITDA se define como utilidad de operación antes de la depreciación y amortización.

ROE se define como la utilidad neta entre el capital contable.

Ventas Mismas Tiendas.

*6	CAGR 2015-2020	Crecimiento Anual	2020	%	2019	%
<b>Resultados</b>						
Ventas netas	3.6%	-33.8%	38,495.4	100.0%	58,154.6	100.0%
Utilidad bruta	4.1%	-34.0%	27,040.5	70.2%	40,990.5	70.5%
Utilidad de operación	N.A.	-133.2%	-1,517.5	-3.9%	4,570.8	7.9%
EBITDA <sup>8</sup>	10.0%	-45.2%	6,917.6	18.0%	12,617.5	21.7%
Utilidad Neta Consolidada	N.A.	-459.1%	-3,895.4	-10.1%	1,084.7	1.9%

<b>Balance</b>						
Activo Total		9.2%	83,437.9		76,412.2	
Efectivo		53.1%	3,932.4		2,568.7	
Pasivo con Costo		26.9%	32,212.2		25,381.9	
Capital Contable Mayoritario		-34.2%	6,303.4		9,581.0	

<b>Rentabilidad</b>						
ROIC <sup>9</sup>		-148.1%	-3.8%		7.9%	
ROE <sup>10</sup>		-549.4%	-38.2%		8.5%	

<b>Datos Bursátiles de la Acción</b>						
Precio		-48.0%	25.89		49.83	
Utilidad por acción		-449.5%	-3.88		1.11	
Dividendo		N.A.	0		0	
Valor en Libros por Acción		-26.1%	9.75		13.20	
Acciones en Circulación (Millones)		0.0%	838.5		838.5	

<b>Operación</b>						
Número Total de Unidades		7.3%	-2.7%	4,193	4,310	
Colaboradores		0.6%	-21.3%	63,819	81,126	

Cifras en millones de pesos nominales y bajo las normas IFRS (no incluyen el efecto de la NIIF 16, ni el efecto referente a la reexpresión por la hiperinflación en Argentina), excepto datos por acción, número de unidades y colaboradores.

TACC Tasa Anual de Crecimiento Compuesto de 2015 a 2020.

EBITDA se define como utilidad de operación antes de la depreciación y amortización.

ROIC se define como utilidad de operación después de impuestos entre la inversión operativa neta (activo total-efectivo e inversiones temporales - pasivo sin costo).

ROE se define como la utilidad neta entre el capital contable.



# 1

## **Nuestro modelo de negocio como garantía para afrontar los nuevos retos**

“

*Somos el operador de restaurantes líder en América Latina y España, con marcas de reconocimiento global dentro de los segmentos de Comida Rápida, Cafeterías, Comida Casual, Casual Rápida y Restaurante Familiar.*

”

El reconocimiento de nuestras marcas, el denominador común de la calidad en todas ellas y la capacidad de adaptación a los cambios en el mercado, nos permitirán afrontar con garantías y desde una posición de fortaleza el escenario de recuperación en el que nos encontramos, tras un año de incertidumbre y aprendizaje.

# Aalsea

Aalsea S.A.B. de C.V., en adelante Aalsea, somos el operador de restaurantes líder en América Latina y Europa, con marcas de reconocimiento global dentro de los segmentos de Comida Rápida, Cafeterías, Comida Casual, Comida Rápida Casual y Restaurante Familiar. Contamos con un portafolio multi-marcas integrado por Domino's Pizza, Starbucks, Burger King, Chili's, P. F. Chang's, Italianni's, The Cheesecake Factory, Vips, Vips Smart, El Portón, Archies, Foster's Hollywood, Ginos, TGI Fridays, Ole Mole y Corazón de Barro.

La compañía cuenta con más de 4,192 unidades en México, España, Argentina, Colombia, Chile, Francia, Portugal, Bélgica, Holanda, Luxemburgo y Uruguay. Nuestro modelo de negocio incluye el respaldo a todas las unidades de negocio a través de un Centro de Soporte y Servicios Compartidos, brindando apoyo en procesos Administrativos, de Desarrollo y de Cadena de Suministro.



<sup>1</sup>No incluye 1 unidad de Cañas y Tapas, marca vendida durante 2020. A 31 de diciembre de 2020 la marca Cañas y Tapas ya no forma parte de nuestro portafolio, pero al cierre del 2020, continuamos teniendo un local que se identifica como unidad en la contabilidad.  
<sup>2</sup>Incluye 3 unidades franquiciadas ubicadas en Andorra.

Para sostener esta capacidad, disponemos de 10 Centros de Distribución en áreas estratégicas para realizar el suministro y la distribución de los productos a nuestras tiendas situadas en México y Latinoamérica.

## Centros logísticos



A través de estos centros de distribución, conseguimos otorgar un diferencial para las marcas, asegurando el abastecimiento con los mejores costos de la industria, sustentado en un modelo sólido de producción y distribución adaptado a las necesidades y geografías de cada mercado.

En Asea Europa, disponemos de una gestión de compras centralizada para todas las geografías donde se tiene presencia. Esta modalidad se ha implementado desde el 1 de agosto de 2020. Asimismo, desde el 1 de mayo de 2020, el proceso de la gestión de la cadena de suministro es realizado por dos operadores logísticos que actúan bajo un modelo 4PL (Fourth-Party Logistics).

La información recogida en los siguientes apartados responde a las principales actividades de Asea en las áreas geográficas donde tiene presencia. Este informe recoge las actuaciones y el desempeño global para Asea S.A.B. de C.V. No obstante, debido a las acciones ejecutadas en cada geografía y para una mayor comprensión, en los casos que corresponda, se desagregará la información atendiendo a la siguiente división:



## Un modelo reconocido a través de nuestras marcas

Nuestro modelo de negocio está centrado en el cliente y basado en una filosofía con claros valores que nos permiten establecer con determinación nuestro compromiso con la excelencia.

*Nos enfocamos en la operación de cadenas de restaurantes, propios y franquiciados y de negocios relacionados que satisfacen las necesidades de alimentación de los clientes dentro y fuera de casa.*

Para ello, maximizamos sinergias para ofrecer productos sorprendentes y servicios de calidad, centrándonos en el mínimo detalle para obtener resultados extraordinarios. Transmitimos nuestra pasión a través de nuestros platillos elaborados con la máxima entrega para ofrecer un valor diferencial al cliente.

Nuestras marcas se posicionan como las más reconocidas y entre las más elegidas por los consumidores en las diferentes geografías en donde tenemos presencia. Este prestigioso portfolio de marcas incluye a Domino's Pizza, Starbucks, Burger King, Chili's, P. F. Chang's, Italianni's, The Cheesecake Factory, Vips, Vips Smart, El Portón, Archies, Foster's Hollywood, Ginos, TGI Fridays, Foster's Hollywood Street, Ole Mole y Corazón de Barro.

Consolidamos un posicionamiento sólido en el mercado, que avalado por estudios y análisis de mercado, nos ubica al frente de la industria. El estudio recientemente publicado por Brand Finance<sup>®</sup>, en marzo del 2021, ha posicionado a Starbucks como la primera marca dentro del "Ranking de marcas de comida rápida más valiosas del mundo".

Este estudio, evalúa las diferentes marcas según el impacto, fuerza, y el valor de las mismas en el mercado. Además de Domino's y Burger King, otras de nuestras marcas también han sido parte de este ranking que reconoce el impacto y el peso de cada marca en el mercado de comida rápida.

*Ranking de marcas de comida rápida más valiosas del mundo*



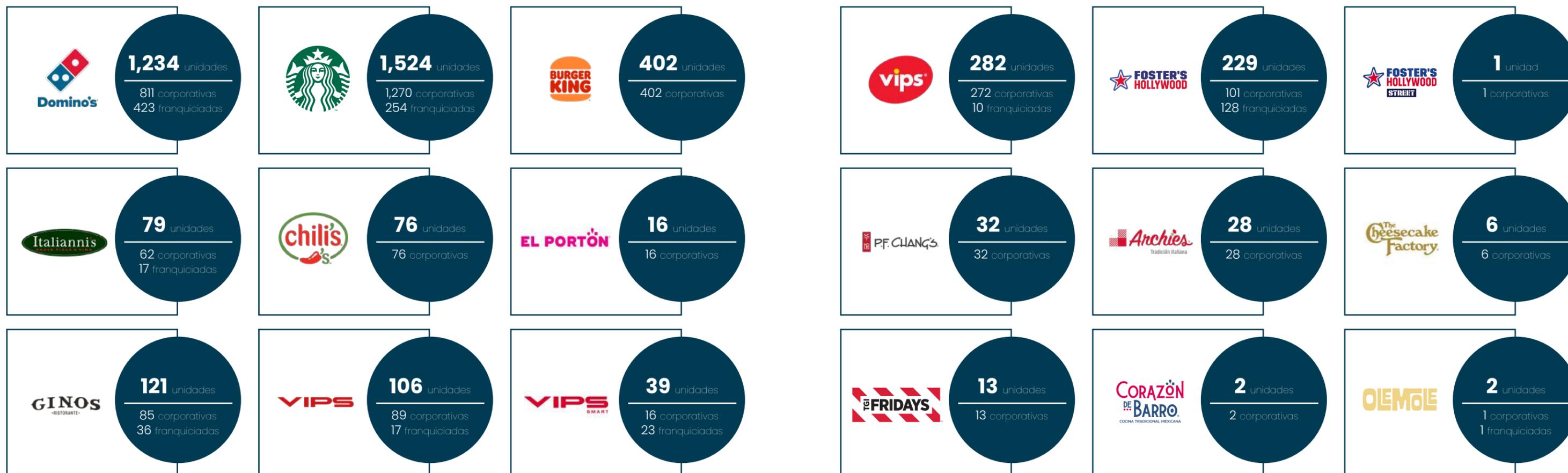
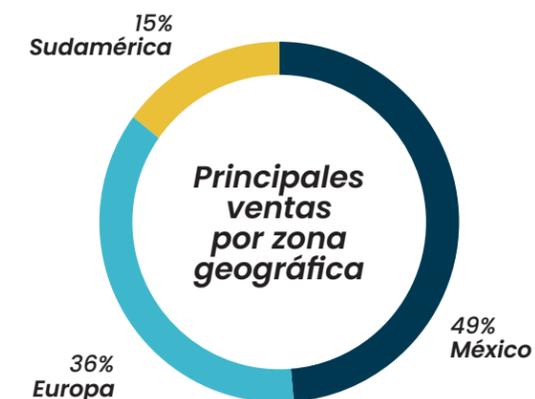
Estudio anual realizado por Brand Finance

## Creemos junto a nuestras marcas en todo el mundo

Impulsamos un crecimiento orgánico y dinámico a través de sólidas premisas, que son esenciales para crear valor compartido de forma global:

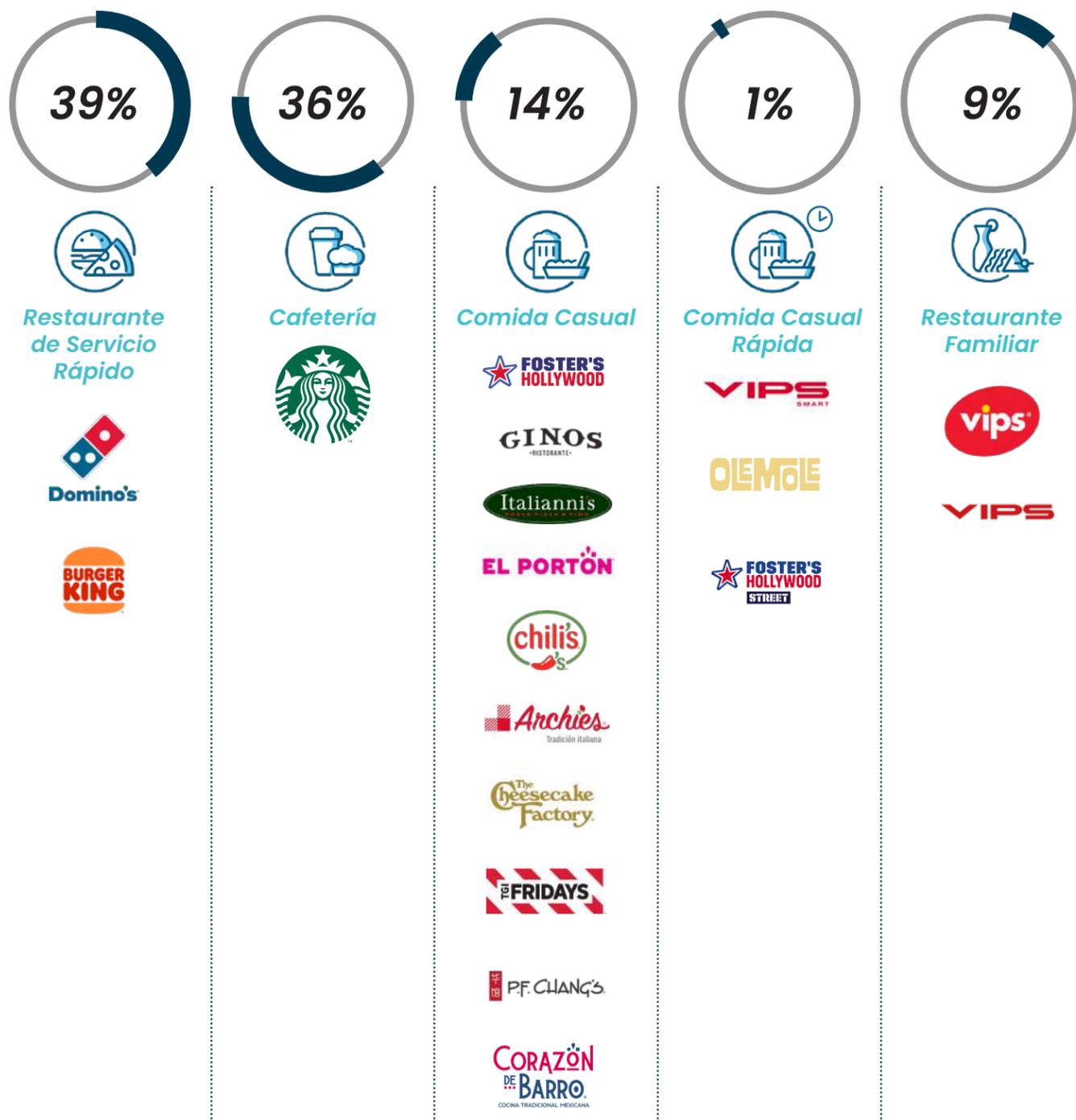
- Centrados en el cliente.
- Desarrollar al mejor equipo de gente.
- Toma de decisiones enfocadas a nuestros clientes y colaboradores.
- Continuar incrementando el potencial de valor de la compañía.
- Generar valor para todos los accionistas.

Somos una empresa comprometida con la excelencia en la operación, y actuamos con integridad, solidez y agilidad en todas nuestras marcas a fin de garantizar una experiencia diferencial de nuestros clientes, centrados en otorgar una dosis de felicidad hasta en los más pequeños detalles. Atendemos a una demanda global a través de todas nuestras unidades de negocio.



\*No incluye 1 unidad de Cañas y Tapas, marca vendida durante 2020.

### Segmentos de mercado por marca



Nuestra capacidad operativa nos ha permitido dar respuesta a los desafíos y retos del 2020, posicionándonos con una propuesta diferencial dentro de la industria de la restauración. No obstante, la revisión y actualización de nuestra estrategia es fundamental para garantizar un crecimiento sostenido a largo plazo. Promovemos e impulsamos la innovación en 6 áreas estratégicas para Alsea:

- CREAMOS TALENTO**  
 Buscamos atraer, retener desarrollar y comprometer a nuestras personas para desarrollar los mejores talentos.
- FOMENTAMOS LA EXCELENCIA**  
 Mejoramos constantemente la experiencia de nuestros clientes a través de la excelencia en cada una de nuestras operaciones.
- TRANSFORMACIÓN DIGITAL**  
 Apoyamos el desarrollo de herramientas y una estrategia de marketing creativa e innovadora que ponga en valor las características diferenciales de nuestra compañía; nuestros productos y servicios para estar como, cuando y donde el cliente quiera.
- POTENCIAMOS NUESTRO PORTFOLIO DE MARCAS**  
 Operamos a través de 17 marcas referentes en el mercado a nivel internacional. No solo ofrecemos marcas, sino experiencias de calidad y gratitud a nuestros clientes. Nuestras marcas nos expanden y permiten acercar nuestra experiencia a consumidores de cualquier parte del mundo.
- IMPULSAMOS LA INNOVACIÓN**  
 Trabajamos para adoptar las mejores prácticas de la industria, que nos permitan innovar en productos y en la experiencia del cliente, con el objetivo de liderazgo en cada una de nuestras marcas.
- COMPROMISO CON LA SUSTENTABILIDAD Y CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO**  
 Promovemos la transformación cultural hacia una compañía comprometida con la sustentabilidad de forma transversal y la creación de valor compartido a través de un impacto socioeconómico positivo en los entornos donde operamos.

## Impulsamos el crecimiento. Una mirada de Asea hacia el futuro

Durante el 2020, nuestra adaptación y flexibilidad han sido claves, en un año donde la crisis social y económica derivada de la expansión de la COVID-19 ha afectado de forma global a todas las industrias.

Nos enfrentamos a uno de los retos mundiales más significativos de los últimos tiempos, con cambios profundos a corto y medio plazo, que nos han llevado a la necesidad de desarrollar una estrategia para dar respuesta a los nuevos retos y una nueva realidad instaurada, que nos ha permitido salir fortalecidos para ganar en el futuro dentro de un contexto de incertidumbre.

***Hemos reforzado e intensificado avances en líneas de trabajo en las que ya nos encontrábamos trabajando; empleo de calidad y transformación cultural, la digitalización, el impulso transversal de la sustentabilidad y la capacidad de resiliencia y adaptación ante un contexto lleno de retos y oportunidades.***

# 2020

## en cifras...

**Modelo de crecimiento sustentable**

**11**  
países

**17**  
marcas

**4,192**  
unidades

Starbucks 1º Marca dentro del "Ranking de marcas de comida rápida más valiosas del mundo"

**78%** corporativas  
**22%** franquiciadas

**Compromiso con nuestra comunidades**

**Alsea es talento**

Más de **63,000** colaboradores

**48%** de mujeres

**1,282,492** horas de formación

**20.09** horas promedio de formación por colaborador

Refuerzo de las medidas de **seguridad y salud**

**Tendencias y retos globales**

**Empatía y escucha hacia nuestros clientes**

Más de **273 millones** de clientes atendidos

Más de **11 millones** de socios en nuestros programas de fidelización

**94%** incidencias resueltas por el Servicio de Atención al Cliente

**814,000** comidas nutritivas repartidas a través del Movimiento "Va por Mi cuenta".

Más de **175,000** raciones de alimento donados a través de la iniciativa "Va por Nuestros Héroes".

Más de **9,000** raciones de alimento donados entre todas las marcas de Alsea Europa en España.

**1 millón** de raciones de alimentos donadas a través de nuestros programas.

**395 Tn** de alimentos donadas en todos los mercados de Alsea.

Más de **25 millones** de pesos recaudados en la campaña "Va Por Mi Cuenta" para continuar la lucha contra el hambre.

Obtención del distintivo de Empresa Socialmente Responsable del Centro Mexicano para la Filantropía

**Impulso a la digitalización**  
Nueva estrategia de innovación digital dirigida a incrementar la confianza y la experiencia de nuestros clientes en las nuevas tendencias digitales.

**Alianza por la Responsabilidad social en México**  
9º año consecutivo

**Alineamiento con los ODS**

Inclusión en el índice **S&P Dow Jones Sustainability Index Mila**

Por 3º año consecutivo

El 2020, ha sido un año de adaptación y respuesta a los desafíos de la pandemia. Hemos mantenido niveles de ventas óptimos, en concordancia con las restricciones impuestas a nivel global como respuesta a los diferentes picos de la pandemia. Nuestro sólido posicionamiento en el take-out, drive thru, entrega a domicilio a través de nuestra propia plataforma y mediante agregadores nos han permitido, de forma inmediata atender las necesidades de nuestros clientes. A su vez, hemos crecido en los programas de lealtad alcanzando más de 11 millones de socios en nuestros programas; 5 millones a través del programa Wow, 2 millones en Starbucks Members, 1,5 millones Club Vips de Alsea Europa y 2,5 millones para Fosterianos en Alsea Europa. Asimismo, durante el 2020, alcanzamos más de 400 mil miembros activos de "Wow Rewards" y 4,9 millones de clientes contactables a través de CMR de Domino's Pizza en Alsea Europa.

A nivel operativo, hemos accedido a programas de apoyo gubernamentales en las diferentes geografías donde estamos presentes con beneficios en la devolución de cuotas de seguridad social (en Europa), recuperación de cargas sociales (en Argentina), o la suspensión temporal de seguridad social (en Chile). Desde la óptica de nuestro equipo de profesionales, hemos tenido que adaptar los recursos a una demanda fluctuante durante todo el año, donde incluso se ha llegado a paralizar la actividad. El panorama generado, nos ha provocado la necesidad de aplicar mecanismos excepcionales de emergencia y de regulación temporal de empleo atendiendo a las diversas directrices establecidas por las autoridades competentes en cada país con operación.

También, hemos tenido que hacer frente a grandes retos dentro de nuestra cadena de valor, atendiendo a los diferentes riesgos generados en cada uno de nuestros procesos. Desde garantizar el suministro para nuestras unidades de negocio, adaptar la operatividad a los diversos niveles permitidos y escuchar las demandas de nuestros clientes.

Otra óptica que ha cobrado gran protagonismo, ha sido la salud y seguridad de nuestros colaboradores como de nuestros clientes. Hemos aplicado estrictos estándares de seguridad en todos los establecimientos.

Actualmente, en Alsea Europa estamos completando un proceso de integración estructural de nuestras unidades de negocio. Este proceso estratégico ha comenzado a finales de 2018 con la adquisición, por parte de nuestra empresa matriz Food Service Project S.L., de Sigla S.A. (antiguo Grupo Vips) y de la red de establecimientos que explotaba Starbucks EMEA en Francia y Benelux<sup>14</sup>.

Afianzados en una sólida experiencia y estructura, desde Alsea estamos preparados para una nueva realidad, que ya instaurada, ha provocado cambios que han venido para quedarse. Este atípico año, también se ha visto reflejado en nuestros resultados.

Como compañía líder en el sector, miramos con optimismo el futuro y estamos comprometidos con el fortalecimiento de nuestra compañía y continuaremos trabajando para generar valor socioeconómico, promover el empleo en las comunidades donde operamos y gestionar nuestras operaciones de forma sostenible.

<sup>14</sup>Benelux comprende a Bélgica, Países Bajos y Luxemburgo.





## Alineados con los retos de la sociedad actual

Como firmantes del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, asumimos el compromiso de respetar los 10 principios del Pacto Mundial, en materia de Derechos Humanos, Derechos Laborales, Medio ambiente y Lucha contra la corrupción.

Asimismo, establecemos objetivos y acciones, dentro de nuestra estrategia corporativa, que permiten contribuir y dar respuesta a los diversos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), siendo un marco de referencia para desarrollar nuestra actividad de forma que permita afrontar los retos globales y asumir la responsabilidad de la transformación sostenible de nuestra compañía a nivel global.



- Colaboración con instituciones para apoyar a los grupos más vulnerables.
- Apoyo a ONG'S y sociedad civil.



- Trabajamos para combatir y erradicar el hambre:
  - ◊ Operaciones de comedores infantiles
  - ◊ Sensibilización y recaudación a través de Movimiento "Va por Mi Cuenta" y "Va por Nuestros Héroes"
  - ◊ Donación de alimentos y reparto de comidas nutritivas y comidas servidas.
  - ◊ Donaciones en especies al Banco de Alimentos en Alsea Europa



- Promoción hábitos saludables.
- Apoyo a actividades recreativas para nuestros colaboradores.
- Políticas y protocolos de seguridad integral.
- Protocolos COVID-19.



- Colaboración con instituciones educativas.
- Plan de formación y capacitación continua a nuestros colaboradores.
- Inversión en educación y fomento a la empleabilidad de jóvenes en situación vulnerable.
- Mediante el programa Integra otorgamos oportunidades de educación a 2,073 jóvenes en situación vulnerable.



- Igualdad y no discriminación.
- Formación e inserción laboral de colectivos vulnerables.
- Conciliación familiar-laboral.
- Protocolo contra el acoso.
- Código de Ética.



- Aprovechamiento y tratamiento de aguas residuales.
- Gestión eficiente del agua a través de la evaluación de proyectos de mejora y optimización.



- Uso responsable de los recursos.
- Plan de eficiencia energética.
- Mejoras logísticas e infraestructuras.
- Eficiencia energética (iluminación LED, detectores de iluminación, otros).
- Compra de energía limpia o renovable.



- Calidad en el empleo.
- Igualdad y no discriminación.
- Formación e inserción laboral.
- Fomento del empleo juvenil.
- Conciliación familiar laboral.
- Prevención riesgos laborales.
- Relaciones laborales estables.



- Mejora de la logística e infraestructuras.
- Canales de empleo digitales.
- Códigos QR en restaurantes.
- Innovación gastronómica.



- Colaboración con instituciones, para apoyar a los grupos más vulnerables
- Formación e inserción laboral.
- Fomento del empleo juvenil.



- Apoyo al desarrollo social, cultural y deportivo de nuestras comunidades.
- Mejora infraestructuras.
- Flota eléctrica.
- Entornos laborales seguros e inclusivos.



- Aprovisionamiento y consumo local.
- Apoyo proveedores locales.
- Eficiencia en el uso de los recursos.
- Productos ecológicos e impulso economía local.
- Gestión eficiente de los residuos.
- Eliminación del plástico de un solo uso (en popotes de plástico y unigel en todas nuestras marcas).
- Adaptación de nuestros envases de Delivery en todas las marcas de Alsea, adaptándolos a la normativa Europea
- Gestión desperdicio alimentario.



- Aprovisionamiento y consumo local.
- Mejora logística e infraestructuras.
- Eficiencia en el uso de los recursos.
- Cálculo de emisiones de CO<sub>2</sub>.
- Política Global Medioambiental.
- Flota eléctrica.



- Separadores de grasas, evitando la contaminación.
- Gestión eficiente del agua a través de la evaluación de proyectos de mejora y optimización.
- Recolección de aceite para reciclarlo en combustible.



- Eficiencia en el uso de los recursos.
- Papel con certificación FSC.



- Adhesión a los Principios del Pacto Mundial.
- Transparencia en nuestra gestión.
- Código de Ética.



- Alianzas estratégicas con ONGs, asociaciones y fundaciones.
- Voluntariado.

# 2

## ***Cultura y compromiso: nuestras claves para el futuro***

“  
*Somos una empresa de gente y para la gente, comprometidos con la excelencia en la operación, actuando con integridad. Hacemos las cosas con agilidad para entregar una experiencia sorprendente a nuestros clientes y asegurar resultados extraordinarios, aportando dosis de felicidad hasta en los más pequeños detalles.*”

## Cultura Alsea

Nuestra cultura viene guiada por un sólido propósito y unos valores que nos permiten centrarnos en el conocimiento profundo del cliente y brindarle una experiencia excepcional.

“  
**Conocer al cliente, saber lo que lo hace feliz y hacerlo.**”

**Nuestro propósito**  
*Encender el espíritu de la gente*

### Nuestros valores

**Actitud Ganadora**

Demostrar pasión por excelencia, para alcanzar metas cada vez más altas.

**Liderazgo Involucrado**

Obsesión por los restaurantes y por cuidar el negocio como propio.

**Servicio Sorprendente**

Elevar constantemente los estándares de satisfacción, para servir y sorprender.

**Espíritu Colaborativo**

Sumar ideas y talentos para formar una comunidad que multiplica los resultados.

**Atención al Detalle**

Mejorar continuamente para fortalecer la experiencia Alsea con una ejecución impecable.



## Gestión ética y responsable

La gestión responsable, sostenida por la cultura Alsea, está centrada en principios de ética, integridad y transparencia y nos permite avanzar en la integración de la sostenibilidad a todos los niveles.

Nuestro modelo de gestión, basado en el compromiso con nuestra cultura y principios de buen gobierno corporativo, hace posible la generación de un sentimiento de pertenencia e identidad por parte de nuestros colaboradores que nos permite ofrecer la mejor experiencia y enriquecer los momentos de nuestros clientes.

En este sentido, nuestro Código de Ética y nuestras Políticas Corporativas, generan un marco normativo de actuación responsable, que alcanza a todas las personas que formamos parte de Alsea y, además, a los grupos interesados de mantener una relación con nuestra compañía. El citado marco es un mecanismo transversal de cumplimiento obligatorio que establece las directrices de actuación.

## Código de Ética

El Código de Ética establece los lineamientos de conducta a ser adoptados de manera comprometida por todos los colaboradores de Alsea, sus marcas y socios estratégicos, con la finalidad de contribuir al logro de objetivos y metas de la compañía, además de asegurar que la forma de hacer negocios se realice con base en valores y estándares éticos, asegurando así el desarrollo sostenible y generación de valor de la compañía.

Los principios y ámbitos de actuación que definen las líneas de conducta engloban:

1. Cumplimiento con la Ley, reglamentos y normas internas y externas
2. Nuestro trato al cliente
3. Igualdad de oportunidades
4. Lugar de trabajo libre de acoso
5. Seguridad laboral
6. Sobre el conflicto de intereses
7. Aceptación de regalos
8. Prácticas de negocio transparentes y libres de soborno
9. Cuidado de nuestras herramientas de trabajo
10. Respeto al fraude
11. Información financiera
12. Cuidado de nuestra información privada y confidencial
13. Medio ambiente y uso responsable de los recursos

Además, se establecen herramientas como la Línea Correcta o el Canal de Denuncias para denuncia de situaciones que sean contrarias a los lineamientos del Código de Ética de Alsea. Asimismo, corresponde al Comité de Ética velar por el correcto cumplimiento de lo establecido en el Código de Ética.

## Línea correcta

Conscientes de la necesidad de identificar conductas o situaciones que pongan en riesgo a nuestros clientes, colaboradores y proveedores, en Alsea México y Alsea Sudamérica continuamos con el programa Línea Correcta, un medio de denuncia confidencial operado por Deloitte, un tercero independiente que brinda objetividad y transparencia en el proceso de atención y resolución de las denuncias.

Nuestros clientes tienen también la oportunidad de reportar deficiencias en el servicio de cualquiera de nuestras marcas a través de este programa, con el fin de mejorar las experiencias y conservar su preferencia.

Durante el 2020, en Alsea México y Alsea Sudamérica, recibimos 876 denuncias, de las cuales 46 son de proveedores, 35 de clientes y el resto de colaboradores. Al cierre de este año se atendieron el 100% de las denuncias de las cuales se cerraron el 98%, las 18 restantes se encuentran en proceso de investigación.

Los temas que se denunciaron son coerción, conflicto de interés, abuso de confianza, fraude y robo, ante lo cual, Alsea define programas para fortalecer opciones de comunicación con los clientes, campañas de comunicación para enfocar el sistema de Línea Correcta a colaboradores y proveedores, y así canalizar y atender de forma ágil y objetiva las denuncias.

En Alsea Europa, la gestión del canal de denuncia lo realiza un equipo de relaciones laborales interno. De esta forma, pone a disposición de todos sus colaboradores, clientes,

proveedores y franquiciados, un canal de comunicación directo y confidencial para denunciar cualquier incumplimiento, irregularidad o comportamiento contrario a sus principios y Código de Ética. Este canal de comunicación y de denuncias se organiza y gestiona conforme a lo previsto en el Protocolo de Funcionamiento del Canal de Denuncias.

Para mayor información acerca del Código de Ética se puede visitar: <http://www.alsea.net/relacion-con-inversionistas/codigo-de-etica>

## Cultura de transparencia y anticorrupción

Defendemos principios basados en un fuerte compromiso con la integridad, transparencia, ética y responsabilidad empresarial en todos los mercados donde operamos; prohibiendo cualquier forma de corrupción, soborno y actitud que vaya en contra de nuestras normas de actuación.

Disponemos de una Política Anticorrupción que establece los mecanismos y directrices para garantizar el cumplimiento de las diferentes legislaciones y leyes anticorrupción aplicables, en la forma de hacer negocios y en todas las relaciones que surjan en su desempeño diario. Proporciona el conjunto de normas e instrucciones a seguir por nuestros colaboradores en su relación con clientes, proveedores, administraciones públicas y otros terceros que realicen actividades en nombre de Alsea. En consecuencia, también aplicará a los franquiciados, contratistas, organizaciones sindicales y representantes de colaboradores.



**Política Anticorrupción**

“

*Establece el respaldo necesario para el cumplimiento de la normativa legal y reglamentos aplicables a cada país, promoviendo los estándares éticos más elevados.*

”



Establece los principios para la toma de decisiones con un impacto fiscal directo o relevante, estando siempre en concordancia con la normativa aplicable a cada país donde Asea Europa tenga presencia y actividad.



### Política de Fiscalidad



Promovemos una cultura de tolerancia cero cuando de corrupción y soborno se trata, por lo que nos comprometemos a actuar de manera profesional y ética en todo momento, y garantizar los mecanismos y canales necesarios para transparentar nuestro desempeño en esta gestión.

Desde el 2019, la difusión de la Política Anticorrupción de Asea a colaboradores se hace a través de las plataformas de e-learning que disponemos; así como de la red interna. Para reforzar estos temas y los lineamientos de nuestro Código de Ética, los colaboradores reiteran su compromiso con la empresa mediante la firma de aceptación y apego al Código y Política Anticorrupción.

Asimismo, se envían comunicados que refuerzan nuestra cultura de integridad y el uso de la Línea Correcta o el Canal de Denuncias en Asea Europa, reforzando criterios esenciales relacionados con nuestros documentos, por ejemplo:

- Código de Ética
- Reglas de Negocio Gastos de Viaje

- Reglas de Negocio Responsabilidad Social
- Política Conflicto de Intereses
- Reglas de Negocios de Compras

En Asea Europa, en el marco de su reglamentación, se dispone de una Política de Fiscalidad vinculada a la parte de índole fiscal y a la gestión prudente del riesgo derivado. Por tanto, debido a su relación directa con las legislaciones aplicables en cada geografía, incide de forma cercana con materias vinculadas a la lucha contra la corrupción y comportamientos éticos.

El Consejo de Administración es el encargado de determinar y aprobar la estrategia fiscal, así como de la supervisión y seguimiento de las inversiones con especial transcendencia, particularmente sobre su relevancia en el impacto fiscal. Además, el área de fiscalidad vela por el cumplimiento de la normativa fiscal vigente y de nuestra Política. Por último, la Comisión de Auditoría es el órgano responsable de la supervisión de la Política y de proponer oportunidades de mejora.

## Derechos Humanos como garantía de fortalecimiento social

En Asea entendemos el respeto por los Derechos Humanos como un principio esencial y prioritario. El respeto de los mismos debe entenderse como una responsabilidad compartida. Por este motivo, ponemos a disposición de nuestros grupos de interés los mecanismos necesarios para garantizar su cumplimiento y para caminar hacia el fortalecimiento de una sociedad más responsable.

Nuestro modelo de buen gobierno corporativo y cumplimiento normativo, junto con el estricto respeto por las legislaciones vigentes, conforman nuestro modelo de gestión en materia de Derechos Humanos.

A través de nuestra Política Global de Derechos Humanos, de aplicación a todas las áreas funcionales, marcas y colaboradores que forman parte de Asea asumen el compromiso de relaciones basadas en respeto, dignidad y a impulsar esta actitud en cada una de sus gestiones diarias.

Asea se compromete a mantener un ambiente de trabajo que respete y respalde la protección de los Derechos Humanos básicos a todos sus colaboradores en todas las geografías donde tiene presencia, independientemente del país en el que trabajan, en la medida permitida por la ley. Para tal fin:

- Asea prohíbe estrictamente todas las formas de trabajo que pudieran ser perjudiciales para la salud o la seguridad de los niños.
- Asea prohíbe estrictamente el trabajo forzado u obligatorio para cualquier colaborador o colaboradora.
- Asea respeta los derechos de los colaboradores de participar en libre asociación en procesos de negociación colectiva si así lo desean.
- Asea promueve, protege y ayuda a garantizar el disfrute pleno y equitativo de los Derechos Humanos de todas las personas, incluidas las personas con discapacidad.



Enfatiza el compromiso de Asea de tratar a cada individuo con respeto y dignidad, tomando siempre en cuenta los Derechos Humanos inalienables de cada persona.



### Política Global de Derechos Humanos

## Protección de datos

El control y gestión de la privacidad de nuestros grupos de interés (clientes, proveedores, representantes legales, colaboradores de la organización) es primordial para Alsea. Disponemos de protocolos y medidas de seguridad alineadas con la legislación vigente en esta materia, para asegurar la protección de los datos y prevenir el riesgo de violar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información. El control y la gestión de la privacidad y la protección de datos son vigilados por responsables directos de cada uno de los puntos de contacto interno.

Desde Alsea, reconocemos la importancia en el tratamiento y protección de los datos personales que recabamos de personas físicas (siendo clientes, proveedores, representantes legales y/o colaboradores) así como el riesgo y la responsabilidad que implica el uso de los mismos. De forma estructural, adoptamos medidas de tratamiento y protección de datos alineadas a la legislación vigente de cada territorio.

La gestión de la privacidad de nuestros clientes es vigilada por el departamento interno de Privacidad de Datos personales, encargado de comunicar a nuestros clientes todo lo relativo al tratamiento de sus datos y ejercicio de sus Derechos ARCO por medio de nuestros avisos de privacidad (en México y Argentina).

Adicionalmente, brindamos capacitación permanente en este tema a nuestros colaboradores a través de planes de trabajo y procesos de mejora continua de la organización. Continuamos reforzando nuestras prácticas de monitoreo y gestión de protección de datos para Tiendas, Plantas, Centros de distribución y Centro de Soporte.



### Política de Protección de Datos

“ Establece las directrices que definen las pautas a seguir en el tratamiento de datos de carácter personal y el cumplimiento de la legislación en cada uno de los países donde opera Alsea Europa. ”

En línea con el gran desarrollo tecnológico que hemos tenido y la aceleración de nuestra estrategia de innovación digital, la seguridad de la información interna y externa cobra vital importancia. Como en todas nuestras actuaciones, partiendo del cumplimiento estricto de la legalidad, garantizamos la confidencialidad y protección de datos de todas las personas que establecen una relación con nuestra compañía.

En un contexto más concreto, para Alsea Europa disponemos de una Política de Protección de Datos que establece los principios generales y específicos sobre el tratamiento de datos de carácter personal. Además, establece la evaluación de la necesidad, exactitud y veracidad de recoger dicha información y los procedimientos para llevarla a cabo.

En las políticas y procedimientos de cumplimiento corporativo se establecen las obligaciones de confidencialidad. Estas obligaciones se hacen extensibles a todas las personas que establezcan una relación con Alsea Europa y sus marcas, incluyendo franquiciados y proveedores.

Durante este año, se ha impulsado en Alsea Europa, el desarrollo del acceso a información en restaurantes a través de códigos QR, aunando un proceso de innovación tecnológica con mayor seguridad en la información. Además, la gestión a través de códigos QR han ayudado a minimizar contactos en relación con la COVID-19.

## Gobierno Corporativo

El Consejo de Administración es el máximo órgano de gobierno de Alsea e impulsor de las prácticas en materia buen gobierno corporativo. Además, la estructura de gestión corporativa la completan el Comité de Prácticas Societarias y el Comité de Auditoría, dos comités que desarrollan funciones como órganos intermedios de administración y que apoyan al Consejo de Administración.

El Consejo de Administración de Alsea se ha caracterizado por su actuar y su solidez, alineado a los más altos estándares nacionales e internacionales en materia de gobierno corporativo. Avanzamos en los procesos de transparencia y reporting para brindar información completa, clara y oportuna. Damos un paso importante en la estructura de nuestro Consejo, sumando un total de 12 miembros, de los cuales una es mujer, y la reciente incorporación de tres miembros, con el objetivo de aportar al Consejo mayor experiencia y una visión estratégica que nos permita afrontar de manera exitosa los desafíos y retos actuales. Especialmente, ha sido de gran importancia la proactividad, la adaptación y flexibilidad ante el contexto de pandemia generada por la COVID-19.

Asimismo, Alberto Torrado Martínez, fue ratificado como Presidente Ejecutivo de Alsea, quien como socio fundador cuenta con una vasta experiencia y conocimiento global de negocio y cultura de la compañía, otorgando idoneidad para la gestión estratégica y diferencial de la compañía.

En Alsea, contamos con un Comité de Nominaciones y Compensaciones mismo que está facultado para proponer a la Asamblea de Accionistas, el número e integración de los miembros del Consejo de Administración, considerando las competencias y habilidades de los candidatos y las metas y objetivos de la compañía, así como la remuneración que reciben dichos consejeros.

Asimismo, en Alsea determinamos que la compensación para los miembros que conforman su Consejo, sea un monto fijo aplicable conforme a su asistencia a cada sesión y de los Comités a los que pertenecen. A su vez, hemos implementado mecanismos claros y objetivos para evaluar la gestión del desempeño de nuestro Consejo de Administración y en su caso proponer la capacitación externa en temas relevantes en el desarrollo del negocio de la compañía, lo que permite que la participación en la deliberación y decisiones de los consejeros sean tomadas de forma eficiente.

### Consejo de Administración

El Consejo de Administración de Alsea está formado por 12 miembros, siendo 4 consejeros patrimoniales relacionados, 7 independientes y 1 relacionado.

-  *Presidente Ejecutivo*  
**Alberto Torrado Martínez**
-  *Consejeros Patrimoniales*  
**Alberto Torrado Martínez**  
**Presidente del Consejo**  
**Cosme Alberto Torrado Martínez**  
**Armando Torrado Martínez**  
**Federico Tejado Bárcena**
-  *Consejeros Independientes*  
**Fabián Gerardo Gosselín Castro**  
**Julio Gutiérrez Mercadillo**  
**León Kraig Eskenazi**  
**Adriana María Noreña Sekulist**  
**Carlos Vicente Salazar Lomelín**  
**Alfredo Sánchez Torrado**  
**Luiz Carlos Ferezin**
-  *Consejeros Relacionados*  
**Pablo Torrado Aguilar Cauz**
-  *Secretario Técnico*  
**Xavier Mangino Dueñas**

## ESTRUCTURA CORPORATIVA



## Comité de Auditoría

Conforme a lo establecido en la Ley de Mercado de Valores y los estatutos de Alsea, el Comité de Auditoría se integra de la siguiente manera:



### Funciones y responsabilidades

- Recomendar al Consejo de Administración los candidatos para auditores externos de la sociedad, las condiciones de contratación y el alcance de los trabajos profesionales y supervisar el cumplimiento de los mismos.
- Ser el canal de comunicación entre el Consejo de Administración y los auditores externos, así como asegurar la independencia y objetividad de estos últimos.
- Revisar el programa de trabajo, las cartas de observaciones y los reportes de auditoría interna y externa e informar al Consejo de Administración sobre los resultados.
- Reunirse periódicamente con los auditores internos y externos, sin la presencia de funcionarios de la sociedad, para conocer sus comentarios y observaciones en el avance de su trabajo.
- Dar su opinión al Consejo de Administración sobre las políticas y criterios utilizados en la preparación de la información financiera, así como del proceso para su emisión, asegurando su confiabilidad, calidad y transparencia.
- Contribuir en la definición de los lineamientos generales del control interno, de la auditoría interna y evaluar su efectividad.
- Verificar que se observen los mecanismos establecidos para el control de los riesgos a los que está sujeta la sociedad.
- Coordinar las labores del auditor interno.
- Contribuir en el establecimiento de las políticas para las operaciones con partes relacionadas.
- Analizar y evaluar las operaciones con partes relacionadas para recomendar al Consejo de Administración.
- Decidir la contratación de terceros expertos que emitan su opinión sobre las operaciones con partes relacionadas o algún otro asunto, que le permita el adecuado cumplimiento de sus funciones de protección a los informantes.
- Verificar el cumplimiento del Código de Ética y del mecanismo de revelación de hechos indebidos y de protección a los informantes.
- Auxiliar al Consejo de Administración en el análisis de los planes de contingencia y de recuperación de información.
- Verificar que se cuente con los mecanismos necesarios que permitan asegurar que la sociedad cumple con las diferentes disposiciones legales.

## Comité de Prácticas Societarias

Se encuentra conformado en su mayoría por consejeros independientes y actualmente se integra de la siguiente manera:



### Funciones y responsabilidades

- Sugerir al Consejo de Administración criterios para designar o remover al Director General y a los funcionarios de alto nivel.
- Proponer al Consejo de Administración los criterios de evaluación y compensación del Director General y de los funcionarios de alto nivel.
- Recomendar al Consejo de Administración los criterios para determinar los pagos por separación de la sociedad del Director General y los funcionarios de alto nivel.
- Recomendar los criterios para la compensación de los consejeros de la sociedad.
- Analizar la propuesta realizada por el Director General acerca de la estructura y criterios para la compensación del personal.
- Analizar y presentar al Consejo de Administración para su aprobación, la manifestación para considerar a la sociedad como socialmente responsable, el Código de Ética, así como el sistema de información de hechos indebidos y la protección a los informantes.
- Analizar y proponer al Consejo de Administración la aprobación del sistema formal de sucesión del Director General y los funcionarios de alto nivel, así como verificar su cumplimiento.
- Estudiar y proponer al Consejo de Administración la visión estratégica de la sociedad para asegurar su estabilidad y permanencia en el tiempo.
- Analizar los lineamientos generales que presente la dirección general para la determinación del plan estratégico de la sociedad y darle seguimiento a su implementación.
- Evaluar las políticas de inversión y de financiamiento de la sociedad propuestas por la dirección general y dar su opinión al Consejo de Administración.
- Opinar sobre las premisas del presupuesto anual que presente el Director General y darle seguimiento a su aplicación, así como a su sistema de control.
- Evaluar los mecanismos que presente la dirección general para la identificación, análisis, administración y control de riesgos a que está sujeta la sociedad y dar su opinión al Consejo de Administración.
- Evaluar los criterios que presente el Director General para la revelación de los riesgos a los que está sujeta la sociedad y dar su opinión al Consejo de Administración.

Actualmente, como muestra de la mejora continua, nos encontramos en el proceso de creación de un Comité de Gobierno, que estará conformado principalmente por miembros independientes y que tendrá como objetivo avanzar hacia un modelo sólido y referente en materia de gobierno corporativo responsable.

Sus principales funciones serán evaluar el cumplimiento de las mejores prácticas de gobierno corporativo, velar por la permanencia y transparencia en la rendición de cuentas por parte de los distintos órganos de administración y directivos de la Sociedad y asegurar que los miembros de la segunda generación de los fundadores logren exitosamente el traspaso del negocio, aplicando las mejores prácticas y estrategia corporativa para un crecimiento sostenible a largo plazo.



## Liderando el camino hacia la sustentabilidad

En Asea entendemos la sustentabilidad como algo inherente a nuestro negocio; es un compromiso que abarca a toda nuestra organización. El Modelo de Sustentabilidad de la compañía permite nuestro posicionamiento y actuación para alcanzar nuestras metas y fortalecer nuestras contribuciones hacia el desarrollo sostenible. Para ello, contamos con cuatro Comisiones que integran un Modelo de Sustentabilidad que nos permite avanzar de forma responsable y gestionar nuestro impacto directo e indirecto.

*Nuestro modelo está formado por 4 comisiones estratégicas que reportan al Comité de Sustentabilidad integrado por el Top Management de la Compañía.*

El Comité de Sustentabilidad es el encargado de identificar y gestionar las necesidades inherentes al entorno y a los grupos de interés, así como definir la estrategia de sustentabilidad y supervisar el cumplimiento de las actuaciones e iniciativas propuestas por las comisiones.



Este Modelo de Sustentabilidad es gestionado y liderado por Alsea México. Sudamérica y Europa llevan a cabo una coordinación abierta y fluida con el equipo de sustentabilidad de México para alinear sus políticas y estrategias al Modelo de Sustentabilidad de Alsea, adaptándolas a las exigencias y requerimientos de manera local. En esta materia, es muy importante el trabajo de coordinación y gestión de las diferentes estrategias y de los riesgos inherentes, como el estricto cumplimiento de las diferentes normativas en cada uno de los territorios donde operamos.



Nuestra estructura de Responsabilidad Social se divide en tres niveles que garantizan la total eficiencia de nuestras acciones.

### ESTRUCTURA RESPONSABILIDAD SOCIAL



Cada comisión, cuenta con un Grupo de Soporte, que tiene el objetivo de brindar apoyo y soporte en la ejecución de las iniciativas de cada una de las comisiones.

Este Modelo de Sustentabilidad funciona como marco de referencia para el desenvolvimiento de nuestra estrategia de crecimiento empresarial y da soporte tanto a las decisiones como iniciativas y proyectos que impulsamos. A su vez, nos apoyamos en importantes directrices y estándares internacionales, y formamos parte de importantes iniciativas en el ámbito de la responsabilidad empresarial:

<p>Cotizamos en el IPC Sustentable de la BMV<sup>15</sup> desde 2013</p>	<p>CEMEFI<sup>16</sup> nos ha reconocido por nueve años consecutivos como Empresa Socialmente Responsable (ESR).</p>	<p>Ratificamos la adhesión y compromiso de Alsea México al Pacto Mundial de las Naciones Unidas (miembros desde el 2011).</p>	<p>Tercer año consecutivo como una de las empresas integrantes del Dow Jones Sustainability MILA (Mercado Integrado Latinoamericano).</p>
--	--	---	---

<sup>15</sup>La Bolsa Mexicana de Valores lanzó en el año 2011 el IPC Sustentable, primer índice sustentable en México, con el objetivo de fomentar la adopción de políticas y sistemas de medición en materia Social, Ambiental y de Gobierno Corporativo.  
<sup>16</sup>Centro Mexicano para la filantropía.  
<sup>17</sup>Índice de referencia que mide el desempeño de las compañías que cotizan en bolsa por capitalización bursátil en materia económica, ambiental y social.

## Comisiones estratégicas

A través de estas cuatro comisiones estratégicas, desde Alsea México, orientamos nuestra actuación de la responsabilidad social empresarial.



### Consumo responsable

Promovemos un estilo de vida equilibrado integrando el placer de una comida de calidad y una sana convivencia en combinación con la actividad física.

#### Comunicación nutrimental

- El 100% de los alimentos pre envasados que vendemos a nuestros consumidores de todas nuestras marcas cumplen con la nueva norma de etiquetado.
- Estamos en proceso de poner en las plataformas virtuales el contenido calórico de nuestros platillos.
- Plan para reformulación de productos por marca (menos calorías, azúcares, grasas y/o sal).

#### Seguridad y salubridad de los alimentos

- Implementación plan COVID-19 100% operaciones.
- Agilidad en la atención de quejas de consumidores en menos de 24 hs.
- Todas las plantas de producción y centros de distribución de Alsea México, obtuvieron su certificación SQF (Safety Quality Food), nivel II.
- Mejora en los sistemas de tratamiento de agua y máquinas de hielo de las tiendas.

#### Consumo sustentable

- Cero Unicef, cero bolsas de plástico<sup>10</sup> y cero popotes plásticos de un solo uso.
- Evaluación de nuevos materiales de sustitución de plásticos.

<sup>10</sup> 10% casos positivos.  
A excepción de la marca Dominó's Pizza (en Alsea España), quien utiliza bolsas de plástico cuyo porcentaje de plástico es acorde a lo establecido por la legislación vigente.



### Calidad de vida

Propiciamos el desarrollo integral de nuestros colaboradores facilitando las condiciones para que armonicen su vida personal y profesional y les brindamos programas de salud y seguridad ocupacional.

#### Seguridad laboral

- Creación del Comité de Emergencias COVID-19.
- Creación y comunicación de protocolos y lineamientos de operación para Tiendas, Centros de distribución y Centro de Soporte.
- Trabajo en fortalecimientos de protocolos y medidas de prevención.
- 133 pruebas de COVID-19 realizadas<sup>10</sup> en Alsea México.
- Monitores y seguimiento semanal de casos en México y consolidación de status de casos a nivel global.
- Negociación con hospitales para asegurar atención y cobertura con SGMM (Seguro de Gastos Médicos Mayores) y negociación en España con compañías aseguradoras para reducción de precio en pruebas COVID-19 privadas.
- Estrategia de vacunación privada.

#### Salud y bienestar como impulso a la productividad

- Cumplimiento a NOM-035 en Alsea México:
  - Política de prevención de riesgos psicosociales.
  - Medidas de prevención y control.
  - Comunicación de medidas de prevención a los colaboradores.
- Capacitación al equipo de recursos humanos para llevar registros documentales de la evaluación y medidas de prevención y control.
- Evaluación del entorno organizacional.
- Seguimiento y apoyo a colaboradores que han vivido acontecimientos traumáticos (Programa Orienta de Alsea Europa).

#### Apoyo a trabajadores afectados por la COVID-19

- Creación del Fondo de Emergencias para colaboradores operativos de México y Sudamérica en conjunto con Starbucks Internacional.

#### Cultura de diversidad e inclusión laboral

- Avance en políticas, programas y procesos organizacionales inclusivos en todos los niveles de la organización.



### Medio ambiente

Impulsamos el cuidado del medio ambiente a través del uso eficiente de los recursos: energía, agua, insumos y residuos.

#### Trabajamos en la mejora de nuestro desempeño ambiental

- Toma de conciencia en el desempeño ambiental y detección de áreas de oportunidades.
- Disciplina operacional y cambios de hábitos para mejorar la gestión operacional (correcta gestión de residuos, fomento de la economía circular, etc.).
- Avance en la medición, análisis y establecimiento de metas y objetivos de reducción.
- Gestión eficiente del agua a través de la evaluación de proyectos de mejora y optimización (por ejemplo planta de tratamiento actual Starbucks por una de menor desperdicio de agua).
- Potenciar e incrementar alianzas con proveedores y empresas que buscan las mismas metas que Alsea.
- Compra de energía limpia o alternativa.



### Desarrollo de la comunidad

Procuramos la seguridad alimentaria de comunidades vulnerables y promovemos el desarrollo humano a través de iniciativas que favorecen la educación y la empleabilidad.

#### Combatir el hambre

- Operaciones de comedores infantiles:
  - Operación de comedores existentes (13) y próxima apertura de un nuevo comedor en Cancún.
  - Estudio del impacto de los modelos de comedores para cuantificar su impacto y los beneficios sociales.
- Movimiento "Va por Mi Cuenta": iniciativa respaldada por la Fundación Alsea A.C, que contribuye a erradicar la pobreza alimentaria a través de donaciones de alimento, educación nutrimental y seguridad alimentaria.
- Movimiento "Va por Nuestros Héroes" iniciativa creada para apoyar al personal de salud y población en estado de vulnerabilidad derivada de la pandemia.
- Creación del Fondo de Emergencia para apoyar exclusivamente a los colaboradores que sufrieron una situación catastrófica derivada de la COVID-19.
  - En Alsea Europa, hemos donado raciones de alimentos a familias y sanitarios en tiempos de confinamiento.
- Recuperación y donación de alimento como palanca para disminuir el desperdicio alimentario.
  - En Alsea España, hemos donado 29,5 Tns de alimento al Banco de alimentos.
- Trabajo en la educación nutrimental y promoción de vida saludable.

#### Educación y empleabilidad

- Inversión en educación y fomento a la empleabilidad de jóvenes en situaciones vulnerables.
- Trabajamos en nuestra iniciativa "Programa Integra" para otorgar oportunidades y empleabilidad a jóvenes en situaciones de vulnerabilidad a través de alianzas con instituciones educativas, empresas y fundaciones.

#### Cultura

- Promover iniciativas en torno a la cultura y el desarrollo local en Alsea México a través de:
  - Promoción de la gastronomía mexicana.
  - Generar conciencia a través del arte.
  - Apoyo de proyectos a través de estímulos fiscales.

## Escucha activa para definir nuestras prioridades

En Alsea creamos y lideramos un modelo de negocio responsable y alineado a cada uno de los stakeholders con los que nos relacionamos y podemos generar un impacto directo o indirecto para ellos. Tras una escucha activa en la que se busca conocer sus opiniones y necesidades, trasladamos a nuestros procesos de toma de decisiones, las expectativas y requerimientos de nuestros grupos de interés.

*Implementamos diversos mecanismos para mantener un diálogo fluido y cercano con nuestros grupos de interés. Esto nos permite atender a las demandas y construir un modelo de gestión sólido y basado en las expectativas y requerimientos de agentes primordiales para nuestro modelo de negocio.*

## CANALES DE COMUNICACIÓN

**COLABORADORES**

Nuestro motor y principal activo.

- Boletines internos.
- Tableros de comunicación.
- Workplace.
- Intranet - Red Alsea.
- Comunicados de la Dirección General.
- Campañas de Comunicación interna.
- Pantallas.
- Informe integrado.
- Mail y página web.

**CLIENTES**

Nuestra razón de ser y motivo para superarnos cada día.

- Comunicación en restaurantes.
- Campaña de recaudación.
- Redes sociales.
- Medios masivos.
- Informe integrado.
- Mail y página web.

**PROVEEDORES**

Parte fundamental de la cadena de valor, aliados para ofrecer los mejores productos a nuestros clientes.

- Carta.
- Campaña de recaudación.
- Visitas.
- Informe integrado.
- Mail y página web.

**INVERSIONISTAS**

Promotores del valor que generamos.

- Asamblea de accionistas.
- Llamada de resultados.
- Redes sociales.
- Conversaciones telefónicas.
- Informe integrado.
- Mail y página web.
- Reuniones.
- Conferencias.
- Día de Inversionistas y Analistas.

**COMUNIDAD**

El entorno social al que pertenecemos y en la que desarrollamos nuestra actividad.

- Visitas de evaluación.
- Diagnósticos participativos.
- Reuniones de trabajo.
- Informes y reuniones de control.
- Informe integrado.
- Mail y página web.

**ONGs**

Aliados para impulsar un impacto positivo ante las necesidades y preocupaciones sociales.

- Visitas de evaluación.
- Diagnósticos participativos.
- Reuniones de trabajo.
- Informes y reuniones de control.
- Informe integrado.
- Mail y página web.

**MEDIOS**

Grupo estratégico para la relación y comunicación con otros grupos de interés.

- Redes sociales.
- Informe integrado.
- Mail y página web.

**GOBIERNO**

Legisladores de cada uno de los países y ubicaciones donde tenemos actividad.

- Participación en eventos.
- Informes y reuniones de control.
- Informe integrado.
- Mail y página web.

Asumimos un firme compromiso con la rendición de cuentas hacia nuestros grupos de interés, promoviendo relaciones de confianza a largo plazo, basadas en nuestros valores y una cultura de transparencia y responsabilidad empresarial.

Además de los canales de comunicación citados, destacamos a este respecto los citados canales de denuncia. A través de ellos pretendemos facilitar la comunicación entre Alsea y los diferentes grupos de interés que, por una causa u otra, sienten inquietud o dudas sobre alguna actuación en el seno de la compañía, o que pueda ser susceptible de incumplir algún principio o normativa interna.

En el marco de elaboración de un informe global, y como reflejo del compromiso con los grupos de interés y la necesidad de obtener un marco para la toma de decisiones, hemos actualizado el análisis de materialidad. El citado análisis se ha desarrollado teniendo en cuenta las tendencias del sector y del mercado, con especial atención a la situación atípica generada por la COVID-19, así como la importancia y preocupaciones derivadas de las actividades principales de Alsea en cada una de las zonas geográficas donde tiene operación.

El estudio de materialidad global, persigue el objetivo de impulsar la reflexión estratégica en la compañía en materia de sostenibilidad y responsabilidad corporativa, con especial atención a las novedades en la estrategia y modelo de negocio y dar respuesta a las nuevas demandas de los grupos de interés ante un contexto de máxima incertidumbre y cambio. La integración de las expectativas, demandas y preocupaciones de los grupos de interés en los proce-

sos de toma de decisiones de Alsea, permite contar con información de mayor calidad y precisión para adoptar decisiones más acertadas.

La actualización del estudio se ha realizado bajo el marco de nuestras cuatro comisiones estratégicas: Consumo Responsable, Calidad de Vida, Medio Ambiente y Desarrollo de la Comunidad. Hemos identificado 27 temas potencialmente relevantes, a partir de revisiones documentales y un marco de referencia de empresas reconocidas a nivel global y determinamos las tendencias globales en temas ambientales, sociales y de buen gobierno.

Así mismo hemos priorizado los temas bajo la perspectiva estratégica de la compañía, principalmente a través de la consulta con los distintos interlocutores y principales responsables de las áreas estratégicas y operativas de Alsea (México, Europa y Sudamérica) y mediante la integración directa e indirecta de los grupos de interés, aportando de esta forma una visión integral de las preocupaciones clave y la valoración de los principales impactos potenciales relacionados con nuestra actividad.

A partir de los resultados del análisis, presentamos la matriz de materialidad, que muestra las preocupaciones y temas relevantes para Alsea.

Hemos identificado 27 temas materiales en total, bajo las siguientes dimensiones:



**CONSUMO RESPONSABLE**

1. Gestión de Talento
2. Equidad, diversidad e inclusión
3. Cultura y Clima Organizacional
4. Capacitación de colaboradores
5. Derechos humanos
6. Ética y Cumplimiento
7. Gobierno Corporativo
8. Regulación y Políticas
9. Administración de riesgos y Gestión de la Responsabilidad Social
10. Comunicación y Transparencia
11. Relacionamiento con grupos de interés
12. Estrategia de Negocio
13. Preferencias, Valor y Lealtad a la Marca
14. Seguridad de la información y Privacidad de Datos
15. Digitalización Responsable



**CALIDAD DE VIDA Y ÉTICA EMPRESARIAL**

16. Abastecimiento Responsable
17. Desperdicio de Comida
18. Bienestar del Cliente
19. Salud y seguridad
20. Calidad y Seguridad de la Comida



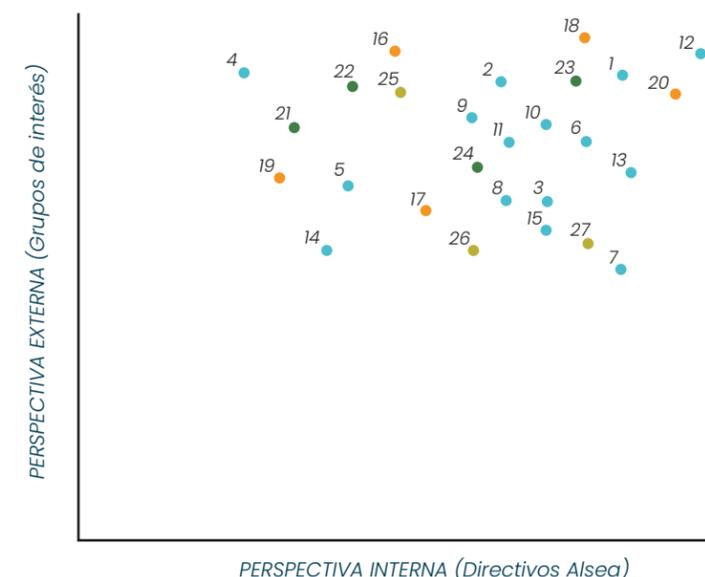
**MEDIO AMBIENTE**

21. Agua
22. Energía y Emisiones
23. Residuos y Contaminación
24. Estrategia Climática



**DESARROLLO DE LA COMUNIDAD**

25. Comunidad y Filantropía
26. Cultura y Compromiso Social
27. Impacto local de las operaciones





# 3

## **Talento y calidad de vida: crecer como equipo**

“ *En Alsea, nuestros colaboradores son el corazón del negocio, y por ello, queremos que las personas crezcan profesional y personalmente mediante un empleo de calidad y en un entorno laboral seguro.* ”

En Alsea entendemos que la mejor manera de ofrecer a nuestros clientes una experiencia completa y de calidad en nuestros establecimientos se cimienta con un equipo humano formado por el mejor talento y alineado con los valores de la compañía.

Con el objetivo de trascender el entorno laboral y estar al lado de todas las personas que trabajan día a día para alcanzar nuestras metas y propósitos promovemos la generación de empleo de calidad en igualdad de oportunidades, velando por el desarrollo profesional y el bienestar de los trabajadores que forman este gran equipo.

## Nuestros colaboradores, nuestro mejor activo

La generación de empleo de calidad en todas las geografías donde estamos presentes ha sido y es nuestro valor diferencial como compañía líder en el sector. Los restaurantes de Alsea, son el primer lugar de trabajo de muchos jóvenes, siendo su primera experiencia y una puerta al mercado laboral.

**La familia Alsea se compone de 63,819 colaboradores que integran el equipo humano en las diferentes geografías donde estamos presentes, siendo el 48% de la plantilla mujeres profesionales.**

**63,819**  
colaboradores

México y España son los dos países que concentran una mayor cantidad de colaboradores (México 48% y España 30%), en concordancia con el volumen de negocio en cada uno de estas regiones. No obstante, la distribución de la plantilla por país, se corresponde con la siguiente repartición:

Se han tenido en cuenta las unidades de negocio de Alsea México, Alsea Sudamérica y Alsea Europa (España, Portugal, Francia y Países Bajos), siendo las geografías más significativas y las que cuentan con establecimientos propios.

### Promedio anual de profesionales mujeres (%)



### Promedio anual de profesionales por género y región (%)

	AÑO	MUJERES	HOMBRES
Asea México	2020	46%	54%
	2019	46%	54%
Asea Sudamérica	2020	54%	46%
	2019	54%	46%
Asea Europa	2020	48%	52%
	2019	56%	44%

### Número de profesionales por edad en Asea México y Sudamérica (%)

	AÑO	18-29 AÑOS	30-49 AÑOS	50 AÑOS o más
Asea México	2020	54.39%	38.59%	7.02%
	2019	57.22%	34.55%	8.23%
Asea Sudamérica	2020	76.74%	21.57%	1.69%
	2019	78.82%	19.54%	1.64%

### Número de profesionales por edad en Asea Europa (%)

	AÑO	18-29 AÑOS	30-49 AÑOS	50 AÑOS o más
España y Portugal	2020	57%	37%	7%

	AÑO	18-25 AÑOS	26-35 AÑOS	36 AÑOS o más
Francia y Países Bajos	2020	41%	43%	16%

Desde todos nuestros centros, impulsamos un empleo de calidad, basado en el respeto, igualdad y relaciones de confianza y promovemos la contratación indefinida como criterio estructural de la gestión de empleo, supeditado a las necesidades y la estacionalidad de campañas u otras situaciones específicas en el sector. Durante el 2020, el 96% de nuestros colaboradores disponían de contratación indefinida.

### Promedio anual de profesionales con contrato indefinido y temporal por género y región (%)

	AÑO	INDEFINIDO			TEMPORAL		
		MUJERES	HOMBRES	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
Asea México	2020	45.79%	53.89%	99.69%	0.19%	0.13%	0.31%
	2019	45.99%	53.57%	99.55%	0.20%	0.24%	0.45%
Asea Sudamérica	2020	52.11%	44.41%	96.52%	1.89%	1.58%	3.48%
	2019	53.07%	44.76%	97.83%	1.11%	1.06%	2.17%
Asea Europa	2020	44.41%	45.73%	90.14%	3.80%	6.05%	9.86%
	2019	40.38%	42.77%	83.15%	7.10%	9.75%	16.85%
Asea Global	2020	46.62%	49.36%	95.98%	1.69%	2.33%	4.02%
	2019	45.72%	48.83%	94.55%	2.34%	3.11%	5.45%

### Promedio anual de profesionales por tipo de contrato (a tiempo completo o tiempo parcial) por género y región (%)

	AÑO	COMPLETO			PARCIAL		
		MUJERES	HOMBRES	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
Asea México	2020	41.65%	50.09%	91.74%	4.33%	3.93%	8.26%
	2019	42.32%	50.25%	92.57%	3.87%	3.56%	7.43%
Asea Sudamérica	2020	22.16%	22.52%	44.68%	31.84%	23.48%	55.32%
	2019	21.38%	21.47%	42.85%	32.80%	24.36%	57.15%
Asea Europa	2020	13.76%	14.68%	28.44%	34.46%	37.10%	71.56%
	2019	11.15%	12.58%	23.72%	36.33%	39.95%	76.28%
Asea Global	2020	28.75%	33.15%	61.90%	19.56%	18.53%	38.10%
	2019	29.50%	34.10%	63.60%	18.56%	17.84%	36.40%

El 2020, fue uno de los años más desafiantes en nuestros 30 años de historia, donde la crisis sociosanitaria y económica derivada del coronavirus ha repercutido enormemente a nivel operativo y estratégico en materia de organización y gestión del personal. Desde Alsea, y comprometidos con nuestros colaboradores y la sociedad, hemos adoptado medidas de flexibilidad y adaptación al contexto y puesto el foco en trabajar para una reactivación exitosa, que nos permita volver a alcanzar los niveles de operatividad pre-pandemia. Esto ha sido un gran reto para una compañía como Alsea, con una extensión y diversidad geográfica y cultural, y dentro de uno de los sectores que más se han visto afectados por la pandemia mundial.

En el momento más crítico del desarrollo de la pandemia, Alsea definió 3 objetivos prioritarios para la compañía en esta materia:

- Cuidar la salud y bienestar de los colaboradores y clientes.
- Asegurar la liquidez de la compañía para mantener la continuidad del negocio y de los empleos.
- Recuperar nuestros niveles de ventas para que toda nuestra gente asegure su ingreso regular.

Atendiendo a estos tres objetivos, desde Alsea, adoptamos diversas iniciativas según las necesidades de cada geografía y el nivel de actividad de cada país donde operamos para aminorar los impactos de la crisis y resguardar la seguridad de los empleados. En primera medida, se procedió a congelar las contrataciones durante los primeros meses de la pandemia, aprovechándose la rotación natural de personal en las marcas. A su

vez, concretamos alianzas con 22 compañías de otras industrias (que sí se encontraban realizando contrataciones), y a donde canalizamos a un grupo de colaboradores con el objetivo de hacer una transición inmediata a un empleo, contribuyendo a su estabilidad laboral, pese a estar en periodo de prueba (con una antigüedad de menos de 3 meses).

De forma posterior se llevó a cabo un plan de transferencia intermarca, en el cual se reubicó a colaboradores a otras marcas con mayor actividad y que requerían de una mayor plantilla. Durante el periodo de pandemia, con mayor nivel de restricciones y limitaciones a nuestra operatividad en los restaurantes, se diseñaron esquemas de flexibilidad laboral, permitiendo la conservación de un mayor número de fuentes de empleo.

Inevitablemente, tuvimos que optar por mecanismos de regulación de empleo temporal y bajas laborales, en un contexto donde algunas tiendas han tenido escasa o nula actividad. Todas se realizaron de manera prudente y conforme a la ley y con absoluto respeto de nuestra gente. Asimismo, en el periodo de recuperación de la economía y de la capacidad operativa, se reactivaron las contrataciones, reintegrando a nuestro personal de forma paulatina. En este contexto, dimos prioridad a ex-colaboradores con las capacidades necesarias para desarrollar las posiciones a cubrir.

Según las tendencias y previsiones de la pandemia, se prevé que tras el avance de la vacunación de la población y su subsecuente control, la reactivación de nuestros restaurantes nos llevará a los niveles de contratación que contábamos habitualmente.

## “Cuentas con toda nuestra entrega”

*Cuentas con toda nuestra entrega ha sido el lema de la campaña que Alsea ha diseñado en el 2020, con el principal objetivo de proteger y cuidar la seguridad y salud de su gente durante la pandemia y contribuir a las comunidades cercanas en cada una de las geografías donde tiene presencia.*

Nos esforzamos por estar cerca de nuestra gente pese al asilamiento y hemos establecido canales de comunicación adecuados y brindado información transparente y abierta para trasladar a nuestras personas un entorno confiable y seguro, a través de cada una de las acciones que llevamos a cabo para hacer frente a la contingencia por la COVID-19.

Esta campaña, de espíritu de unión y compromiso con los valores de Alsea, buscó reforzar el sentido de pertenencia de cada uno de nuestros colaboradores, basada en 4 pilares:

*Comunicación y adaptabilidad ante una nueva modalidad de trabajo bajo el esquema 100% Home Office*

1

Salud y bienestar de nuestros colaboradores

2

Solidaridad con la compañía

3

Alineación de rumbo (hacia donde vamos)

4

Interacción efectiva con los líderes

Desde Alsea, adoptamos diversas medidas para cada uno de los territorios atendiendo a la legislación vigente y a la evolución de la pandemia en cada uno de ellos, lo que nos ha llevado a desarrollar estrategias particulares para resguardar el funcionamiento en cada región. Algunas de las principales acciones llevadas a cabo fueron:

- **Ser una de las principales compañías en proteger a su grupo vulnerable de la COVID-19:** en Alsea México, en el inicio de la pandemia, nos hemos adelantado a las medidas adoptadas por el Gobierno y hemos enviado a colaboradores dentro del grupo de riesgo (adultos mayores, mujeres embarazadas y personas con enfermedades crónicas) a resguardarse a sus casas manteniendo el sueldo y todas las prestaciones.
- **Priorizar el teletrabajo como medida de protección a las personas:** el 95% de los colaboradores del Centro de soporte se han acogido al teletrabajo y hemos reforzado las medidas de seguridad en las oficinas respetando los lineamientos establecidos por las autoridades competentes.
- **Adaptabilidad en nuestros modelos de gestión y operación:** las jornadas se han redefinido escalonadamente y se ha otorgado flexibilidad preservando la seguridad de los colaboradores.
- **Establecimiento de estrictos protocolos de seguridad y salud:** establecimiento de medidas de higiene y sanitización aplicadas al 100% de las instalaciones para salvaguardar la integridad de invitados y colaboradores en todo momento. Además, en línea con los protocolos de Alsea para atender situaciones de salud, aquellos colaboradores que han resultado positivos de la COVID-19, han recibido un seguimiento personalizado, acatando todas las recomendaciones médicas y aguardando a que su situación evoluciones favorablemente.
- **Fomento de beneficios:** en Alsea México hemos reforzado los beneficios hacia algunos colaboradores, especialmente, para aquellos que atravesaron situaciones de extrema emergencia brindando seguros de gastos médicos mayores y apoyo en seguro de vida, cobertura de gastos funerarios para el 100% de nuestra gente.

- **Compromiso con la preservación de las fuentes de empleo:** pese a la caída en las ventas y el cierre temporal y definitivo de ciertas tiendas, requerimos a diversos mecanismos para preservar los puestos de trabajo de Alsea:
  - Plan de transferencia temporal de colaboradores a diversas marcas con menor impacto por la COVID-19.
  - Alianzas con 22 compañías líderes de otras industrias que sí están realizando contrataciones, para canalizar a colaboradores de menos de 3 meses de antigüedad (Alsea México).
  - Adopción de medidas de flexibilidad temporales, manteniendo más empleados por más tiempo, respetando en todos los casos los marcos legales y el respecto a los derechos laborales.
- **Innovación en épocas de crisis:** nuestro equipo de Marketing, Operaciones y Delivery han desarrollado planes de acción inmediatos, con promociones atractivas y beneficios importantes para preservar y fidelizar a nuestros clientes, promoviendo canales de ventas alternativos, preservando el nivel de actividad de nuestra compañía.
- **Creación de “Va por Nuestros Héroes”:** iniciativa de Alsea México, respaldada por la Fundación Alsea, con el objetivo de apoyar a las personas afectadas por el coronavirus y en estado de vulnerabilidad, promoviendo acciones para la seguridad alimentaria. Reparto de raciones de comida, almuerzos preparados, desayunos y la donación de toneladas de alimentos han sido las principales iniciativas. Alsea Europa también ha realizado acciones para la seguridad alimentaria donando alimentos y comidas servidas a diferentes organizaciones.

## Igualdad, diversidad e inclusión como base de nuestra gestión

En Asea promovemos valores y una cultura de igualdad, diversidad e inclusión laboral atendiendo de manera especial a grupos en situación de vulnerabilidad. Para ello, disponemos de una Política de Diversidad e Inclusión que vela por garantizar la igualdad de oportunidades para todos los integrantes de la compañía.



**Política de Diversidad e inclusión**

“  
*Establece los lineamientos que promuevan una cultura de respeto a la diversidad, igualdad laboral, no discriminación e inclusión laboral de grupos en situación de vulnerabilidad para Asea.*  
 ”

El principio de igualdad y no discriminación aplica a todos los aspectos de las relaciones laborales establecidas, desde la contratación y condiciones laborales hasta el desarrollo profesional y el salario establecido. Así, en nuestro Código de Ética se recoge el compromiso para garantizar la igualdad de oportunidades para todas las personas que establecen una relación profesional o comercial con Asea.

Nuestra Política recoge el marco de actuación en el que han de desarrollarse las relaciones laborales, posicionando la diversidad como una ventaja que fortalece nuestra cultura y desempeño:

<p><b>NO DISCRIMINACIÓN</b></p> <p>Prohibiendo en nuestra corporación cualquier distinción entre nuestros empleados con base en su género, cultura, religión, origen étnico, condición social u orientación sexual entre otros factores.</p>	<p><b>PAUTAS DE CONDUCTA</b></p> <p>Promoviendo una conducta respetuosa y educada en el trato hacia las demás personas y desarrollando una cultura que promueva la dignidad y el respeto para todos.</p>	<p><b>INCLUSIÓN LABORAL</b></p> <p>Apoyo y fomento en la implementación de programas que propicien la inclusión laboral en diferentes sectores de la población como lo son las personas con discapacidad, adultos mayores y personas que provienen de situaciones de vulnerabilidad.</p>
<p><b>EQUIDAD DE GÉNERO</b></p> <p>Fomento de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres dentro de la empresa en lo que se refiere al acceso a empleo, formación, promoción profesional y condiciones de trabajo, fomentando la diversidad de género como manifestación de la realidad social y cultural.</p>	<p><b>ESQUEMAS FLEXIBLES DE CALIDAD DE VIDA</b></p> <p>Trabajamos bajo diversos esquemas de flexibilidad en cada país y operación con el fin de fomentar la conciliación de la vida laboral con la familiar y personal, a través de una mejor distribución del tiempo efectivo de trabajo. Por ejemplo: licencia de maternidad y paternidad, oficina flexible, sala de lactancia, entre otros.</p>	<p><b>DIVERSIDAD EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b></p> <p>La presente política será objeto de aplicación a la selección de candidatos a Consejeros, en la que se velará por la correcta selección de los miembros evitando la discriminación por cualquier tipo.</p>



La política establece la creación de un Comité de Diversidad e Inclusión, y la creación del Consejo de Diversidad e Inclusión encargados de la implementación y el cumplimiento de esta política en todos los niveles de la organización. Además, estamos trabajando en el desarrollo de un Plan de igualdad para Asea Europa, que dado el proceso de integración de las sociedades, y las limitaciones del 2020, dicha acción ha sido reconducida al año 2021.

Como parte de nuestro compromiso con la integración social y laboral de los colectivos con discapacidad, desde Asea promovemos una cultura de inclusión y diversidad, integrando a nuestros equipos personas con discapacidad. Durante el 2020, contábamos con 290 empleados con discapacidad. Asimismo, para garantizar la accesibilidad de las personas con limitaciones y/o dificultades físicas a nuestras instalaciones, nuestros locales cuentan con las adaptaciones necesarias para la seguridad y comodidad de nuestros trabajadores, como la de nuestros clientes.

A través de nuestras políticas y procedimientos implementamos las diversas medidas establecidas en nuestra Política de Diversidad e Inclusión en cuanto a desconexión laboral y aspectos relacionados con la conciliación de la vida laboral y familiar.

En este sentido, fomentamos la flexibilidad laboral a través de medidas para que nuestros profesionales puedan conciliar su vida personal y laboral.

- Horarios de entrada y salida flexibles, siempre que el puesto laboral lo permita.
- Horarios adaptados a guardería para profesionales bajo circunstancias específicas y justificadas.
- Profesionales con hijos y/o hijas menores de tres años pueden solicitar no trabajar fines de semana y festivos.
- Posibilidad de traslado a un centro de trabajo más cercano al domicilio.

En esta línea, se han contabilizado un total de 1,387 profesionales que han ejercido el derecho parental a 31 de diciembre de 2020; siendo 717 profesionales de Asea México, 149 de Asea Chile y 521 de Asea Europa, estos últimos en un 47% hombres y el 53% mujeres.

## Estamos cerca de nuestros empleados

Continuamos avanzando en el fortalecimiento estructural de la compañía a todos los niveles, adaptándonos a un nuevo entorno. En particular, en Asea Europa, estamos impulsando el proceso de integración y gestión de los profesionales y las relaciones sociales, que no estará completo hasta contar con un convenio colectivo único. Actualmente, el 100% de los empleados de España y Francia se encuentran cubiertos por convenio colectivo.

Mantenemos un diálogo social constante y cercano con la Representación Legal de los trabajadores mediante los comités específicos que amparan los procesos de consulta y participación en todas las partes involucradas. Por ejemplo, en Asea Europa, a través del Comité Intercentros de Grupo para cuestiones de carácter general cuando excedan las competencias de los comités de los centros. El diálogo con los profesionales y sindicatos es regular y fluido, velando siempre por el cumplimiento y derecho de libertad de asociación y representación colectiva. En cuanto a la representación sindical en los diferentes países, el 65% de nuestros colaboradores son sindicalizados, produciéndose una pequeña baja respecto al 2019 (con el 73% de representación sindical).

## Conectamos con nuestros colaboradores de todo el mundo

De igual modo, las encuestas globales de compromiso y satisfacción del empleado son otro de los mecanismos de diálogo y consulta interna.

A través de la herramienta Workplace fortalecemos la comunicación interna dentro de nuestra compañía. Esto nos permite establecer una comunicación fluida con todos los miembros, estar más conectados, crear sinergias, lo que nos permite mejorar las aptitudes de los colaboradores y potenciar el trabajo en equipo. Durante el 2020, comenzamos a utilizar esta herramienta en Asea México y Asea Sudamérica. En Europa disponemos de la intranet Actíivate, que durante el 2020 consiguió un 70% de penetración y usabilidad.



## Consolidación retributiva. Sistemas de retribución unificados

En Asea promovemos la igualdad retributiva por el desempeño de actividades laborales de igual valor. Debido a ello, nuestra política retributiva se establece en torno a una gestión salarial basada en principios de justicia, equidad y no discriminación, estableciendo revisiones salariales en función del desempeño.

### Proceso de remuneración<sup>21</sup>

1

Los colaboradores contratados ingresan con una **remuneración inicial**, en base a su experiencia y el puesto a cubrir.

2

Los **incrementos salariales** van ligados al desempeño, mercado, inflación y crecimiento dentro de la compañía.

3

La **remuneración total se compone de:**

- Valor no cuantificable/ compensación emocional
- Valor Cuantificable

4

**Prestaciones superiores a la ley**

## Conectamos con el mejor talento

*Estamos convencidos de que el crecimiento de la compañía, el posicionamiento de nuestras marcas y empatizar con nuestros clientes solo son posibles gracias a la pasión y el compromiso de los colaboradores que conforman la familia Asea.*

Cuando seleccionamos profesionales, no solicitamos datos personales ni físicos, buscando exclusivamente la objetividad del proceso en base a las cualidades demandadas para el puesto laboral. Impulsamos un proceso de selección diverso y transparente, basado en la igualdad de oportunidades y no discriminación.

En Asea Europa, en este ejercicio destacamos como novedad el impulso del lanzamiento de canales de empleo 100% digitales para todas las marcas, estableciendo otro avance en nuestro proceso de integración interna de las unidades de negocio de Asea Europa.

Nuestra política de empleabilidad concede una importancia elevada al desarrollo profesional y promoción interna. El crecimiento dentro de la compañía es parte de nuestra cultura. Además, el talento es corporativo, no siendo específico de cada unidad de negocio. Por tanto, se promueve el desarrollo transversal ofreciendo la alternativa en cada una de nuestras marcas y geografías.

En este sentido, promovemos el crecimiento de nuestros profesionales y, para ello, enfocamos nuestros esfuerzos en realizar se-

guimientos de nuestro equipo humano para evaluar sus competencias. Además, fomentamos su iniciativa manteniendo los recursos formativos abiertos, de forma que se puede realizar las formaciones particulares por propio interés e impulsar el compromiso con el crecimiento dentro de la compañía.

El proceso de desarrollo profesional cuenta con matices diferentes dependiendo del nivel de la unidad de negocio al que se quiera promocionar. En líneas generales, se establecen las metas anuales, se realiza la evaluación de desempeño correspondiente, se identifica el/los talentos, se llevan a cabo los procesos de capacitaciones y desarrollo y se propone la promoción según el caso.

En Asea Sudamérica, el 100% de los empleados de Centro de Soporte, Operaciones Starbucks y Operaciones Burger King, han recibido durante el 2020 evaluaciones de desempeño, a excepción de Operaciones Starbucks Argentina, donde el 95% de los empleados han recibido evaluación de desempeño. En esta línea, hemos mejorado la medición del desempeño de nuestros empleados aumentando el porcentaje de evaluaciones en Chile, respecto al 2019.



Por otro lado, en Asea Europa, también se han realizado evaluaciones de desempeño y desarrollo profesional. El motivo principal del descenso en las evaluaciones realizadas respecto a años anteriores está relacionado con las circunstancias derivadas del impacto de la pandemia.

### Evaluaciones de desempeño y desarrollo profesional<sup>22</sup>

GRUPO PROFESIONAL	HOMBRE	MUJER
Grupo I	528	433
Grupo II	475	469
Grupo III	-	-
Grupo IV	-	-

Hemos realizado un total de 1,905 evaluaciones de desempeño, lo que corresponde aproximadamente con 11% de nuestro equipo humano. Este año las circunstancias descritas y conocidas nos han dificultado la realización del proceso en condiciones normales, siendo este el principal motivo del descenso en comparación con las 10,875 evaluaciones realizadas en 2019.

## Formación continua y desarrollo de talento

Como compañía global, además del gran desafío de generar rentabilidad en nuestros restaurantes, tenemos el desafío de gestionar a más de 63 mil personas, situadas en diversas geografías y culturas muy diversas.

Desde que un colaborador se incorpora a nuestra compañía, entendemos como primordial inculcar la filosofía y valores de Alsea. En este sentido, es tan importante que conozcan nuestras políticas, así como que conozcan y se adhieran a nuestro Código de Ética. A su vez, disponemos de una Estrategia de capacitación corporativa, que persigue la inmersión completa de cada trabajador a la compañía, generando un compromiso y sentido de pertenencia con las marcas y Alsea, y promover el desarrollo y evolución de cada empleo dentro de la compañía.



- 0. Onboarding Alsea**

Realizamos una inmersión muy completa de nuestra filosofía de trabajo, valores, principios y políticas a cada colaborador que se incorpora a nuestra compañía.
- 1. Auto-desarrollo**

Promovemos una cultura de autoaprendizaje que permita a los colaboradores elegir cómo y cuándo capacitarse.
- 2. Roadmap de Capacitación**

Definimos las actividades de aprendizaje por nivel y competencias. Desarrollamos y adaptamos continuamente los cursos para que se ajusten y den respuesta a las nuevas necesidades.
- 3. Herramientas**

Ofrecemos diferentes opciones de capacitación y para ello, contamos con aliados que nos ayudan en el diseño de las mejores herramientas de capacitación.
- 4. Gamification**

Implementamos una metodología de Gamificación, a través de créditos e insignias para que cada colaborador se comprometa en realizar actividades de aprendizaje que lo ayuden en el desarrollo de sus competencias.



**Estrategia de capacitación corporativa Alsea Europa**

Los procesos formativos de Alsea Europa establecen un plan que se estructura en tres itinerarios diferenciados:

<p><b>FORMACIÓN INICIAL</b></p> <p>Formación obligatoria para todos los profesionales que se incorporan a restaurantes. Incluye formación previa, específica de la marca y global en cultura y políticas corporativas, así como la formación necesaria en materia de la COVID-19.</p>	<p><b>FORMACIÓN CONTINUA</b></p> <p>Formación específica del área de trabajo, sobre producto y en competencias de forma periódica para mantenerse actualizado en las habilidades necesarias, así como formaciones transversales.</p>	<p><b>FORMACIÓN EN EL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO</b></p> <p>Formación ofrecida para la promoción a diferentes niveles de responsabilidad en la compañía</p>
---	--	--

Somos impulsores de la mejor continua y por ello desarrollamos innovadores programas de capacitación y formación interna a través de un amplio catálogo de formaciones, cursos y talleres dirigidos a todos nuestros colaboradores según las necesidades de cada puesto.

En el presente ejercicio contamos con algunas dificultades en relación con la planificación en materia de formación corporativa, adaptándonos a los nuevos requerimientos y necesidades.

En Alsea Europa hemos alcanzado importantes hitos:

- Adaptación a la formación online y digitalización de contenidos.
- Creación de un modelo formativo común, unificando contenidos e itinerarios.
- Establecimiento de una plataforma única para formación y gestión del talento.

Debido a la situación generada por la COVID-19, durante este año se ha impulsado el teletrabajo en las áreas donde existe la posibilidad, como en el Centro de Soporte. Para ello, se han realizado formaciones específicas en el uso eficiente de herramientas corporativas destinadas al trabajo a distancia.

Una vez que la situación epidemiológica se encontraba en mejor situación (pasando de semáforo rojo a naranja), se capacitó a todo el CS y los gerentes de tienda en México en un programa llamado "Comeback" en temáticas relevantes como por ejemplo protocolos sanitarios, adaptación de la estrategia de comunicación, menús digitales, innovación, etc. El objetivo de esta capacitación fue proveer de herramientas básicas para retomar la operación en condiciones de una nueva normalidad.

En 2020, hemos impartido a nuestros profesionales un total de 1,285,098 horas de formación:

**Horas de formación por género y región**

	AÑO	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
Alsea México	2020	484,391	625,329	1,109,783
	2019	304,382	396,425	700,807
Alsea Sudamérica	2020	47,134	32,373	79,507
	2019	45,974	8,599	54,573
Alsea Europa	2020	48,584	44,618	93,202
	2019	97,971	99,836	197,807

Durante este año, impartimos una serie de capacitaciones imprescindibles en el marco de la adaptabilidad de nuestras operaciones a la realidad de la pandemia de la COVID-19, y fortalecimos nuestros programas de formación. Debido a este contexto, las horas totales de formación se vieron aumentadas en un 58,73% en Alsea México y un 45,69% en Alsea Sudamérica respecto a las horas impartidas en el 2019.

**Horas promedio de formación por persona**



<sup>23</sup>No incluye a Colombia ya que no se dispone de las horas de formación por colaborador.

Sorteando las dificultades de un año atípico y con incertidumbre, durante el 2020, desarrollamos en México los siguientes

# programas formativos...

## La Voz del Gerente

Este programa, desarrollado en México, tiene como propósito establecer un contacto directo con los gerentes de tienda y escuchar de primera mano cuáles son sus necesidades en la operación, así como entender el apoyo que esperan recibir de las áreas de soporte en materia de gestión, manejo de la contingencia y la seguridad alimentaria.

- 15 participantes de diferentes marcas
- 98,4% de satisfacción del programa

## Mentoría Alsea

Programa de mentoría para acompañar a nuestros talentos (de forma individual o grupal) y fortalecer las competencias para mejorar su desempeño y desarrollo dentro de nuestra compañía.

- 12 Participantes
- 8 Mentores
- 8 horas de mentoría por participante

## Alsea College

Programa que apuesta al autodesarrollo a través de una plataforma totalmente en línea y funcional las 24 horas, donde se fomenta una actitud proactiva de los colaboradores para que sean dueños de su capacitación y desarrollo, accediendo a capacitación acorde a su puesto. Cuentan con diversas herramientas para su capacitación, como son: videos, películas, más de 300 cursos E-learning y más de 800 lecturas.

- 99% de colaboradores accedieron a alguna capacitación
- 25,533 horas de capacitación
- 16.5 horas promedio por persona
- 23,283 cursos realizados en el año

## Alsea College Operaciones

Logramos reunir a todas nuestras marcas en un sólo espacio, permitiéndonos gestionar, administrar y entrenar de una manera homologada y más eficiente a cada uno de nuestros colaboradores de operaciones. Además de generar un ahorro de más de \$500,000 pesos anuales.

- Marcas implementadas al 100%: Burger King, Vips, Italianni's, Chili's, P.F. Chang's, Domino's Pizza, Starbucks, The Cheesecake Factory

## De Líder a Líder

Con el lanzamiento de Workplace, este programa migró de un formato presencial a uno virtual, potenciando su alcance a todos nuestros colaboradores de México. La esencia de este programa es acercar la experiencia y mejores prácticas de nuestros líderes a cada rincón de Alsea.

- Más de 35,000 visitas en Workplace

## El poder del liderazgo

Este programa fue lanzado en el 2020, con el objetivo de entrenar y formar al mejor equipo gerencial en centro de soporte. Fue impartido por expertos del Tec de Monterrey, en donde se brindó capacitación en temas como: valentía gerencial, liderazgo, construcción de equipos, entendimiento de negocio y manejo de riesgos.

- Formación a 78 gerentes de centro de soporte
- 1,413 horas de formación

## Regional Coach

Basados en la necesidad de contar con Directores Regionales que generen estrategias para elevar los resultados de negocio, desarrollamos en conjunto con el Tecnológico de Monterrey un Diplomado en el que desarrollaron competencias de liderazgo y trabajaron en mejorar sus competencias de gestión. A su vez, se retó a los colaboradores a implementar una estrategia de negocio en sus marcas, que será evaluada por un panel de dirección general.

- 28 Directores Regionales
- 28 Assessment 360° terminados

## Gerente Dueño Comeback

Derivado de la contingencia sanitaria, aprovechamos nuestra plataforma Alsea College para capacitar a más de 3,000 colaboradores del staff gerencial de todas nuestras marcas en temas sanitarios, de mercadotecnia, ventas y rentabilidad. El foco ha estado puesto por un lado, en brindar capacitación sobre los nuevos protocolos sanitarios y por otro lado, en capacitación sobre estrategias de comunicación y marketing más eficientes, menús digitales, etc.

- Cumplimiento del 100% en staff gerencial de operaciones

## Becas ABC

Estamos convencidos que la educación es fundamental para el desarrollo y crecimiento profesional de las personas. Por eso este año reforzamos nuestro compromiso y continuamos con nuestro programa de becas ABC, el cual permitió que un total de 278 colaboradores pudieran continuar con sus estudios a nivel media superior y superior.

- 278 colaboradores con beca ABC (preparatoria y licenciatura)
- Horas a nivel preparatoria: 30,252
- Horas a nivel licenciatura: 16,380

## Sponsorship

Diversos directores Top Talent tuvieron la oportunidad de mantener sesiones con socios y consejeros de Alsea, fortaleciendo en nuestros líderes el manejo de competencias ejecutivas para la correcta gestión del negocio.

- 16 Directores participantes

## Líderes del Mañana

Concluimos la segunda edición de este programa donde trabajamos con nuestros coordinadores de alto potencial el desarrollo de competencias generales, impartidas por nuestros líderes expertos de diferentes áreas.

- 37 coordinadores de centro de soporte

## Formación Directiva

Programa dirigido a fortalecer las diferentes competencias de liderazgo de nuestros subdirectores con alto potencial de centro de soporte.

- 46 subdirectores
- 1,849 horas de formación

## Inducción "disruptiva"

La irrupción de las nuevas tecnologías nos impulsó a buscar herramientas que ayudaran a facilitar el proceso de On-Boarding para nuestros nuevos ingresos. Por eso, este año lanzamos por primera vez realidad aumentada y realidad virtual, en donde los colaboradores conocen los restaurantes y su historia de una manera totalmente nueva y didáctica, dando de esta manera el primer paso para generar métodos de capacitación más disruptivos.

- 83 colaboradores capacitados
- 498 horas impartidas

A su vez, motivamos a nuestros colaboradores a continuar y avanzar en sus estudios, por lo que brindamos apoyo a nuestros colaboradores en esta materia:

- 705 Colaboradores beneficiados por Excelencia Académica
- 17 Colaboradores con Beca Alsea Secundaria
- 210 Colaboradores con Beca Alsea Preparatoria
- 68 Colaboradores con Beca Alsea Universidad

## Promovemos entornos laborales seguros

*La salud y seguridad de todos los profesionales que conforman Alsea, al igual que de todas las personas que mantienen una relación con nuestra compañía, siempre ha sido un aspecto de vital importancia. Por ello asumimos el compromiso con la aplicación de buenas prácticas en relación con la protección y prevención de los riesgos laborales.*

Este compromiso ha adquirido mayor relevancia después de los acontecimientos vividos durante el año 2020 a causa de la crisis sociosanitaria generada por el coronavirus. Por tanto, durante el presente ejercicio, hemos puesto todos nuestros esfuerzos en garantizar el bienestar de nuestros colaboradores y asegurar un entorno laboral seguro en toda nuestra cadena de valor e instalaciones.

Hemos trabajado en tres líneas estratégicas para garantizar en todo momento el bienestar de nuestros trabajadores:



En materia de seguridad laboral, creamos un Comité de Emergencias COVID-19, para dar respuesta ágil a la situación crítica derivada de la crisis sanitaria causada por el coronavirus.

En esta línea, hemos actualizado y reforzado nuestras medidas de seguridad, elaborando diferentes protocolos de actuación y seguridad, tanto para Tiendas, Centros de Distribución y Centro de Soporte, adaptados a las características de cada unidad de negocio, cumpliendo en todos los casos con la normativa específica de cada país. Las principales iniciativas a destacar son:

- **DESARROLLO DE ESTRICTOS PROTOCOLOS ESPECÍFICOS DE SEGURIDAD Y SALUD** para todas las áreas de Alsea (colaboradores, clientes, proveedores, etc.).
- **REFUERZO EN LA COMUNICACIÓN Y SEGUIMIENTO** de las medidas a implementar para garantizar la seguridad de las personas y los establecimientos.
- **APLICACIÓN DE MEDIDAS DE PREVENCIÓN:** límite de aforo, respeto de las distancias establecidas, correcto uso de material sanitario, sanitización frecuente, entre otras.
- **DESARROLLO DE PROTOCOLOS DE ACTUACIÓN** y medidas de apoyo para potenciales casos positivos de COVID-19 y/o familiares enfermos.
- **REFUERZO EN LA ASISTENCIA EMOCIONAL** de los colaboradores y sus familiares.
- **REALIZACIÓN DE PRUEBAS PRIVADAS** para detectar posibles casos de COVID-19 entre colaboradores y realización de seguimiento semanal de los casos (en Alsea México).
- **FOMENTO Y PROMOCIÓN DE LA VACUNACIÓN** para la influenza estacional de los colaboradores en México.

Durante este periodo hemos trabajado en la gestión de contactos estrechos por casuísticas puntuales relacionados con el coronavirus y de esta forma minimizar su transmisión. Además, en términos más operativos, en Alsea Europa, facilitamos al 100% de la plantilla mascarillas certificadas UNE 0065 reutilizables que renovamos frecuentemente de acuerdo a las necesidades.

Trabajamos en promover la salud y bienestar como impulso a la productividad en todas nuestras instalaciones. Para ello, contamos con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud para cada país, cumpliendo estrictamente con la legalidad respectiva vigente. Este sistema se integra en el conjunto de nuestras actividades y procesos a todos los niveles de la organización y se ha desarrollado incluyendo referencias de requerimientos legales, siguiendo las directrices establecidas en normas nacionales e internacionales y con alcance a todos los profesionales, actividades y entornos laborales.

Por otra parte, disponemos de una Política de Prevención de Riesgos Laborales (PRL)<sup>24</sup>, que establece el marco que recoge las directrices para alcanzar los objetivos en materia de la salud y seguridad en el entorno laboral. La citada política constituye el enfoque de gestión de Alsea Europa y las condiciones bajo las cuales establecemos las acciones de prevención y seguimiento de los riesgos asociados.



**Política de Prevención de Riesgos Laborales**



*El estricto cumplimiento de la legislación de cada país y nuestras normativas internas, así como el establecimiento de un sistema de gestión de riesgos, alcanzando un alto nivel de salud y seguridad laboral, son las metas que representan nuestro compromiso con la prevención de riesgos laborales.*



<sup>24</sup>Aplicación a Alsea Europa

En materia de salud y seguridad laboral, trabajamos en diversas líneas estratégicas, entre las que se encuentran:

- Formación preventiva.
- Comunicación de las oportunidades de mejora.
- Investigación de los accidentes.
- Consulta y participación de nuestros profesionales.
- Control y actualización para garantizar la mejora continua del sistema de gestión.

Para evaluar nuestros procedimientos en prevención de riesgos laborales, controlar y establecer medidas de mejora contamos con un sistema de visitas preventivas, a través del cual realizamos evaluaciones de riesgo, controles de simulacros y auditorías internas y externas. Durante 2020, la situación generada por la pandemia, ha limitado la actividad en cuanto a las visitas preventivas y, por tanto, dándose circunstancias excepcionales en comparación con otros periodos para una realización más favorable de las mismas.

Además de forma interna las auditorías de calidad cuentan con contenido en materia de prevención, y por tanto, se establecen también como visitas preventivas para gestionar los riesgos inherentes a nuestra actividad laboral. En 2020, hemos contado con una auditoría externa<sup>25</sup> voluntaria realizada por una entidad acreditada por la Administración.

En Alsea Europa, adoptamos diversos procedimientos en materia de seguridad y salud laboral recogidos en los diferentes convenios colectivos que repercuten sobre los profesionales de las distintas unidades de negocio. Además, existen comités formales de representación de los profesionales, así como comisiones de seguimiento en materia de seguridad y salud laboral, donde se realizan consultas regulares. Por último, hemos reforzado el Servicio de Prevención Mancomunado, asumiendo las disciplinas técnicas de Seguridad Laboral, Higiene Industrial y Ergonomía y Psicología Aplicada. Asimismo, hemos concertado la Vigilancia de la Salud con una entidad externa acreditada por la Autoridad Laboral.

**Visitas preventivas en Alsea Europa**

TIPO DE VISITA PREVENTIVA	2020 <sup>26</sup>	2019
<b>Evaluaciones de riesgo</b>	<b>77</b>	<b>64</b>
Evaluaciones iniciales (aperturas)	18	13
Evaluaciones actualizadas	59	51
<b>Auditoría externa</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Simulacros (propios)</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

<sup>25</sup>Aplicación a Alsea Europa  
<sup>26</sup>Debido al impacto más significativa, solo se han tenido en cuenta las unidades de negocio de Alsea Europa en España.

Todas estas acciones están respaldadas por la realización de formaciones preventivas en materia de riesgos laborales, como herramienta para alcanzar los objetivos establecidos y asegurar el desarrollo de las opciones bajo óptimas condiciones. En 2020, hemos reforzado la comunicación y el desarrollo de estrictos protocolos de salud y seguridad en materia de la COVID-19, a través de los cuales instruimos en las necesidades de conocimiento y capacidades que requiere la situación debido a la pandemia. Particularmente, hemos focalizado en formaciones referidas a las normativas y recomendaciones establecidas por cada gobierno, formando en los documentos básicos y las guías publicadas sobre prevención y procedimientos COVID-19, garantizando la seguridad interna y externa en nuestras actividades.

A pesar de este complicado año, hemos depositado todos nuestros esfuerzos en poder mantener la actividad en materia de prevención adecuándola a las necesidades y adaptándonos a las restricciones establecidas. Realizamos un seguimiento y control exhaustivo sobre los accidentes laborales y enfermedades profesionales con el objetivo de detectar sus causas y tomar las medidas correctoras pertinentes.

Por otro lado, hemos atendido con especial cuidado a nuestros profesionales en situación de riesgo o vulnerabilidad, así como cualquier persona que pueda ser especialmente sensible al contagio de la COVID-19, de acuerdo con los criterios de Sanidad, por lo que trabajamos especialmente para asegurar su salud y bienestar.

Siguiendo con las directrices y el cumplimiento de la NOM 035 en materia de prevención de accidentes laborales y enfermedades provocadas por el trabajo, en Alsea México, realizamos encuestas sobre el entorno organizacional a una muestra poblacional de colaboradores, tanto para Centro de Soporte como Operaciones, a fin de detectar posibles riesgos y detectar la atención de necesidades y apoyo que requieran los trabajadores. En Alsea Europa durante el 2020, no se han realizado estas encuestas.

En cuanto a los resultados de las encuestas, los trabajadores valoran positivamente el ambiente de trabajo, el entorno organizacional y el liderazgo y las relaciones en el trabajo. Por otra parte, en cuanto a la carga y ritmo de trabajo, se percibe en cierto nivel una mayor atención y demanda por parte de los trabajadores, como a la organización del tiempo de trabajo.

Este año marcado por la pandemia ha requerido mayor determinación en la gestión de las relaciones laborales y principalmente, en aquellas donde la situación requería una gestión precisa y delicada. Por ello, la vuelta al trabajo de todos los profesionales, después del periodo de cierre iniciado en marzo debido a las restricciones, se ha realizado con el máximo rigor en materia de salud laboral y en constante interlocución con la Representación Legal de los Trabajadores. Asimismo, nuestra responsabilidad en las actuaciones implica ir más allá de los requerimientos legalmente establecidos. Por este motivo, hemos mantenido un diálogo social permanente con todas las partes, especialmente con las organizaciones sindicales que componen nuestra Representación Legal de los Trabajadores.

Todos los procedimientos descritos establecen el marco para dar cumplimiento a los requisitos establecidos en materia de seguridad y salud laboral en los diferentes convenios colectivos que repercuten sobre los profesionales de las distintas unidades de negocio. Además, existen comités formales de representación de los profesionales, así como comisiones de seguimiento en materia de seguridad y salud laboral, donde se realizan consultas regulares.

Además de las medidas específicas en el marco de la COVID-19 fomentamos en nuestros colaboradores, hábitos saludables como la práctica de ejercicio físico (entrenamientos diarios, práctica de yoga, etc.) incentivando una vida social activa y sana.

En relación con las Iniciativas de apoyo a colaboradores afectados por COVID-19, impulsamos acciones para favorecer y cuidar el bienestar de nuestros trabajadores. Creamos el Fondo de Emergencias para colaboradores operativos de Alsea México y Alsea Sudamérica en conjunto con Starbucks Internacional, alcanzando los siguientes resultados:



Por último, hemos reforzado el Servicio de Prevención Mancomunado<sup>27</sup>, asumiendo las disciplinas técnicas de Seguridad Laboral, Higiene Industrial y Ergonomía y Psicología Aplicada.

En Alsea Europa (España y Portugal), además de nuestro compromiso con la asistencia de colectivos en situación de vulnerabilidad, promovimos otro año más el programa "Orienta". Este programa, de atención social a empleados y miembros de su unidad de convivencia, ha contado con una especial relevancia durante 2020 debido a la situación de emergencia social generada por la COVID-19 y particularmente, durante la etapa del estado de alarma. Este servicio persigue mejorar el bienestar en ámbitos y aspectos de las personas como la salud, la economía, la educación o la vivienda. Este año ha alcanzado a 238 profesionales, aumentando las necesidades sociales notablemente en comparación con 2019, donde había alcanzado a 28 personas.

Todas las medidas adoptadas han fortalecido la seguridad de nuestras personas y los establecimientos, haciendo de Alsea un lugar seguro para sus trabajadores y sus clientes, quienes tienen garantizado el disfrute, en el contexto de la nueva normalidad, en un entorno cuidado y seguro para todas las personas.

<sup>27</sup>Servicio con alcance a las unidades de negocio de Alsea Europa en España.

# 4

**Más calidad y flexibilidad en el modelo: nuestra respuesta a las nuevas necesidades de los clientes**

“

*Escuchamos a nuestros clientes, respondemos a sus necesidades y ofrecemos garantía de calidad y capacidad de elección para sus comidas. Nuestra anticipación y capacidad de adaptación nos ha permitido continuar prestando servicio a través de distintos canales durante este 2020.*

”



## Conocemos las necesidades de nuestros clientes

Nuestras Redes Sociales son nuestro principal punto de contacto con los consumidores y mediante las cuales informamos al cliente sobre la existencia de promociones con valor añadido y los últimos productos que hagan la diferencia. Además, la utilización de las redes sociales en esta etapa de pandemia ha sido esencial para mantener informados a los clientes y a otros grupos de interés y audiencias sobre la importancia de los protocolos y las diferentes medidas de seguridad que hemos implementado.

La actividad en redes sociales es examinada por servicios de marketing y busca poner a disposición de nuestros clientes y consumidores un menú de calidad y fresca que se puede identificar fácilmente, con productos sabrosos y de excelente relación precio-calidad. En concreto, este año, gracias al estudio de las interacciones del cliente con nuestras publicaciones, hemos sabido interpretar una tendencia en la demanda de productos veganos y ecológicos y hemos renovado los criterios de calidad y frescura de nuestros productos para satisfacer las demandas de nuestros consumidores.

Gestionamos diariamente nuestros canales de interacción con los clientes y en caso de que existan quejas se disponen de mecanismos para gestionar y resolver las reclamaciones de los usuarios. De igual forma, a través de nuestros procesos de escucha y servicio de atención al cliente y al socio (clientes adheridos a nuestro sistema de fidelización) completamos un registro para gestionar las posibles incidencias, dudas o sugerencias.

***La satisfacción y fidelización de nuestros clientes es un compromiso de gran relevancia en nuestra compañía. Queremos mantener su confianza y ofrecer una experiencia completa, con el objetivo de que vuelvan a nuestros establecimientos, transformando la recurrencia en un valor añadido.***



Por este motivo, nos comprometemos a dar respuesta de las quejas remitidas por nuestros clientes, en un plazo máximo de 24 horas vía telefónica o por correo electrónico, para resolver las reclamaciones recibidas. No obstante, con el propósito de diagnosticar la eficiencia en la atención de las reclamaciones, desde Alsea, estamos desarrollando acciones relacionadas con la optimización del proceso de tratamiento de las quejas. En estas acciones, buscamos mejorar continuamente la escucha de nuestros clientes y atender satisfactoriamente sus demandas.

Desde Alsea contamos con programas de fidelización de nuestras marcas, donde nuestros socios pueden acceder a promociones y ventajas a la hora de disfrutar de nuevas experiencias a través de nuestros productos y servicios. Asimismo, realizamos encuestas de satisfacción que nos permite conocer el grado de satisfacción de nuestros clientes y consumidores, utilizando la información recabada para hacer las correspondientes mejoras en nuestro servicio.

En Alsea somos conscientes de que todos estos procesos de contacto con nuestros clientes, proveedores, representantes legales e incluso colaboradores de la organización de los que sacamos información muy relevante, implican por nuestra parte un gran compromiso con respeto a la protección de los datos personales, por ello, hacemos uso de nuestro Departamento de Protección de Datos Personales para ofrecer plenas garantías.

En virtud de lo anterior, estamos trabajando constantemente en la implementación de medidas de seguridad alineadas con la legislación vigente, que se apeguen a los principios y deberes en materia de Protección de Datos Personales.

Nuestro enfoque de gestión hacia el cliente se basa en cumplir o exceder las expectativas del consumidor ofreciendo una experiencia completa en nuestros restaurantes mediante la máxima calidad en los productos y servicios ofrecidos.

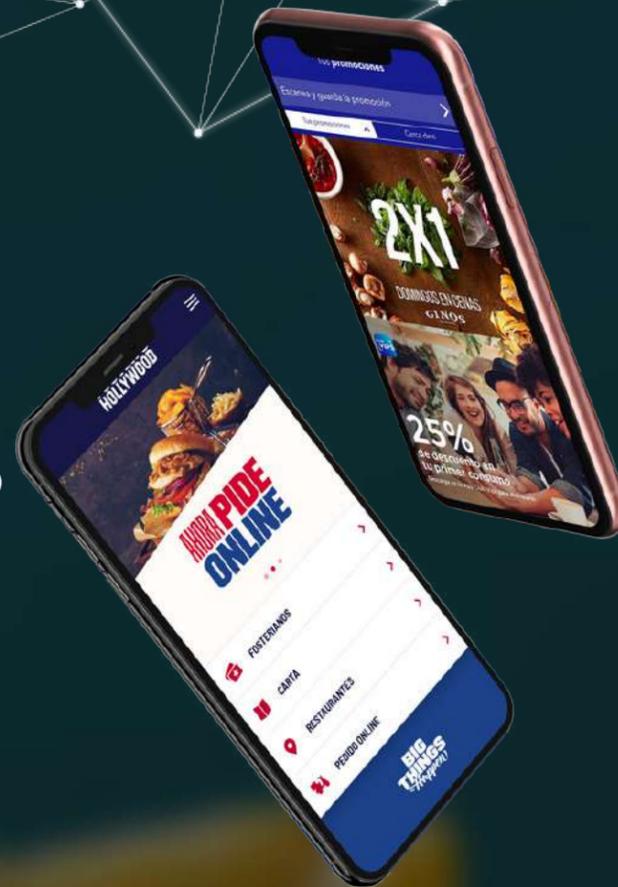
En este sentido, la estrategia de marketing y comunicación de la compañía tiene como objetivo posicionar el valor diferencial de las marcas y aprovechar la mercadotecnia como impulso del crecimiento de estas marcas para satisfacer las necesidades del cliente generando experiencias increíbles en los restaurantes.

## Innovación y digitalización como palanca de cambio

En Alsea somos conscientes de la tendencia actual hacia la digitalización, y por ello siguiendo el ritmo de las demandas emergentes de los clientes, integramos la tecnología digital para brindar valor en la interacción y la manera de operar con los consumidores.

*En nuestro afán por ofrecer la mejor experiencia, a través de las herramientas correspondientes, analizamos la comunicación con el cliente de la forma más personalizada posible, con el objetivo de responder a sus necesidades y demandas concretas. Para alcanzar estas metas, nuestras herramientas nos permiten tener una visión única del cliente incorporando los datos generados a través de la propia operativa del negocio.*

En Alsea, fuimos pioneros en la implementación de herramientas de digitalización e innovación digital en nuestra operatividad y actividad comercial. No obstante, el 2020, en cierta medida aceleró nuestra estrategia de despliegue y avance digital para adaptarnos a la nueva realidad y a los cambios en las necesidades y preferencias de nuestros clientes.



A lo largo del 2020 avanzamos en nuestros proyectos de transformación digital y terminamos de definir y construir los cimientos de nuestra estrategia de digitalización. En esta línea, este año, hemos hecho frente a más de 200 peticiones y requerimientos, que fueron amoldando y flexibilizando nuestra estrategia de digitalización, en su mayoría derivada e implementada durante la pandemia.

Entre las actividades más relevantes de innovación digital que hemos impulsado en algunos de los países donde estamos presentes, destacan:

- **Avance en las Plataformas tecnológicas de Delivery:** integración de Core Alsea en todas las marcas Alsea México<sup>28</sup> en más de 1,100 unidades y con 3 agregadores permitiendo la expansión y un mejor posicionamiento en este mercado.
- **Menús digitales** para cada una de las marcas de Alsea.
- **Bono Gastronómico.**
- **Cenas Navideñas.**
- **Rediseños de Apps**, sitio web de Domino's, otorgando mayor estabilidad y seguridad de las operaciones de nuestros portales.
- **Incremento de formas de pago**, incluyendo otras plataformas.
- **Implementación de Software de gestión de RRHH (HCM)** en México y avance en otros países.
- **Migración** de My Starbucks Rewards hacia Starbucks Rewards, incluyendo cambio de plataforma tecnológica.
- **Mobile Order & Pay** para Starbucks.
- **Implementación en varias marcas** el modelo de negocio de elaboración de alimentos exclusivamente para la venta a domicilio.
- **Implementación de la herramienta Workplace.**



## Mayor digitalización e impulso del delivery en 2020

- **+10% en la participación de la venta total** de Alsea México.
- **Mayor impulso de ventas a Delivery** respecto años anteriores.
- **Implementación de los Marketplace Delivery-** Web para las marcas de Burger King, Chili's, Italianni's, P.F.Chang's, Portón, Vips, The Cheesecake Factory y Starbucks.
- **Implementación del canal de Take Out** para las marcas Burger King, Chili's, Italianni's, P.F.Chang's, Portón, Vips, The Cheesecake Factory y Starbucks en los canales Delivery (Call Center, Marketplace Delivery- Web y App wow Delivery).



<sup>28</sup>A excepción de Domino's Pizza.

## Programas de Lealtad

**A través de nuestros programas de lealtad, creamos una sólida comunidad entre nuestros clientes.**

En estas comunidades nuestra política de protección de datos establece las directrices que definen las pautas a seguir en el tratamiento de datos de carácter personal y el cumplimiento de la legislación de cada uno de los países en las que participamos.



## México

### Wow Rewards

Es nuestro programa de fidelidad con cada una de nuestras marcas, en el cual, ofrecemos promociones preferentes y acumulación de puntos por consumo para ser redimidos en nuevas visitas en cualquiera de otras de las tiendas de Alsea México. Este programa, permite obtener información sobre los hábitos y preferencias de nuestros clientes, lo que nos permite personalizar y optimizar los beneficios incentivando el consumo en todas nuestras marcas.

Durante el 2020, fortalecimos nuestro programa, llevando a cabo diversas acciones entre las que se destacan:

- Unificación de millones de perfiles de clientes bajo un solo Data Warehouse (Almacén de datos) y un CDP.
- Integración de nueva herramienta de lealtad (CMR) a fin de potenciar la evolución de todos nuevos programas de lealtad.
- Mejora en la segmentación de marketing digital de Domino's y en analíticas.
- Estrategia de personalización de ofertas logrando:

- Cruzar clientes entre marcas
- Recuperar clientes perdidos
- Enfocar venta en marcas abiertas durante la pandemia (como Domino's Pizza)

Gracias a las diversas iniciativas y mejora continua en nuestro programa hemos crecido en lealtad de nuestros clientes, alcanzando aproximadamente

**800 mil usuarios únicos en Wow en el 2020, más de 400 mil usuarios activos, y más de 5 millones de miembros en total. Durante el 2020, Wow representó el 5% de las ventas totales de México.**

### Starbucks Rewards

Otro de nuestros programas de fidelización dirigidos a nuestros clientes de Starbucks, quienes acumulan stars y reciben beneficios de acuerdo a su perfil. Durante el 2020, hemos obtenido un buen rendimiento de este programa, alcanzando **más de 10 millones de pesos en Órdenes APP y más de mil millones en ventas.**

### Cuponera Digital

Nuestra estrategia de Cuponera Digital integra a todas las marcas, con la particularidad de la libertad en la elección de las promociones según los requerimientos y necesidades de cada target de cliente. El éxito de este programa, se sustenta en una rápida expansión, por el aumento en el uso de la tecnología, lo que permite llegar a un mayor número de usuarios. A cierre de año alcanzamos **más de 4 millones de cupones generados y más de 200 millones de ventas a través del sistema de cuponera digital.**

### OLO (On Line Ordering) Domino's

Gracias al pedido en línea de Domino's, esta área de negocio ha crecido en más del 32% respecto al 2019, con más de 2 mil millones de ventas anuales. A través de esta modalidad, hemos

**superado las 24 mil órdenes diarias, más de 171 mil órdenes semanales y más de 744 mil órdenes mensuales.**

Los excelentes números, dan respaldo al crecimiento tecnológico y a la necesidad de una estrategia sólida de innovación tecnológica como en la que se encuentra trabajando Alsea.



## España y Portugal

En Alsea Europa contamos con programas de fidelización de nuestras marcas, donde nuestros socios pueden acceder a promociones y ventajas a la hora de disfrutar de nuestras experiencias a través de nuestros productos y servicios.

Aplicaciones como Club Vips o Fosterianos son un ejemplo de la efectividad de estas medidas. Con ellas, el cliente, podrá mejorar su experiencia en nuestros establecimientos a través, por ejemplo, de herramientas como Pay&Go y otras integraciones que nos permitirán optimizar nuestros procesos y aumentar nuestra presencia en los mercados.

Además, sin definirse como un programa de fidelización pero con una gestión igual de cercana con el cliente, contamos con nuestra interacción de CRM para Domino's Pizza. En nuestro afán por ofrecer la mejor experiencia, a través de las herramientas correspondientes, analizamos la comunicación con el cliente de la forma más personalizada posible, con el objetivo de responder a sus necesidades y demandas concretas.

Para alcanzar estas metas, nuestras herramientas nos permiten tener una visión única del cliente incorporando los datos generados a través de la propia operativa del negocio. *Actualmente, contamos con 4,9 millones de clientes contactables en Alsea Europa.*

## Desarrollamos una oferta responsable segura para todos

*En la totalidad de nuestras marcas trabajamos con el objetivo de promocionar un estilo de vida equilibrado integrando el placer de una comida de calidad y una sana convivencia en combinación con hábitos saludables.*

Continuamos con nuestro compromiso de impulsar un consumo responsable mediante la integración de leyendas en nuestros menús ofreciendo alternativas de consumo a nuestros clientes. Esta información contribuye a que los consumidores puedan efectuar la mejor elección de consumo de acuerdo con su estilo de vida.

Todas nuestras marcas tienen como principio común y objetivo prioritario establecer y mantener un sistema de seguridad alimentaria, garantizando la inocuidad de los alimentos y ofreciendo las mejores condiciones de salud y seguridad a los consumidores. Nuestra Política de Calidad y Seguridad Alimentaria, que alcanza tanto a las operaciones de las marcas dedicadas a la restauración como a la fabricación industrial, incluyendo profesionales, franquiciados y proveedores, establece los compromisos adquiridos por todas las unidades de negocio.

A través de nuestro sistema de APPCC (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) reflejamos los procedimientos y controles basados en los requerimientos de calidad con el fin de controlar y garantizar la seguridad y calidad de los productos alimentarios en todas las etapas, así como a la realización de las actividades diarias en restaurantes e instalaciones. Durante el 2020, el 87% de las tiendas de Alsea México se encontraban aprobadas bajo el estándar ICA, un 2% más que en 2019.

Conjuntamente nuestros profesionales, dentro de su compromiso, deben promover acciones de prevención y seguridad en materia de calidad alimentaria. Para impulsar su capacitación todos los colaboradores tienen acceso a manuales y cursos de formación relativos a la política y a los procedimientos. En esta línea, disponemos de un plan de capacitación, en los que se abarcan 4 ejes principales: NOM-251, Estándar Ica, Factores críticos y el control de plagas.

Asumimos el compromiso con los más altos estándares y protocolos sanitarios y de higiene para cuidar a nuestros clientes y empleados:

- Mejora y estricto cumplimiento en las medidas de limpieza
- Filtros sanitarios para todos los empleados y clientes

- Uso de cubrebocas y cubrecaras por parte de los empleados
- Desinfección diaria preventiva en todas las regiones

En Alsea México, durante el 2020, las quejas de inocuidad recibidas de consumidores han disminuido un 29% respecto al 2019 pasando de 500 (en 2019) a 358 (en 2020).

A pesar del descenso de necesidades de verificación respecto a 2019, derivado del año atípico motivado por la crisis del coronavirus que ha conllevado el cierre de la actividad y la posterior apertura bajo ciertas restricciones, hemos realizado 1,976 auditorías en Alsea Europa.

Trabajamos día a día con el firme compromiso de proporcionar una oferta inclusiva incorporando alternativas más saludables en base a la diversidad de necesidades de nuestros consumidores. Nuestro objetivo es ayudar a nuestros consumidores a tomar decisiones informadas y conjugar las demandas de nuestros clientes con las posibilidades de desarrollo gastronómico de nuestras marcas.

Promovemos un estilo de vida equilibrado integrando el placer de una comida de calidad y un servicio de comida rápida y excelente. Para la incorporación de nuevos productos bajo las citadas directrices, desarrollamos procesos innovadores donde prima la inclusión de nuevos ingredientes focalizados a ofrecer una alimentación nutricionalmente más equilibrada.



## Evaluación de la experiencia de nuestros clientes

Para medir la satisfacción de nuestros clientes, evaluamos la experiencia en los diversos servicios y ámbitos de nuestras actividades:



Nuestros clientes pueden brindar la información a través de dos medios; encuestas anónimas (como tickets, sticker, portacuentas) o vía email (WOW, OLO, MSR) basada en la última transacción enviadas a día vencido.

Desde el 2019, evolucionamos la forma de medir la experiencia del cliente, centralizando en un solo canal la evaluación para todas las marcas en Alsea México y Alsea Sudamérica y encuestando en tiempo real, ya sea a través del ticket, la app de Domino's o a través de correos electrónicos para realizar transacciones con WOW Rewards y Starbucks Rewards. En Alsea Europa, el canal para encuestar a nuestros clientes lo realizamos a través de Club VIPS y Fosterianos.

Nuestra herramienta de evaluación de la experiencia del cliente nos permite comparar a las marcas bajo la misma metodología y adaptarlas a las necesidades de las marcas. A través de la mejora continua de la herramienta, la agilidad en la resolución de las incidencias, buscamos como principal objetivo disminuir el % de clientes con incidentes y solucionar un alto porcentaje de las mismas.

Según los resultados de la Voz del cliente en Alsea México, el % de incidencias de clientes se ha mantenido constante respecto al 2019, derivado de la excepcionalidad del año. No obstante la satisfacción general ha mejorado notablemente aumentando un 54.86% respecto al 2019.

Starbucks cuenta con una metodología de evaluación de sus clientes a través de DPI. Según la muestra realizada para analizar la experiencia de los clientes, los resultados obtenidos han sido:

- Mejora en la conexión de los colaboradores: como la medición del esfuerzo que los empleados realizan para conocer verdaderamente a sus clientes. La conexión ha mejorado consistentemente en los 3 mercados (México, Argentina y Chile), siendo México el país con mayor puntos.
- En Chile se ha registrado la valoración más alta en cuando al desempeño operacional.

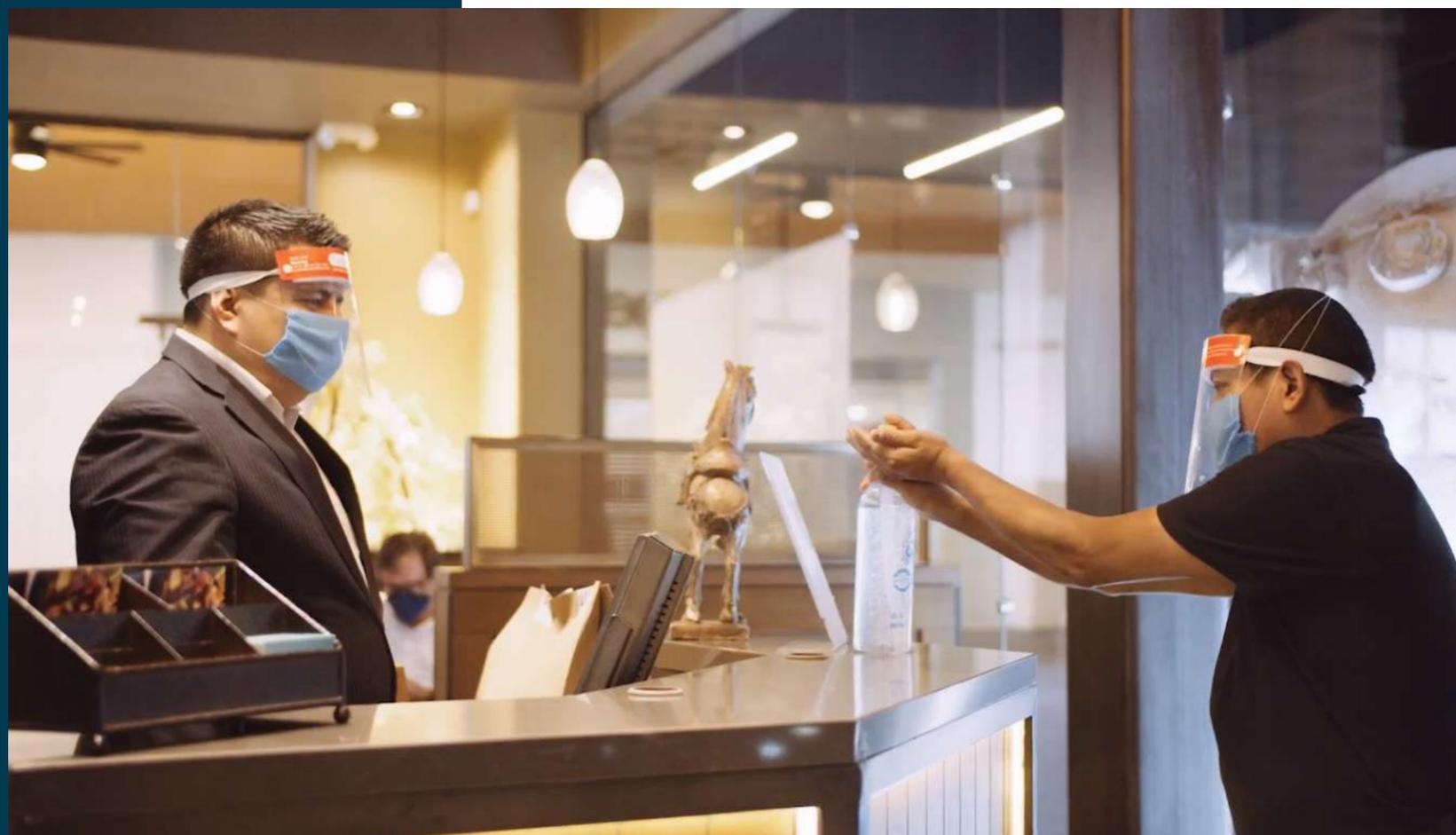
En cuanto al % de incidencias, se registra una mayor cantidad en México, que está relacionado con el tamaño y volumen de las operaciones respecto a los otros países de Sudamérica.

En esta línea, disponemos de un Contact Center de Atención al Cliente, que nos permite contactar con ellos a través de diversas herramientas como teléfono, e-mail, redes sociales, etc. Principalmente, recogemos las métricas de % de abandono, el nivel de servicio (tiempo en llamadas) y el % cierre de quejas.

### ATENCIÓN AL CLIENTE



### % INCIDENCIAS 2020<sup>29</sup>



<sup>29</sup>La escala de Starbucks es de 7 puntos. Base según total país.

México, es una de las geografías que concentra el mayor volumen de negocio, por lo que el número de incidencias suele ser mayor que en el resto de las geografías donde tenemos operaciones. En 2020, se han recibido un total de 138,170 incidencias con un 94% de resolución de las mismas. En Alsea Europa, las incidencias generadas fueron resultas al 100%. Además, las distintas marcas en dicha región han recibido 934 felicitaciones de nuestros clientes.

El descenso de volumen de incidencias respecto a 2019 viene explicado por el cierre temporal y extraordinario de la actividad y posteriormente, por el mantenimiento de ciertas restricciones derivadas de la COVID-19 que tuvieron impacto en el tráfico de nuestros establecimientos (limitaciones de aforo, restricciones horarias, restricciones de servicios disponibles, etc.).

Al igual que en otras facetas operacionales de la compañía, debido a la situación generada por la crisis sociosanitaria durante el presente ejercicio, se suspendió por completo a partir del mes de marzo de 2020 el servicio externo de contact center y se redujeron los recursos internos para poder adaptarnos a la nueva situación. Debido a esta reestructuración, la responsabilidad de responder a las incidencias y sugerencias formuladas por nuestros clientes y socios ha recaído solamente sobre el equipo interno, quienes lo han afrontado de forma exitosa.

**Comunicaciones relativas a soporte y apoyo a las consultas/reclamaciones de socios Alsea Europa**

SERVICIO RESPONSABLE	2020
Contact Center (Nivel de criticidad bajo)	7,722
Equipo interno (Nivel de criticidad medio/alto)	15,338

<sup>30</sup>Datos disponibles desde el 1 de enero al 20 de marzo de 2020.

En 2020, en Alsea México, reforzamos nuestras acciones de seguridad integral en los que se han gestionado los siguientes temas relevantes:

- **Monitoreo de 1,631 unidades de negocio** asimismo a través de nuestros socios estratégicos de seguridad atendiendo además de las emergencias que se puedan generar durante la operación.
- **Atención a más de 19 mil alertamientos** por sistema relacionados a incidencias técnicas, botones de pánico, atención de emergencia (medicas, policiales, protección civil, etc.).
- **Atención de 4,261 llamadas al CAEA** relacionadas a situaciones de emergencia (robos, emergencias médicas, personas sospechosas o alternado el orden de la tienda, etc.).
- **Protocolos de seguridad y seguimiento** de cada por parte de nuestros equipos colaboradores.
- **4,513 llamadas de asistencia técnica** que se desarrolla día a día para mantener monitoreadas (alarma y sistema de videovigilancia) en las unidades de negocio.
- **Registro de 1,400 colaboradores** que acceden a la plataforma de emergencia instalada en su equipo celular App por medio de la cual en caso de emergencia son geolocalizados en el punto donde lo requieran siempre y cuando corresponda a una emergencia.
- **Atención a más de 4 mil llamadas de colaboradores por temas de la COVID 19** (confirmados, sospechosos y descartados) aplicando el protocolo correspondiente para su atención.
- **Elaboración del Business Continuity Plan (BCP)** bajo el contexto de pandemia.

# 5

***Capacidad y sustentabilidad: los pilares que cimientan el futuro de nuestra operación***



## Una cadena de suministro comprometida con la sustentabilidad

Asumimos un compromiso integral con la sustentabilidad a lo largo de nuestra cadena de valor, protegiendo al medio ambiente a través de la mejora continua de nuestros procesos y actividades.

Avanzamos en una cadena de valor más sostenible, impulsando iniciativas en materia de eficiencia energética, la lucha contra el cambio climático, consumo eficiente de recursos y la gestión adecuada del agua y los residuos.

**Cuidamos el medio ambiente a través del uso eficiente de los recursos y materiales necesarios para el desarrollo de nuestra actividad.**

La gestión y coordinación escrupulosa de nuestra cadena de suministro es esencial para poder dar productos y servicios de calidad que sean valorados por nuestros clientes. En este sentido, nuestro Código de Ética y la Política Global de Compras, establecen el marco de actuación y el cumplimiento de nuestros principios éticos y procedimientos corporativos a fin de prevenir y mitigar los riesgos asociados.

Los proveedores de Alsea son una parte esencial en la cadena de valor y, por ello, promovemos alianzas y relaciones sólidas basadas en la transparencia y en la confianza recíproca, implicando a nuestros proveedores en la gestión sostenible.

Impulsamos una cadena de suministro responsable a través de nuestra propia gestión en México y de una gestión externa en Sudamérica, trabajando conjuntamente en la optimización y sostenibilidad de nuestra cadena de suministro. Disponemos de un área de soporte que actúa como núcleo organizador de nuestros procesos. En ella, se realiza desde la selección de los proveedores, recepción de materias primas y alimentos base, almacenamiento, manufactura, surtido de pedidos, procesos de embarque y distribución de nuestros productos.

Nuestra cadena de suministro se divide en 6 procesos que operan de forma sincrónica con el objetivo común de llevar todos los suministros necesarios a cada tienda, en tiempo y forma, a fin de poder satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes:

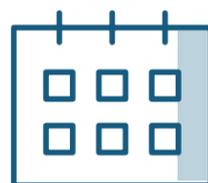


- ✓ Ser el mejor operador logístico de Food Service en México
- ✓ Contar con un equipo altamente profesional, íntegro y comprometido
- ✓ Excediendo las expectativas de nuestros clientes e inversionistas
- ✓ Cuidando el entorno y calidad de vida de nuestros colaboradores

## Planeación y abasto

Ante la incertidumbre en la demanda, se ha realizado un gran trabajo de colaboración entre Cadena de Suministro y nuestras Marcas, realizando previsiones de la demanda y gestionando los inventarios, manteniendo niveles acordes a la operación y eliminando potenciales mermas en las marcas.

Asimismo, se ha continuado trabajando en la estrategia de reducción de los SKUs, logrando una disminución del 23% en los catálogos de códigos activos.



Política Global de Compras

## Compras y abastecimiento responsable

La Política Global de Compras de Asea, dispone el marco de actuación y los principios sobre los cuales deben desarrollarse las relaciones comerciales de la compañía. Esta política persigue el objetivo de garantizar las mejores condiciones de mercado y el cumplimiento estricto y el alineamiento a nuestros valores corporativos.

A su vez, la política recoge que toda gestión de compras deberá basarse en criterios de respeto hacia las personas y los valores sociales. Además, las relaciones establecidas deberán basarse en la profesionalidad y el beneficio mutuo, promoviendo una adecuada competitividad en igualdad de oportunidades. Asimismo, estas relaciones estarán sujetas al cumplimiento del Código de Ética, en los que se contemplan criterios sociales, laborales y medioambientales.

Todos los proveedores son evaluados en materia de salud y seguridad alimentaria con el objetivo de establecer estrictos estándares de cumplimiento respecto a la calidad de nuestros productos y servicios.

“ Establece los principios que sustentan los aspectos de las relaciones comerciales. Estos siempre deben responder y estar alineados con los principios éticos de Asea, los sistemas de cumplimiento y su forma responsable de actuar. ”

Mejoramos nuestro nivel de servicio alcanzando un **99.3% en eficiencia de entregas**, 2 puntos porcentuales por arriba del 2019 y una disminución del 63% en las quejas por parte de las tiendas y restaurantes.

Tuvimos una **reducción en mermas y diferencias de inventarios en un 42%** con respecto a 2019.

Se ejecutó el **programa de optimización de rutas logrando una eficiencia del 37%** con respecto a 2019.

**La rotación acumulada fue del 39.2%** teniendo una mejora del 5.3% vs el año anterior. Se implementó el programa de capacitación en temas de Calidad y Seguridad Industrial, así como el Programa de Certificación orientado a mejorar las habilidades teórico-prácticas desarrollando colaboradores operativos expertos.

Incrementamos las **ventas de productos a terceros en un 44%** vs. 2019, con un total de **\$46.8 MDP**

### ○ Procedimiento de Aprobación de Proveedores

Nuestro Procedimiento de Aprobación de Proveedores en Calidad y Seguridad Alimentaria establece el sistema para evaluar, aprobar y dar seguimiento a los posibles proveedores. El procedimiento alcanza a los suministradores de alimentos, pero también a los proveedores de servicios que ejerzan influencia sobre la calidad del producto y la seguridad alimentaria. En el caso específico de los franquiciados, además de los criterios establecidos en este procedimiento, se deberán aplicar también criterios comerciales y de protección de la marca.

El proceso de aprobación diferencia a los proveedores de marcas reputadas y de prestigio en el mercado. En este caso, los citados proveedores deben cumplir una serie de elementos tales como: contar con un sistema de aseguramiento de calidad certificado por cualquier sistema reconocido por la GFSI (Global Food Safety Initiative). Así como contar con un sistema de distribución y cumplimiento con la legislación local aplicable.

Para aquellos proveedores potenciales que están en vías de obtener la certificación de su sistema de aseguramiento de calidad, existe la posibilidad de otorgar una aprobación condicional siempre y cuando durante el proceso de obtener su certificación, cumplan por lo menos con las buenas prácticas de manufactura y cuenten con un sistema APCCC (Análisis de Puntos Críticos de Control), certificado por un tercero.

### ○ Procedimiento de Auditoría de Proveedores

Desde Alsea impulsamos, a través de nuestras auditorías internas, a que todos nuestros proveedores lleguen a estar certificados en algún esquema reconocido por la Iniciativa Global de Inocuidad Alimentaria (Global Food Safety Initiative, GFSI), dirigida a asegurar a lo largo de toda la cadena de suministro la inocuidad de los alimentos. Esto permite garantizar la calidad, trazabilidad y origen de materias primas y asegurar con el cumplimiento de nuestra Política de Calidad y Seguridad Alimentaria.

Para fortalecer el cumplimiento de los requisitos establecidos en materia de salud y seguridad alimentaria, realizamos auditorías a proveedores aprobados para asegurar la existencia de un sistema de gestión de calidad en sus instalaciones y procesos.

En 2020, debido a la pandemia, nuestras actividades en materia de proveedores estuvieron enfocadas en auditar a los más críticos o nuevos y mantener un seguimiento estrecho al desempeño de los actuales proveedores, a fin de evitar incidentes de seguridad alimentaria y calidad.

La Política Global de Compras, los procedimientos de homologación y auditorías, junto con una correcta identificación y gestión de riesgos, delinean nuestro modelo de gestión de proveedores, y nos permiten extender nuestros compromisos de salud y seguridad a toda la cadena de suministro.

Durante el 2020 y derivado de la contingencia sanitaria, nos enfocamos en la contención de costos, obteniendo como resultado una inflación en la Lista de Precios del 1.24% por debajo del INPC de Alimentos y Bebidas No Alcohólicas de México.

Además, en esta área llevamos a cabo importantes revisiones en los contratos de servicios a las marcas, y se hicieron negociaciones de precios, plazos de pagos, lo que nos permitió obtener beneficios en los flujos de caja y capital de trabajo.

Para reducir la incertidumbre asociada a la gestión de las compras, diseñamos una matriz específica para los posibles riesgos en el proceso de compras, recogida en nuestro sistema de gestión de riesgos. Esta matriz establece nuestro marco y enfoque para la valoración y el control de los riesgos identificados a nivel operacional, reputacional y de cumplimiento.

Desde el área de compras nos encargamos de la búsqueda, comunicación y negociación de las condiciones de compra con los proveedores. Por otra parte, desde el área de calidad asumimos la responsabilidad de realizar los procesos de homologación y auditorías correspondientes.

### ○ Materias primas y principales proveedores

Alsea México cuenta con un total de 3,976 proveedores, y un gasto en los mismos de más de 13 mil millones de pesos, de los cuales el 82% son mexicanos<sup>31</sup> y el 18% internacionales. A su vez, el 12% son proveedores de comida, siendo las principales materias primas (queso tipo mozzarella, Pepperoni, salsa para pizza, harina, café y consumibles, carne de hamburguesa, costillas y embutidos y cortes, pastelería y sándwiches, entre otros) y el 88% restante corresponde a proveedores de otro tipo de bienes (insumos como por ejemplo caja corrugada) y a la contratación de servicios, marketing, inversión u otros. Por otro lado, en España, contamos con un total de 993 proveedores y un gasto de más de 7 mil millones de pesos, de los cuales el 96% es de origen nacional<sup>32</sup> y el 4% internacionales.

#### Proveedores Alsea 2020

PROVEEDORES 2020 <sup>33</sup>	PROVEEDORES NACIONALES	PROVEEDORES INTERNACIONALES
México	82.00%	18.00%
Chile	93.00%	7.00%
Argentina Uruguay	88.20%	11.80%
España	96.00%	4.00%

<sup>31</sup> Proveedores con domicilio social en México.  
<sup>32</sup> Proveedores con domicilio social en España que dan servicio a unidades propias.  
<sup>33</sup> Compra total (productivos, no productivos, servicios y activos). Para Colombia se dispone de la cantidad de proveedores, siendo 271 proveedores nacionales y 12 proveedores internacionales.



## Logística y distribución estratégicas

A través de DIA (Distribuidora e Importadora Alsea), en México, se optimiza y gestiona de forma eficiente la cadena de suministro de las marcas y establecimientos donde opera, focalizando sus esfuerzos en mejorar el servicio al cliente.

El objetivo de DIA es ser una ventaja competitiva para las marcas, asegurando el abastecimiento con los mejores costos de la industria, sustentado en un modelo de producción y logística de máxima eficiencia y capacidad operativa, adaptado a las necesidades específicas de cada mercado.

DIA se especializa en la compra, importación, producción, almacenamiento y distribución a nivel nacional de alimentos y artículos no perecederos, en las modalidades de seco,

congelado, refrigerado (multi-temperatura) para abastecer a todas las marcas, enfocándose en comida rápida, cafeterías y casual dining. A su vez, cuenta con un área de Desarrollo de nuevos productos que en colaboración con las marcas, se encarga de desarrollar proyectos que permitan satisfacer las necesidades del consumidor y se favorezca el consumo de materias primas y proveedores locales.

En el caso de México, contamos con un área de mantenimiento vehicular en cada uno de los centros de distribución que da servicio a 215 unidades a nivel nacional, con un promedio de 750 servicios al mes y que atiende principalmente a mantenimiento preventivo, correctivos, reparaciones, servicios de limpieza y sanitización necesarios para cada caso.

Hemos impulsado iniciativas en cuanto a la distribución, donde se implementó un programa de reducción de rutas con el cual logramos disminuir el 37%, tener una disminución del 24% en los kilómetros recorridos y un impacto directo en la baja de emisiones contaminantes por CO<sub>2</sub> del 24.2 % todo vs 2019.

Disponemos de 10 centros de distribución en áreas estratégicas para realizar el suministro y la distribución de los productos a nuestras tiendas situadas en México (Estado de México, Monterrey, Hermosillo, Cancún y Tláhuac), Colombia (Bogotá y Cali) y en el resto de Latinoamérica en Argentina, Chile y Uruguay.

Alsea Europa dispone de una gestión de compras centralizada para todas las geografías donde opera y la gestión de la cadena de suministro es realizada por dos operadores logísticos. En general, el operador

realiza una gestión integral<sup>34</sup> desde la compra de la mercancía hasta la distribución en los centros, asumiendo la responsabilidad del proceso y mercancías. Desde Alsea Europa se verifica que el proceso se realice bajo las especificaciones demandadas, y además, se actúa de nexo entre los operadores y los centros y departamentos para dar una solución eficiente a las incidencias y cambios.

## ○ Centro de Operaciones Alsea

El Centro de Operaciones Alsea (COA), integra los servicios de almacenamiento, distribución y manufactura en un mismo lugar, con el propósito de optimizar la operación de nuestros restaurantes y mantener la calidad y la rentabilidad. Mejorar la capacidad operativa y la eficiencia es el principal objetivo, como mitigar los impactos por nuevos aranceles de importación a productos clave como queso, pepperoni, papas y alimentos preparados, trabajando en la reducción de inventarios y la eficiencia en la cadena productiva para proveedores.



<sup>34</sup>El modelo de gestión integral se aplica a todas las unidades de negocio de Alsea Europa, excepto en Francia, donde se realiza la compra y el aprovisionamiento, delegando en el operador logístico la gestión del almacenamiento y distribución a los diferentes centros.

## Manufactura

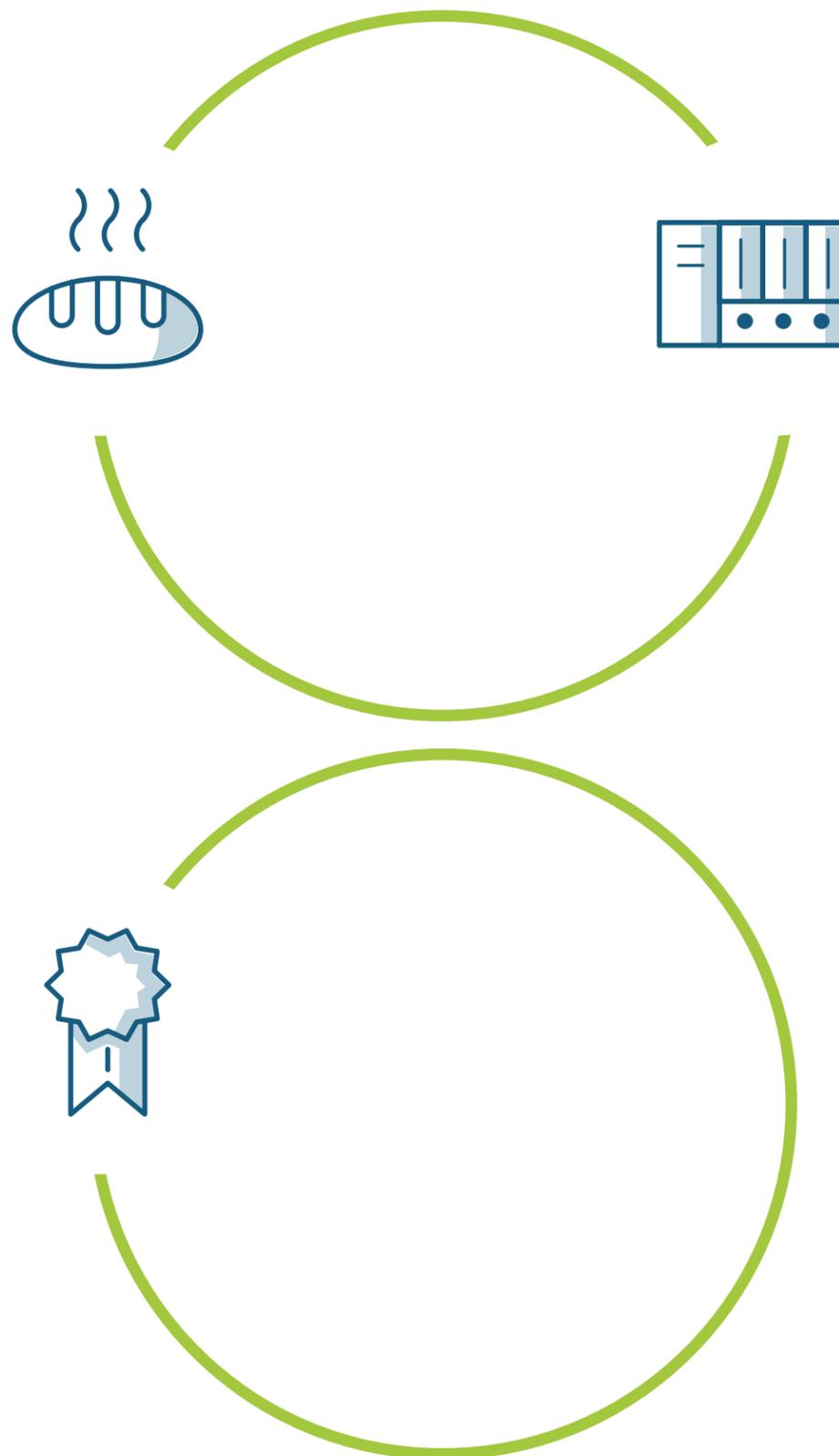
En el presente año, este sector enfocó sus esfuerzos en la optimización de recursos de operación, asegurando el cumplimiento a los programas de producción llevando este indicador de 95% al 99.6% para así garantizar existencia de productos para las tiendas. Además, se desarrollaron proyectos para mejorar la eficiencia de las líneas de producción, implementándose mejores prácticas y homologando criterios de ejecución y estandarización de KPI's.

## Calidad

Durante el 2020, 4 de nuestros 5 Centros de Distribución de México, obtuvieron la certificación SQF<sup>®</sup> (Safe Quality Food), Nivel II, lo que confirmó que nuestro Sistema de Gestión de Inocuidad y Calidad Alsea (ICA), cumple con los estándares internacionales de seguridad alimentaria para operaciones de manufactura y distribución, ofreciendo de esta forma, seguridad para nuestros clientes y consumidores, en la gestión de la calidad y la inocuidad en cada eslabón de la cadena de valor.

Fuimos reconocidos por Domino's International como la Operación de Latinoamérica con el mejor sistema de gestión de seguridad alimentaria y calidad y además, logramos la recertificación de Walmart que nos avala como proveedor que cumple con sus estándares de calidad, inocuidad y responsabilidad social.

Referente a los indicadores de desempeño en materia de calidad e inocuidad, este año mejoramos el desempeño de nuestros proveedores, operaciones de manufactura y distribución, disminuyendo un 40% las quejas de calidad con respecto al 2019 y un 29% en quejas de nuestros clientes.



## Recursos Humanos

Desde Alsea México, invertimos en el desarrollo de nuestros colaboradores a través de programas de capacitación en temas de Calidad y Seguridad Industrial para colaboradores operativos.

Asimismo, desarrollamos el Programa de Certificación Operativa, orientado a mejorar habilidades teórico - prácticas para lograr colaboradores operativos expertos, asegurando la estandarización y dominio de los procesos, especializando a 124 colaboradores de Manufactura a través de 9,812 horas de capacitación.

## Seguridad

En Alsea México, este año logramos una reducción del 40% en el número de accidentes incapacitantes en nuestras operaciones al pasar de 26 accidentes en 2019 a 16 accidentes en 2020. Trabajamos en la capacitación y difusión del programa *Detónate* para involucrar a todos los colaboradores en la identificación de actos y condiciones inseguras, reportando por medio de tarjetas la identificación para su seguimiento y cierre. También desarrollamos los decálogos de seguridad para cada una de las áreas operativas en donde identificamos los comportamientos clave en temas de seguridad dentro de cada operación.

## Gestión de nuestro impacto en el entorno

Actuamos responsablemente a favor del medio ambiente, protegiendo nuestros entornos y operando bajo altos estándares de sustentabilidad.

Gestionamos los recursos de manera eficiente e innovadora con el objetivo de minimizar nuestros impactos. Además, nos involucramos en ámbitos como la eficiencia de los recursos, la lucha contra el cambio climático, la economía circular.

*Promovemos el uso racional y responsable de los recursos naturales, la optimización de nuestros procesos y la minimización de sus riesgos asociados. Conscientes de que aún queda trabajo por hacer, avanzamos en áreas prioritarias y adoptamos iniciativas innovadoras, avanzando hacia la sustentabilidad.*

Trabajamos día a día en nuestra gestión para hacer de los procesos más exigentes y propicios para hacer un mejor uso de los recursos, estableciendo medidas para mitigar nuestros impactos y trabajar en iniciativas que contribuyan a fortalecer la gestión responsable de nuestra cadena de valor.

Nuestra filosofía de Sustentabilidad, en cada una de sus 4 comisiones, promueve acciones e iniciativas que nos permiten impactar de forma positiva en las comunidades donde tenemos presencia. Asimismo, a través de nuestro Código de Ética, asumimos la responsabilidad con el medio ambiente, comprometiéndonos a cuidar los recursos naturales y promover el uso racional de los mismos.

Por otra parte, disponemos de una Política Global Medioambiental que determina las actividades prioritarias para prevenir, mitigar y controlar de forma eficiente los impactos ambientales de nuestra actividad.

Para ello, se establecen las directrices para establecer metas, garantizar el cumplimiento y constituir mecanismos de mejora continua para formalizar un sistema integral para la gestión medioambiental.

“

Los procedimientos de gestión y actuación medioambientales recogidas en la Política Global Medioambiental están alineados con la norma ISO 14001 de sistemas de gestión ambiental.

”

**Política Global Medioambiental**

Nuestra estrategia medioambiental y esta política se estructuran principalmente en 3 ejes de acción:

- 1 **Consumo eficiente de la energía y reducción de emisiones de gases de efecto invernadero**
- 2 **Reducción de residuos**
- 3 **Consumo eficiente de agua**

## Eficiencia energética y lucha contra el cambio climático

**Nuestro compromiso con el cambio climático se traduce en las medidas que adoptamos en relación con la eficiencia energética en nuestras instalaciones, con el objetivo de optimizar nuestros consumos de energía y descarbonizar nuestras actividades.**

Dada nuestra actividad en restaurantes y el uso de vehículos, el consumo eléctrico y de combustibles, es el principal impacto identificado. Debido a ello, adoptamos medidas de ahorro energético relacionadas con la iluminación y climatización en nuestras instalaciones.

En esta materia, establecemos objetivos concretos de reducción y optimización del consumo, que son actualizados en función de la evolución y mejora continua de nuestro desempeño. Por otra parte, implementamos soluciones tecnológicas para mejorar la eficiencia energética y reducir nuestras emisiones de GEI (Gases de Efecto Invernadero). Por último, fomentamos conductas de reducción y uso eficiente de los recursos energéticos con todos nuestros colaboradores, siendo esencial su compromiso en cuanto al consumo responsable y eficiente.

Durante el 2020, entre las principales medidas adoptadas en Asea México se destacan:

- Iluminación LED.
- Instalación de equipos de control y automatización en tiendas Vips.
- Compra y prioridad al uso de energía limpia.
- Videos para cambio de hábitos y toma de conciencia.
- Inicio de colocación de plantas de tratamientos de agua.

Asimismo, en Asea Sudamérica, se están implementando estrategias de ahorro de energía y de automatización, uso racional del agua y separación de residuos. Especialmente, en Chile se está promoviendo la certificación Leed<sup>36</sup> de sus tiendas.

<sup>36</sup> La Certificación LEED (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental, por sus siglas en inglés) es un sistema de certificación con reconocimiento internacional para edificios sustentables creado por el Consejo de Edificación Sustentable de Estados Unidos (U.S. Green Building Council).



Por otro lado, las principales medidas implementadas en Asea Europa, fueron:

- Instalación de iluminación LED.
- Variadores de frecuencia en campanas extractoras.
- Reguladores para la iluminación de sala.
- Detectores de iluminación.
- Instalación de recuperador entálpico de eficiencia marcada por RITE para locales con aforos superiores a las 62 personas.
- Ventiladores proyectados tipo EC de bajo consumo para el cumplimiento RITE.
- Instalación de paneles solares en locales donde es especificado por el ayuntamiento correspondiente.

Debido a nuestra actividad, actuar en el impacto del consumo eléctrico es importante para mejorar nuestro desempeño ambiental. El consumo de electricidad del Asea en 2020 fue de 388,589,233 Kwh, un 22% inferior respecto al 2019. El descenso en comparación con el año 2019 se debió principalmente a los periodos donde no ha habido actividad o ésta se ha visto enormemente reducida por las restricciones.

### Consumo de electricidad (kWh)<sup>37</sup>

	2020	2019	
Asea México	219,220,762	292,889,551	
Asea Sudamérica	52,321,649	56,639,151	
Asea Europa	117,046,821	146,964,839	
<b>TOTAL</b>	<b>388,589,233</b>	<b>496,493,541</b>	<b>-22%</b>

<sup>37</sup> Consumo perteneciente a establecimientos propios de Asea.

Contribuyendo a la descarbonización de las economías, hemos aumentado para Asea México, el mix de compra de energía limpia (energía eólica, cogeneración o hidráulica), pasando de un 45.24% en 2019 a un 62.37% en 2020. Parte del consumo de la energía eléctrica proviene de fuentes renovables, destacando el 31% en México y el 11% en Chile.

Asimismo, en España contamos con 502 motos eléctricas con el objetivo de ofrecer un servicio propio de delivery más sostenible. Las motos eléctricas representan el 14% del total del parque de ciclomotores pertenecientes a nuestras unidades de negocio en este territorio.

En las tres geografías (Asea México, Asea Sudamérica y Asea Europa), se evidencia una disminución del 33.64% global de los consumos energéticos. El descenso de gas natural, responde al cierre de los establecimientos ocasionados por las restricciones derivadas de la pandemia de la COVID-19. Por otro lado, el aumento en los consumos de gasolina y gasóleo, viene motivado por el crecimiento de nuestro parque automovilístico y el exponencial crecimiento de nuestro servicio de delivery a nivel de toda la compañía.

El principal impacto identificado en materia de emisiones de gases de efecto invernadero proviene del consumo eléctrico y de combustibles realizado en el desarrollo de la actividad. A través de nuestras diversas iniciativas de eficiencia energética y reducción de los consumos energéticos, buscamos reducir nuestra huella de carbono.

**Consumo de combustible (kWh)<sup>38</sup>**

	2020	2019	
Asea México	221,742,788	346,686,936	
Asea Sudamérica	26,002,487	34,264,216	
Asea Europa	53,877,915	73,597,063	
<b>TOTAL</b>	<b>301,623,190</b>	<b>454,548,215</b>	<b>-33.64%</b>

**Emisiones de gases de efecto invernadero (Tn CO<sub>2</sub> eq.)**

	2020	2019	
Alcance 1. Emisiones directas	64,584	98,302	
Alcance 2. Emisiones indirectas	106,269	156,028	
Alcance 3. Otras emisiones indirectas <sup>39</sup>	-	-	
<b>TOTAL</b>	<b>170,853</b>	<b>254,330</b>	<b>-32.82%</b>

<sup>38</sup>Se han actualizado los factores de conversión de unidades para los consumos energéticos del 2019.  
<sup>39</sup>A 31 de diciembre de 2020 no se realizan mediciones del alcance 3.

**Gestión sostenible de los recursos y economía circular**

Los recursos y materiales identificados como relevantes para el desarrollo de la actividad son el uso del agua, los plásticos, el papel y el cartón. Aunque contamos con medidas para su correcta gestión y eficiencia en su uso, continuamos trabajando en la implantación de un modelo de medición más completo y formal. La mejora continua en la introducción de medidas más eficaces para el control del uso de los recursos tiene como objetivo fundamental reducir nuestra huella ambiental.

**Reducción de residuos e insumos**

Promovemos y participamos en la adecuada gestión de los residuos a través del reciclaje y la correcta separación, intentando evitar problemas de salud, contaminación, involucrándonos en las etapas de vida del producto y trabajando para minimizar su impacto en el medioambiente. Por ello en Asea utilizamos cada vez un mayor número de productos reciclados.

A través de nuestras marcas, continuamos impulsando el compromiso adquirido con el uso eficiente de materiales y una correcta gestión de los residuos. A este respecto, nuestras principales acciones vinculadas al uso de materias primas están relacionadas con la gestión de envases, bolsas y servilletas, siendo los principales materiales el plástico, papel y el cartón.

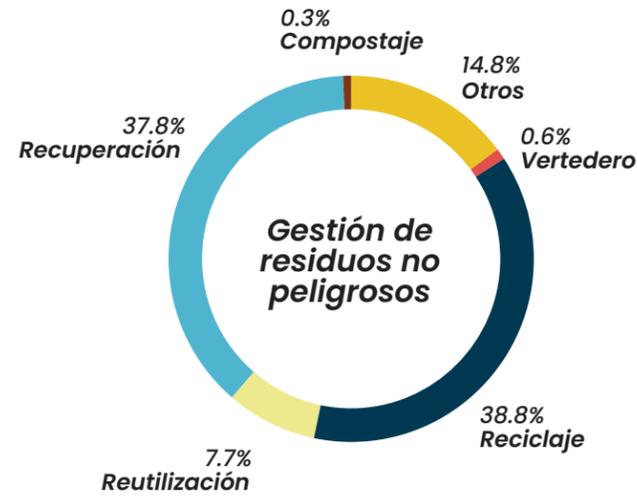
Avanzando en nuestra gestión, impulsamos el desarrollo de diversas iniciativas de reducción de residuos. En especial, hemos impulsado iniciativas de reducción y disminución el uso del plástico de un solo uso en Asea México, entre las que se destacan:

- Eliminamos el uso de popotes de plástico y unicelel en todas nuestras marcas.
- Cambiamos las bolsas de plástico por bolsas de papel para los consumidores.
- Estamos en proceso para cambiar el resto de los empaques plásticos por empaques biodegradables y/o compostables.

Por otro lado, las principales iniciativas promovidas en Asea Europa, se destacan:

- Fomento del consumo de papel reciclado con certificación FSC.
- Eliminación de los popotes elaboradas con plástico.
- Proyecto envases de plástico de un solo uso.

Gestionamos de forma responsable los residuos peligrosos y no peligrosos que se ocasionan de nuestra actividad. En Asea México, se genera únicamente un 0,10% de residuos no peligrosos sobre el total de residuos. En cuando a los residuos no peligrosos, aproximadamente el 85% se destina a reciclaje, reutilización, recuperación o compostaje y solamente el 15% se destina a "otros" y/o vertedero.



Estamos trabajando en la mejora de la separación de residuos a través de diversas iniciativas y acciones como la identificación del tipo de residuos, su medición, definición de una estrategia y la comunicación de la misma. Asimismo, se tenía previsto comenzar con una prueba piloto de separación de residuos en Portal San Ángel (Oficinas y Tiendas), pero se ha visto postergada a causa de la COVID-19.

Por otro lado, la recolección de aceite se redujo un 34% mensual en 2020, en Asea México y Sudamérica, en comparación con años anteriores, gestionándose 525,531 litros de aceite. No obstante, avanzamos en la re-negociación y evaluación de nuevos proveedores de aceite.

### Consumos de materiales en México

A lo largo de nuestra cadena de suministro, distribuimos a las marcas un total de 12 mil toneladas de productos desechables, de los cuales el 58% corresponde a materiales reciclados o biodegradables. Por otra parte, nos encontramos trabajando en la reutilización de los pallets junto con nuestro departamento de logística. Además, hemos eliminando prácticamente todo el uso de cajas plásticas para los envases en nuestras distribuciones.

### Consumos materiales Asea Europa

En Asea Europa, durante el 2020 hemos estado trabajando de forma activa en la modificación de envases de plástico de un solo uso. Este proyecto se ejecutará durante el año 2021. Por otra parte, estamos avanzando en una gestión de residuos integral en nuestros restaurantes, mediante el estudio de implantación de medidas relacionadas con la prevención, y el reciclaje.

Para alcanzar esos objetivos, estamos depositando nuestros esfuerzos en proyectos de reciclaje y gestión de residuos, como el programa de reciclaje de envases en colaboración con Ecoembes. Además, estamos arrancando proyectos piloto de separación de residuos en nuestras marcas Domino's Pizza, Starbucks y VIPS.

Cada marca es responsable de aplicar una gestión adecuada de residuos y reciclaje en sus establecimientos. De esta forma, Starbucks realiza la separación de residuos plásticos del resto de residuos en el back office. En Domino's Pizza, Foster's Hollywood, Ginos, TGI Fridays, VIPS, y VIPS Smart se continúa avanzado en un plan para separar residuos plásticos, de orgánicos y resto de residuos en las cocinas.

En el caso del aceite, para todas las marcas y establecimientos se retira el aceite usado mediante gestores autorizados y certificados para su reciclaje y reutilización, siendo reutilizado para la fabricación de otros nuevos productos o combustibles. En 2020 se gestionaron 330,940 litros de aceite.



## Gestión eficiente del agua

Trabajamos para reducir la huella hídrica de la empresa e implementamos campañas globales para concienciar el buen uso y manejo entre nuestros colaboradores. A su vez, aplicamos medidas vinculadas a un consumo más racional y responsable, entre las que se destacan:

- Cisternas de doble descarga.
- Urinarios tipo Urimat en los restaurantes de la marca Foster's Hollywood.
- Grifos temporizados.
- Filtros aireadores para ahorro de agua.

Además, nuestra gestión del abastecimiento y suministro de agua siempre se realiza en total concordancia con las limitaciones locales, extrayendo el agua consumido de las infraestructuras públicas. En el 2020, el consumo de agua de Alsea fue de 2,4 millones de m<sup>3</sup>, lo que representa una disminución del 33% respecto al 2019. Asimismo, hay una disminución de la intensidad del consumo respecto al volumen de facturación.

En esta materia, en Alsea México estamos estudiando y evaluando la viabilidad para la implementación y optimización de una planta de tratamiento de agua para Starbucks, que conllevará ventajas en un ahorro del consumo de agua promedio, la reducción o no uso de sal, el aprovechamiento del 100% de agua potable consumida y la garantía en la calidad de agua para la preparación de bebidas de acuerdo con los estándares de Alsea.

En cuanto a la gestión de aguas residuales y efluentes, en Alsea Europa, instalamos separadores de grasas acorde a la normativa EN 1825 para asegurar que las grasas y aceites orgánicos se retiran con eficacia. Los separadores se aplican en los restaurantes de las marcas donde los vertidos puedan contener estas sustancias.

### Consumo de agua (m<sup>3</sup>)

PAÍS	2020	2019	
Alsea México	1,700,000	2,514,000	
Alsea Sudamérica	12,292	19,000	
Alsea Europa <sup>40</sup>	862,270	1,336,262	
<b>TOTAL</b>	<b>2,574,562</b>	<b>3,869,262</b>	<b>-33%</b>



<sup>40</sup> Debido a los sistemas internos de monitorización de la información, no es posible mostrar el consumo de agua en litros (o unidad equivalente) para 2020. En su lugar, se realiza una aproximación según el gasto en euros y el precio medio del agua €/m<sup>3</sup> para España y Portugal. No contempla el gasto de consumo de agua de Francia y Países Bajos, debido a la imposibilidad de distinguir la cantidad destinada a ese coste en los sistemas internos de información. Además, España y Portugal representan el 90% de los establecimientos propios de Alsea Europa, en consecuencia, la omisión justificada de la citada información no conlleva un impacto significativo en el resultado final.

# 6

## ***Respuesta en la comunidad: mantenemos el compromiso para continuar compartiendo valor***

“

*Todos los años reafirmamos nuestro compromiso con la sociedad, promoviendo una senda de crecimiento inclusivo de todos los territorios donde estamos presentes impulsando un desarrollo responsable y justo para todas las personas.*

”

Desde Asea, asumimos un firme compromiso de crear valor compartido y volcarlo a la sociedad, haciéndola partícipe de nuestro crecimiento y potenciando el desarrollo de cada uno de los entornos donde tenemos actividad.

Para conseguir este gran objetivo, nos implicamos directamente en el desarrollo local e impulsamos iniciativas y programas en alianza con organizaciones sociales apoyando a los colectivos más vulnerables de nuestros entornos.

## Alianzas para favorecer el entorno más cercano

### Alianzas estratégicas en Asea México, Sudamérica y Europa

Somos una compañía que opera en 11 geografías alrededor del mundo, lo que nos lleva a relacionarnos con culturas, realidades y personas muy diversas. Debido ello, desde Asea, entendemos como esencial el desarrollo de una estrategia global de compromiso y cooperación social, pero que se nutra de objetivos específicos, adaptados a la realidad y necesidad de cada territorio. Esta visión local, nos permite potenciar nuestras colaboraciones y aumentar el impacto positivo en cada una de las localidades donde operamos.

*En esta línea, establecemos múltiples alianzas estratégicas para generar valor en el entorno y responder a las necesidades de los territorios donde estamos presentes. Principalmente, el impulso de estas alianzas está centrado en la colaboración de todas las partes involucradas y el diálogo con las mismas.*

Para alcanzar una mayor repercusión estamos adheridos a plataformas y promovemos la colaboración en diferentes eventos donde conectamos con los grupos de interés y partes interesadas, incluyendo actores de las comunidades locales.



Estas alianzas estratégicas también se establecen con asociaciones y ONG's a través de donaciones para impulsar el desarrollo de nuestro entorno más cercano, destinados a cubrir necesidades específicas según cada organización. A lo largo del año 2020 hemos realizado donaciones a asociaciones y entidades sin ánimo de lucro por un valor de más de 1,7 millones de pesos y un valor económico de las donaciones en especie por más de 20 millones pesos, lo que asciende a aproximadamente 22 millones pesos de colaboración a organizaciones, volcándose a las comunidades y entornos donde operamos.

#### ASOCIACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO 2020

### EUROPA



#### Donación económica y en especie

- Acción contra el Hambre
- Adena/WWF
- AFMD
- ALZHE
- AMIZADE
- Asociación Española Contra el Cáncer
- Asociación Espiral Loranca
- Asociación manos de ayuda social
- Association Arpejeh
- Association Vie et Coeur (AVEC)
- Banco Alimentar - Emergência Alimentar
- Banco de alimentos
- Cáritas Diocesana de Jaén
- COGAM
- Cruz Roja
- FESBAL
- Fundación Adra
- Fundación Bobath
- Handicap et Compétences
- Manos Unidas
- SEO/Birdlife
- Volutare

### EUROPA



#### Voluntario profesional y social

- ASPACE
- CEAR
- Federación de PPSS Pindari
- Fundación éxit
- Fundación Luz Casanova
- Fundación Manantial
- Fundación Secretariado Gitano
- Fundación Tomillo
- Orden de Malta
- Zonta, centro de acogida Arturo Soria

### MÉXICO Y SUDAMÉRICA



#### Donación económica y en especie

- Banco de Alimentos Argentina
- Ceprodih
- Coanil
- Descubreme
- Fundación ABC Prodein
- Fundación Flexer
- Fundación Funoz
- Fundación Natalí Dafne
- Fundación Semilla y Fruto
- Fundación Sí
- Trabajadores de la Salud

### MÉXICO Y SUDAMÉRICA



#### Voluntario profesional y social

- Colombia Cuida Colombia
- Fundación Flexer
- Fundación Retro Alimenta

## Impacto positivo en las comunidades locales

*Estamos comprometidos con la sociedad en la totalidad de los países en los que estamos presentes, colaborando con distintas entidades en la realización de distintas actividades de Beneficio social.*

*Sin embargo, el coronavirus, ha sido este 2020 un tema omnipresente en las colaboraciones en todos los países en los que participamos.*



## RESULTADOS GLOBALES 2020

Más de  
**50**  
ONGs apoyadas

Más de  
**800**  
Horas de voluntariado de enero a marzo 2020

Más de  
**395**  
toneladas de donativos en especie

## MÉXICO

Fruto de nuestro compromiso con la sociedad mexicana nace en el año 2004, Fundación Alsea, que tiene como misión ser un vehículo de la sustentabilidad incidiendo principalmente en la seguridad alimentaria de las comunidades vulnerables, la educación y la empleabilidad.

Apoyamos el crecimiento y el bienestar de las comunidades donde operamos brindando o mejorando los servicios a la comunidad y realizando acciones de voluntariado social, donaciones económicas y en especie. Nuestras principales líneas de acción son:



### Alimentación

A través de nuestra campaña "Va por mi cuenta" y bajo el lema nadie más con hambre colaboramos con nuestros clientes y grupos de interés en la erradicación de la pobreza alimentaria en México.



### Inversión social y cultural

Este año 2020 hemos visto como la sociedad mexicana sufría con graves consecuencias la acción de la pandemia, por ello, hemos decidido afianzar el compromiso que siempre nos ha caracterizado como compañía y crear el movimiento "Va por nuestros Héroes" para apoyar a las personas que, a consecuencia de la COVID-19 se encuentran en situación de vulnerabilidad.



### Educación y empleabilidad

Nuestro programa Integra brinda oportunidades de educación y empleabilidad a jóvenes en situación vulnerable.



### Gastronomía mexicana

Fomento de la gastronomía mexicana



## POTENCIAMOS NUESTRO APOYO DURANTE LA PANDEMIA

Se creó Va por nuestros Héroes

**VA POR NUESTROS HÉROES**

**11,278**  
despensas

a beneficiarios de VXMC  
\$6,060,597.00  
Despensas y costo de operación de 10 Comedores infantiles

**348,745**  
personas beneficiadas

y seguimos impactando diariamente a muchas más.

**1,650**  
despensas

para colaboradoras que son madres solteras  
\$700,000

**Fondo de emergencia**  
para colaboradores de la operación de Alsea de México, Chile, Colombia, Uruguay y Argentina

2.5 mdp

Donación de **395 toneladas**

de alimento en todos los mercados de Alsea.

**Seguridad alimentaria**

para 620 beneficiarios de comunidades indígenas de Oaxaca y SLP + compra y distribución de material médico  
\$1,578,000

**8,865 raciones**

de comida para pacientes y familiares del Hospital Siglo XXI + los cientos de productos donados por las marcas  
\$300,000

Más de **170,000 raciones**  
de alimento para trabajadores de salud de diversos hospitales del país

Compra de **11 toneladas**  
de granos beneficiando a **2,759**

familias en 11 estados de la República  
\$250,000

A su vez, en alianza con Visión Mundial de México, se ha colaborado con las familias de Villahermosa que se han visto afectadas por las inundaciones provocadas por la tormenta Tropical "ETA" y viéndose su situación agravada por el estado de alarma y la pandemia. Este proyecto se llevó a cabo durante 5 días con el principal objetivo de realizar la distribución de ayuda humanitaria, con la entrega de 1,000 kits de seguridad alimentaria, a niños, adolescentes y jóvenes y sus familias beneficiándose un total de 3,910 personas con la inversión de Fundación Alsea.

**\$42,291,765.30**  
EGRESOS TOTALES

**Causas / recursos destinados:**

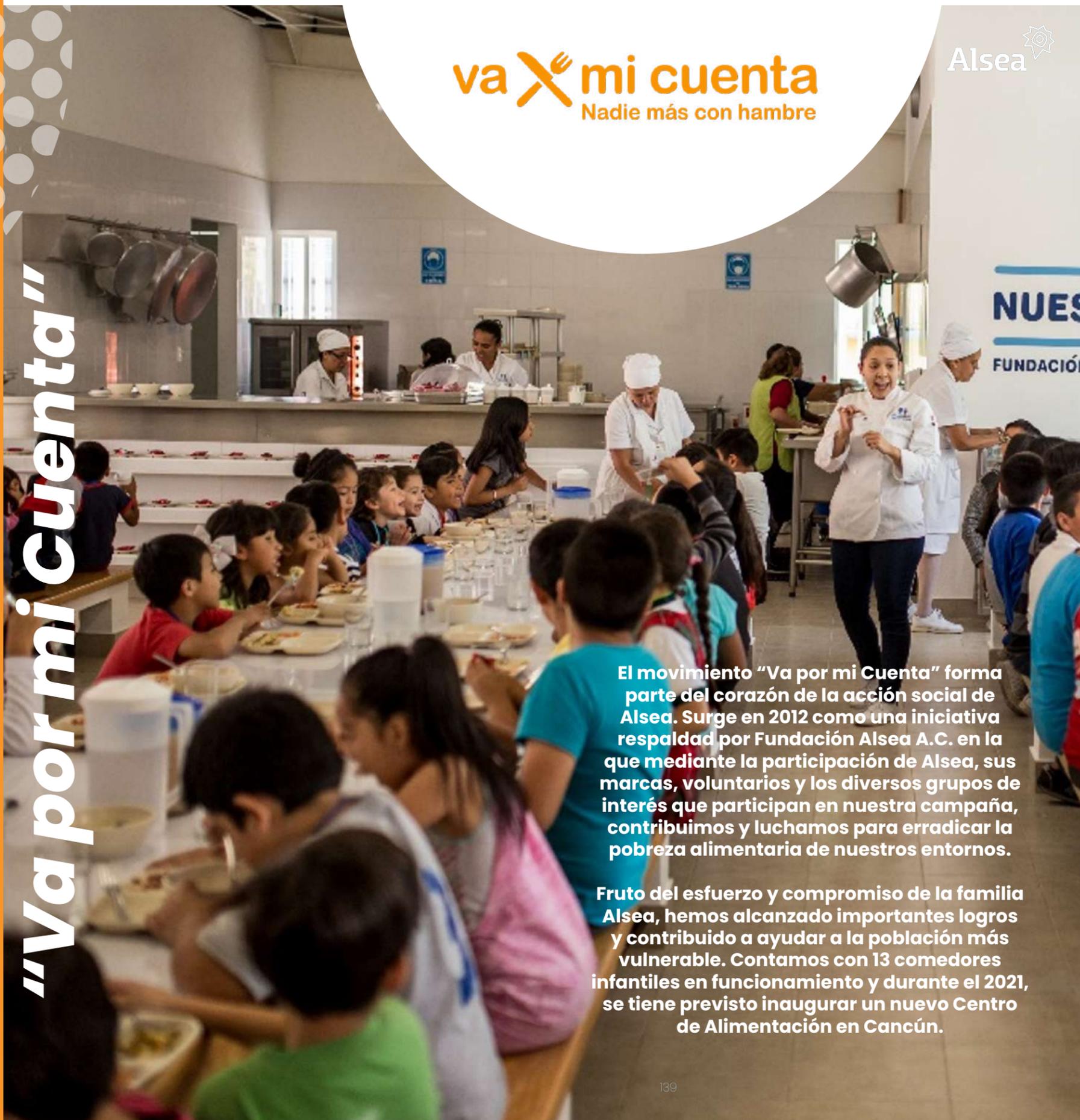
Alimentación	78.48%
Educación y empleabilidad	6.43%
Fondo de emergencia	1.76%
Donaciones Variables	0.57%
Construcción de nuevos comedores	4.66%
Asociaciones en las que Alsea participa	0.77%
Participación ciudadana	0.83%
Desarrollo comunitario	7.09%

Movimiento

“Va por mi Cuenta”

**va mi cuenta**  
Nadie más con hambre

Alsea



El movimiento “Va por mi Cuenta” forma parte del corazón de la acción social de Alsea. Surge en 2012 como una iniciativa respaldada por Fundación Alsea A.C. en la que mediante la participación de Alsea, sus marcas, voluntarios y los diversos grupos de interés que participan en nuestra campaña, contribuimos y luchamos para erradicar la pobreza alimentaria de nuestros entornos.

Fruto del esfuerzo y compromiso de la familia Alsea, hemos alcanzado importantes logros y contribuido a ayudar a la población más vulnerable. Contamos con 13 comedores infantiles en funcionamiento y durante el 2021, se tiene previsto inaugurar un nuevo Centro de Alimentación en Cancún.

Estamos muy orgullosos del crecimiento y acogida que ha tenido nuestro programa y de los resultados que fuimos consiguiendo a lo largo de estos años:

Más de  
**35 MDP**  
invertidos

al año en la operación de nuestros comedores.

Más de  
**3 millones**  
de comidas  
nutritivas

servidas desde 2021.

**7,400**  
niños y niñas

tienen acceso a comida nutritiva diariamente.

Más de  
**2,000**  
familias

beneficiadas indirectamente.



### NUESTRAS LÍNEAS DE ACCIÓN

#### Rescate de alimento y donaciones en especie

- Programa "Alimento para Compartir" en conjunto con Starbucks.
- Donaciones de raciones de alimentos a diversas asociaciones.

#### Educación nutrimental

- Impartición de pláticas nutrimentales y de valores, y repartición de recetarios en comunidades vulnerables que incluye platillos de elaboración con un bajo presupuesto.

#### Seguridad alimentaria

- Construcción y operación de 13 comedores infantiles llamados "Nuestro Comedor".
1. Modelo urbano: 9
  2. Modelo comunitario: 3
  3. Modelo escolar: 1



## Modelos



### 1. Modelo urbano

**Aliado:** Comedor Santa María A.C.

**Número de comedores:** 9 operando bajo este modelo.

**Capacidad:** 300 a 500 niños y niñas.

**Características:** Programa de formación humana, pláticas a padres de familia, proyecto social de la comunidad.

**Ubicaciones:** Estado de México (Metepéc, Ecatepec, Ecatepec Embajadas, Valle de Chalco), Ciudad de México (Iztapalapa, Santa Úrsula, Golondrinas), Nuevo León (García), Coahuila (Saltillo).

### 2. Modelo comunitario

**Aliado:** Fondo para la paz I.A.P.

**Número de comedores:** 3 operando bajo este modelo.

**Capacidad:** 150 a 200 niños y niñas aprox.

**Características:** diseño integral y sustentable, cuenta con captación de agua pluvial, drenaje, planta de tratamiento de aguas, bebedero dual, estufas ahorradoras estilo patsari, huerto, iluminación LED, etcétera.

**Ubicaciones:** Oaxaca (Santa Rosa, El Corozal), San Luis Potosí (La Concepción).

### 3. Modelo escolar

**Aliado:** Comedor Santa María A.C. y SEDAC I.A.P.

**Número de comedores:** 1 operando bajo este modelo. Capacidad: 740 niños y niñas.

**Características:** opera dentro de una escuela impactando directamente en el desempeño escolar de menores en educación básica.

**Ubicaciones:** Estado de México (Ixtapaluca).

En este año tan atípico, hemos valorado fuertemente, contar con sólidos programas de contribución social para luchar contra las desigualdades y los colectivos más desfavorecidos. Durante el 2020, hemos continuado con nuestra campaña anual de recaudación, que ha superado la meta establecida para este año, alcanzando unos excelentes resultados:

Recaudación Clientes:  
**10,940,563.68 pesos**

Recaudación Colaboradores<sup>40</sup>:  
**1,812,312.16 pesos**

Producto con causa:  
**12,633,077.70 pesos**

TOTAL  
RECAUDACIÓN  
**25,385,953.54**

**+7.2%**  
de la meta de  
recaudación para el  
2020



Los excelentes resultados alcanzados y nuestra apuesta por continuar luchando y combatiendo la pobreza alimentaria infantil nos motiva a continuar con este programa, fomentar la colaboración social y las alianzas con organizaciones sociales que ayudan a población en riesgo de exclusión social y económica.

Durante el 2020, Asea ha realizado inversiones de más de 4 millones de pesos a Integra, un programa que busca facilitar el acceso laboral y educativo de calidad a jóvenes en situación de vulnerabilidad.

Asimismo, en conjunto con Starbucks se creó un fondo de 5 millones de pesos en beneficio de nuestros colaboradores operativos que se vieron gravemente afectados por la pandemia en México, Chile, Argentina, Colombia y Uruguay.

<sup>40</sup> Recaudación hasta marzo del 2020.

## LATINOAMÉRICA

Nuestra satisfacción por las acciones sociales llevadas a cabo en México, así como la preocupación por la situación social de diversos sectores de la sociedad en América del Sur nos impulsó a expandir nuestra labor a toda Latinoamérica.



### Colombia

Más de  
**616,000**  
pesos  
donados  
en acción social

Más de  
**18,000**  
beneficiarios

Contribución a la  
**educación y  
apoyo al  
sector  
sanitario**

- **Colombia cuida Colombia:** contribuimos a la iniciativa “Colombia cuida Colombia” una alianza de la sociedad civil y el sector privado para conectar y articular a personas, organizaciones, fundaciones, empresas y gobierno, para mitigar el impacto negativo de la COVID-19 en seguridad alimentaria y salud, en las poblaciones más vulnerables del país (incluyendo adul-

tos mayores, trabajadores informales, madres solteras, poblaciones indígenas y migrantes, entre otros).

- Durante la ola invernal sufrida en Colombia, las colaboradoras donaron a través de un link el valor que quisieran, donde algunos de ellos se unieron para donar una cifra, otros haciéndolo de manera individual.

- Desde Alsea Colombia, se donó la utilidad de ventas de todos los productos de sus marcas para el día 1 de diciembre y el dinero recaudado se destinó a cubrir necesidades e iniciativas de Colombia Cuida Colombia.
- **Fundación ABC Prodeín:** colaboramos con esta organización, cuyo fin principal es la formación integral del hombre en todas sus esferas. Nuestra colaboración estuvo dirigida principalmente a garantizar las jornadas escolares que proporciona dicha entidad, contribuyendo a la dotación de materiales lúdicos y didácticos para la enseñanza a niños.
- **Fundación Funo:** junto a Archies y Starbucks formamos parte de una iniciativa en la que se repartieron 400 cafés y 250 calzoni a personal colaborador principalmente enfermeros, médicos, personal de asistencia, aseo, vigilancia, del hospital Universitarios San Rafael y Hospital Universitario de la Samaritana.
- **Fundación Semilla y fruto:** contribuimos con una inversión en material y elementos de seguridad necesarios para operar la panadería que sustenta parte de los ingresos de la Fundación, y que eran indispensables para obtener la licencia para operar, sobre todo ante las estrictas restricciones y medidas implementadas durante la pandemia.



## Chile

Más de  
**1,700 kilos**  
de alimentos  
donados a hospitales de  
Chile

Colaboración con  
**3**  
entidades  
sociales

Ayuda a niños y jóvenes  
**vulnerables**  
y/o con  
discapacidad  
intelectual

Nuestra acción social en Chile está basada en la colaboración con diversas organizaciones sociales:

- **Fundación Forge:** dirigida a motivar a jóvenes económicamente vulnerables para que accedan a una vida de calidad a través del trabajo, el aprendizaje continuo y el compromiso con la comunidad. Sus programas se focalizan en el desarrollo de habilidades socioemocionales y digitales clave para los trabajos del futuro y la adaptación a escenarios cambiantes.
- **Descubreme:** fue creada en el 2010 con la misión de promover la inclusión integral de las personas con discapacidad cognitiva en todos los ámbitos del desarrollo humano.

- **Coanil:** provee y desarrolla servicios de apoyo para las personas en situación de discapacidad intelectual con estándares de excelencia y reconocimiento de sus necesidades. Además de promover un cambio social que es fundamental para mejorar su calidad de vida.

Durante el 2020, hemos colaborado con diversos hospitales de Chile, en los que hemos donado más de 1,700 kg de comida, apoyando los servicios sanitarios en momentos críticos para hacer frente la lucha contra la pandemia.


**Argentina**

Más de  
**47,000**  
platos de  
comida  
donados  
al Banco de Alimentos.

Más de  
**44,000**  
Whopper  
Solidarios  
donados  
al Banco de Alimentos.

Ayuda a niños vulnerables y  
**visibilización  
de la lucha  
de los niños  
enfermos de  
cáncer y sus  
familias**

Nuestra acción social en Argentina ha estado dirigida a diversas entidades e instituciones sociales:

- **Universidad Nacional de La Matanza:** Institución pública emplazada en uno de los espacios más importantes de la provincia de Buenos Aires, desde el punto de vista demográfico, político y económico, en el que los jóvenes que adquieren una titulación son la primera generación de sus familias en alcanzarlo.
  - Hemos colaborado con la donación de juguetes para niños vulnerables.
- **Fundación Natalí Dafne Flexer:** entidad que desarrolla actividades de contención emocional para niños enfermos de cáncer y sus familias.
  - Hemos celebrado el 12º aniversario de colaboración con la ONG, en la que hemos donado 3,000 tazas de leche.



**Uruguay**

- Desde Starbucks Argentina, todos los años, en el marco del Día Internacional del Cáncer Infanto-Juvenil, apoyamos a #FundaciónFlexer en la difusión de su campaña de concientización: #PoneteLaCamiseta. Ese día todos los colaboradores trabajan con una camiseta blanca, con el objetivo de difundir y sensibilizar a la sociedad sobre la lucha de los niños enfermos de cáncer y sus familias. Además, se realizan diversas acciones de voluntariado y actividades de recaudación, entre otros.
- **Fundación Sí:** ONG que tiene como principal objetivo promover la inclusión social de los sectores más vulnerables de la Argentina.
  - Donamos productos a la Fundación Sí en apoyo a las personas adultas vulnerables por el día internacional del café.
- **Banco de alimentos:** a través de Burger King, hemos donado más de 47 mil platos de comida y más de 44 mil Whopper Solidario, lo que equivale a más 78 mil pesos mexicanos.

También se ha colaborado con diversos hospitales y trabajadores de la salud en Argentina a través de donación de desayunos y café gratis durante ciertos periodos de tiempo durante la pandemia.

Nuestra acción en Uruguay, por una parte, engloba la asistencia al Centro de Promoción para la Dignidad Humana que tiene como fin atender y promover a las familias que por diversos motivos se encuentran en desempleo, embarazo inesperado, entre otras, especialmente mujeres con niños en situación de alto riesgo.

A través de Starbucks, colaboramos con organizaciones como Ceprodih donando principalmente alimentos. También se ha colaborado con diversos hospitales de Uruguay con desayunos y bolsas de café.



## EUROPA

Llevamos a cabo iniciativas de promoción del empleo para colectivos en situación de vulnerabilidad. Además con nuestros programas de voluntariado colaboramos en el fortalecimiento del territorio acercándonos a las poblaciones locales.

- **Camino al empleo:** Ofrecemos una opción de empleo para personas en riesgo de exclusión social. Dividimos este proyecto en 3 fases.
  1. Línea de salida: Etapa de formación.
  2. Practicar y conocer: Realización de prácticas laborales en nuestros restaurantes escuela.
  3. Primera oportunidad: En colaboración con el servicio público de empleo y la Fundación La Caixa.

Lamentablemente este 2020 no hemos podido alcanzar con este proyecto el mismo número de gente que en años anteriores debido a las limitaciones a causa de la pandemia.

- **Voluntariado:** Promovemos el voluntariado entre todos los empleados de la plantilla de Asea, nuestros principales programas de voluntariado están relacionados con las temáticas de medio ambiente e inserción laboral.

Establecemos relaciones estratégicas con otras empresas y con ONG's para generar valor y responder a las necesidades del territorio en el que estamos presentes. Este 2020 hemos donado en total, sumando las donaciones económicas y las donaciones en especie a bancos de alimentos, más de 200,000 euros. Adicionalmente, durante los meses del confinamiento se ha colaborado tanto con la Unidad Militar de Emergencia, Cruz Roja Española y otras entidades sociales, aportando 9,300 raciones de alimentos a colectivos vulnerables (además de las iniciativas llevadas a cabo por nuestras propias marcas en Europa).



### Domino's

Donamos 600 pizzas y 200 combos a personal sanitario y cuerpos de policía apoyando en la lucha contra la COVID-19.

Colaboramos con la Cruz Roja entregando 650 pizzas a sus voluntarios y a familias y personas en riesgo de exclusión social.

Ponemos en marcha nuestro programa "Aperturas con Causa" en el cual nos comprometemos a donar la recaudación del día de la apertura en nuestras tiendas. Durante 2020 se recaudaron 19,000 euros para diversas organizaciones locales bajo el marco de este programa.

En nuestro proyecto "Sonrisas" donamos a la Fundación Theodora 50 céntimos de la venta de nuestras pizzas. La Fundación Theodora colabora con hospitales para alegrar a más de 5,000 niños y niñas hospitalizados y acompañar a sus familias. En 2020 se han recaudado y donado más de 70,000 euros.

Durante 2020 se han destinado al patrocinio de deporte infantil 110,000 euros, beneficiándose 723 equipos y 11,000 niños.



### Ginos

Nos aliamos con Deliveroo para llevar 1,782 raciones de alimentos a familias en situación de vulnerabilidad en Madrid y 495 a profesionales de la Cruz Roja en activo en la lucha contra la COVID-19.



### Starbucks

Colaboramos con el hospital de campaña militar instalado en IFE-MA además de un gran número de hospitales distribuidos entre España y Portugal a través de la donación de 9,000 cápsulas de café, más de 1,000 litros de leche, croissants, paper cups.

Creamos la campaña del "Extra Solidario" en la cual el cliente realiza una donación voluntaria sumándole una cantidad a su pedido y nosotros duplicamos la suma. Se consiguió recaudar 800 euros.



## Vips

En Vips Europa, donamos 5,544 raciones de alimentos a familias sin hogar por consecuencia de la COVID-19. Creamos junto al Ayuntamiento de Madrid y la Fundación Luz Casanova la iniciativa "No second Night" ofreciendo a 50 mujeres en situación de riesgo 5,500 comidas y 2,500 desayunos, a precio de coste que financió el Ayuntamiento de Madrid.

## Lucha contra el desperdicio alimentario

Las acciones para combatir el desperdicio alimentario provienen de la implantación de una gestión basada en la prevención y control de excedentes con el objetivo de reducir y mitigar el desperdicio.

A través de Burger King, Chili's, P.F Chang's Starbucks y Alsea Centro de Soporte se ha colaborado con Fundación Retro Alimentaria, recolectando y recuperando más de 4 toneladas de verduras para ser donadas a fundaciones y comedores. En esta iniciativa han participado más de 100 voluntarios para luchar contra el desperdicio alimentario. La Cosecha Solidaria es una de las campañas de voluntariado, en el que voluntarios agrícolas de frutas y hortalizas recuperan alimentos cosechados que no son destinados a los distribuidores, los cuales, son donados a diversas organizaciones con fines sociales.

Por otro lado, restaurantes y cafetería de Alsea Europa cuentan con sistemas de información para ajustar pedidos mediante la realización de estimaciones del consumo. Bajo este mecanismo se prevé las necesidades de abastecimiento a almacenes y las preparaciones de productos diarias. Por otra parte, también estamos implantando en toda la compañía la realización de registros del desperdicio orgánico tanto en sala como por parte del cliente para establecer un control y oportunidades de mejora.

Además, hemos establecido un protocolo que permite donar el excedente que se produce en los almacenes cuando hay un cambio de carta o de receta. En este sentido, vinculamos donaciones realizadas de

productos cerca del periodo de vencimiento descritas anteriormente.

Por otra parte, el área de calidad de Alsea Europa está desarrollando estudios de vida para cada producto de forma que se pueda ampliar su duración bajo estrictos estándares de seguridad alimentaria. El aumento de la vida del producto persigue evitar el desperdicio alimentario.

## Responsables con nuestro entorno

Convencidos de la importancia de fomentar la protección y bienestar animal, Alsea, el operador de restaurantes líder en América Latina y España, mantenemos nuestro compromiso con promover la transición a un abastecimiento de huevo proveniente de gallinas libres de jaula.

Por ello, durante los últimos 4 años hemos explorado con nuestros proveedores distintas alternativas que permitan contar con un abasto de huevo de gallina libre de jaula suficiente para satisfacer la demanda del mercado, en condiciones económicas accesibles para los clientes.

El 2020 fue un año atípico, no solo para Alsea y la industria restaurantera, sino para diversos sectores en todo el mundo y esto tuvo un claro efecto en los niveles de producción y consumo de las materias primas que se utilizan. Sin embargo, nuestro compromiso realizado en 2016 continúa y, como parte de las acciones para lograrlo, nos enorgullece informar que, en Iberia, mercado en el cual tenemos



más de 1,000 unidades, contamos ya con las condiciones óptimas para que el 100% de los huevos de cáscara que utilizamos en las distintas marcas provengan de gallinas libres de jaula.

Conscientes del camino que falta por recorrer, en Alsea continuaremos trabajando de la mano con nuestros principales productores y proveedores en cada país donde operamos, para lograr contar con la oferta suficiente de huevo de gallina libre de jaula para abastecer la demanda. Alsea está convencida de que, con este tipo de acciones, contribuimos a generar un proceso de cambio hacia una práctica que impacta positivamente al bienestar animal.

Por otro lado, desde Alsea Europa, también nos encontramos trabajando para conseguir adquirir el 100% de los vegetales de primera gama (frescos o conservados no transformados) y de cuarta gama (frescos preparados para consumo) a proveedores que cuenten con alguna certificación de buenas prácticas agrícolas.

# 7

## *Alcance de la información y contenido del informe*



## Alcance de la información

Esta memoria de sustentabilidad incluye los principales resultados de las actividades que desarrollamos en Alsea S.A.B. de CV. y subsidiarias en materia de sustentabilidad durante el año 2020, en el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre. El informe recoge principalmente nuestra relación con los grupos de interés, la identificación de temas materiales, la gestión de riesgos y el análisis de los impactos y contribuciones positivas de nuestra operación, en materia económica, social y ambiental.

Para su elaboración nos basamos en el reporte de las principales actuaciones de nuestra gestión en los territorios donde operamos: México, España, Argentina, Colombia, Chile, Francia, Portugal, Bélgica, Países Bajos, Luxemburgo y Uruguay.

Trabajamos para mejorar la rendición de cuentas y una mayor transparencia, explicando nuestra estrategia de sustentabilidad y tratando temas de importante relevancia para nuestra Compañía. Publicamos este informe dando continuidad a nuestros reportes de gestión y avances de nuestras actuaciones y estrategias. En 2020, publicamos nuestro Reporte de Avances de Sustentabilidad correspondiente al año 2019. En este ejercicio anual, detallamos nuestras iniciativas alineadas al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus metas, con las que respondemos también a nuestro compromiso corporativo con los Diez (10) Principios del Pacto Mundial y la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas.

## Criterios de elaboración

Hemos seleccionado e incluido contenidos de conformidad con los principios y requerimientos definidos por las versiones más actualizadas de las guías GRI Standards en su opción esencial. La información presentada se amplía y tiene relación con los contenidos publicados en la página web de Alsea a través de diversas las políticas y documentos públicos, como de los Estados Financieros Consolidados del ejercicio 2020.

El informe detalla las acciones e hitos alcanzados en 2020, siendo uno de los años más excepcionales de los últimos tiempos. A efectos de comparación y análisis, se han incluido los datos cuantitativos de los años anteriores, garantizando la transparencia y la claridad en la comunicación de los resultados a las partes interesadas.

### Principios para la definición de contenidos:

- Inclusión de los grupos de interés
- Contexto de sustentabilidad
- Materialidad
- Exhaustividad

### Principios para la definición de la calidad:

- Precisión
- Equilibrio
- Claridad
- Comparabilidad
- Fiabilidad
- Puntualidad



# 8

**Anexo.**  
**Tabla de indicadores**



## Información adicional colaboradores

En Aalsea Europa, se aplican diferentes convenios colectivos pero suscritos bajo criterios homogéneos para todos los profesionales de las sociedades en España. Por este motivo, bajo la premisa de integración de Aalsea Europa, hemos sumado profesionales de grupos correspondientes a diferentes convenios colectivos pero bajo un criterio de similitud y siguiendo las directrices establecidas en el Acuerdo Laboral Estatal de Hostelería.

Asimismo, para la distribución por grupo profesional para Aalsea Europa, se presenta desagregada por los países que responden a la distribución geográfica donde Aalsea Europa tiene su actividad bajo establecimientos propios. Los grupos profesionales responden a las clasificaciones por clasificación propia o convenio colectivo propio, de contar con él, de cada país. Además, los datos presentado para 2019 responden a distribución por convenio y sociedades anterior al proceso de integración de la compañía. Por último, no se muestra el número de profesionales fuera de España en 2019 porque no está dentro del alcance del Estado de Información no Financiera 2019.

### Número de colaboradores por grupo profesional

Profesionales por grupo profesional Aalsea México y Aalsea Sudamérica (%)

	GRUPO	2019	2020
Aalsea México	Administrativo	4.46%	4.81%
	Operativo	95.54%	95.19%
Aalsea Sudamérica <sup>4</sup>	Administrativo	5.18%	4.61%
	Operativo	67.87%	68.30%

Profesionales por grupo profesional (%)

ESPAÑA	2020
Grupo I	7.98%
Grupo II	11.94%
Grupo III	37.95%
Grupo IV	42.12%
Total	100.00%

	Grupo VIPS
ESPAÑA	2019
Grupo I	7.83%
Grupo II	11.51%
Grupo III	49.59%
Grupo IV	31.07%
Total	100.00%

ESPAÑA	Zena Aalsea 2019
Grupo I	5.95%
Grupo II	6.15%
Grupo III	16.60%
Grupo IV	67.29%
Grupo V	4.02%
Total	100.00%

FRANCIA	2020
Directivo	11.42%
Agente	31.60%
Empleado	56.98%
Total	100.00%

PAÍSES BAJOS	2020
Store Manager	8.57%
Supervisor de turno	24.29%
Barista	60.00%
Asistente	2.86%
Funciones de apoyo	4.29%
Total	100.00%

PORTUGAL	2020
Ayudante Cocina	4.10%
Area Expert 1	0.51%
Area Expert 2	0.51%
Asistente Store Manager	4.10%
Barista	45.13%
Barista 1º	10.77%
Chef Cocina	0.51%
Cocinero	1.54%
Director	0.51%
District Manager	1.03%
Empleado Mesa	3.59%
Empleado Mesa 1	0.51%
Gerente	1.03%
Manager Cocina	0.51%
Manager Sala	2.05%
Shift Supervisor	12.82%
Specialist 1	3.59%
Specialist 2	1.03%
Store Manager	5.64%
Supervisor	0.51%
Total	100.00%

## Nuevas contrataciones

### Nuevas contrataciones por género

	2020 <sup>42</sup>			2019		
	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
Asea México	10,410	5,819	16,229	21,055	13,673	34,728
Asea Sudamérica	1,387	911	2,298	3,177	2,823	6,000
Asea Europa	3,669	1,808	5,477	2,804	3,447	6,251
Asea Global	15,466	8,538	24,004	27,036	19,943	46,979

### Nuevas contrataciones por edad

	2020			2019		
	18-29 AÑOS	30-49 AÑOS	50 AÑOS O MÁS	18-29 AÑOS	30-49 AÑOS	50 AÑOS O MÁS
Asea México	12,746	3,241	242	27,100	6,901	727
Asea Sudamérica	1,817	462	19	4,889	1,066	45
Asea Europa	4,185	1,003	77	5,552	668	31
Asea Global	18,748	4,706	338	37,541	8,635	803

### Nuevas contrataciones por edad Asea Francia y Países Bajos

	2020			2019		
	18-25 AÑOS	26-35 AÑOS	35 AÑOS O MÁS	18-25 AÑOS	26-35 AÑOS	35 AÑOS O MÁS
Francia	125	34	2	-	-	-
Países Bajos	36	10	5	-	-	-
Asea Global	161	44	7	-	-	-

<sup>42</sup>En relación con las nuevas contrataciones para Asea Europa de 2019, debido a la operativa de recopilación interna del anterior ejercicio, solo se presenta la información correspondiente a las sociedades que comprendían el antiguo Grupo VIFS.

<sup>43</sup>Incluye solamente España y Portugal.

## Índice de contenidos GRI y Pacto Mundial

Estándar GRI	Contenido	Respuesta al indicador/Páginas	Pacto Mundial
Contenidos generales			
Perfil de la organización			
102-1	Nombre de la organización	18	
102-2	Actividades, marcas, productos y servicios	18-26	
102-3	Ubicación de la sede	Avenida Revolución Número 1267, Torre Corporativa, Piso 21, Colonia Los Alpes, Delegación Álvaro Obregón, 01040 Ciudad de México	
102-4	Ubicación de las operaciones	18-21	
102-5	Propiedad y forma jurídica	45-49	
102-6	Mercados servidos	18-26	
102-7	Tamaño de la organización	30,31	
102-8	Información sobre empleados y otros trabajadores	61-65	Principio 6
102-9	Cadena de suministro	110-119	
102-10	Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	110-119	
102-11	Principio o enfoque de precaución	48-52	
102-12	Iniciativas externas	34,53	
102-13	Afiliación a asociaciones	193	
Estrategia			
102-14	Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	6-12	
102-15	Impactos, riesgos y oportunidades principales	51-55	
Ética e integridad			
102-16	Valores, principios, estándares y normas de conducta	38-43	Principio 10
102-17	Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	39-43	Principio 6
Gobernanza			
102-18	Estructura de gobernanza	45-50	

<b>102-19</b>	Delegación de autoridad	45-50	
<b>102-20</b>	Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales	45-50	
<b>102-21</b>	Consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales	56-59	Principio 6
<b>102-22</b>	Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités	45-50	
<b>102-23</b>	Presidente del máximo órgano de gobierno	47	
<b>102-24</b>	Nominación y selección del máximo órgano de gobierno	45-50	
<b>102-26</b>	Función del máximo órgano de gobierno en la selección de propósitos, valores y estrategia	51-55	
<b>102-27</b>	Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno	45-55	
<b>102-28</b>	Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	45-50	
<b>102-29</b>	Identificación y gestión de impactos económicos, ambientales y sociales	45-50, 58,59	
<b>102-31</b>	Evaluación de temas económicos, ambientales y sociales	45-50, 58,59	
<b>102-32</b>	Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	51-55	
<b>102-33</b>	Comunicación de preocupaciones críticas	45-50, 58,59	
<b>102-34</b>	Naturaleza y número total de preocupaciones críticas	45-50, 58,59	
<b>102-35</b>	Políticas de remuneración	46	
<b>Participación de los grupos de interés</b>			
<b>102-40</b>	Lista de grupos de interés	47	
<b>102-41</b>	Acuerdos de negociación colectiva	73	Principios 1 y 3
<b>102-42</b>	Identificación y selección de grupos de interés	56-59	
<b>102-43</b>	Enfoque para la participación de los grupos de interés	56-59	
<b>102-44</b>	Temas y preocupaciones clave mencionados	56-59	
<b>Prácticas para la elaboración de informes</b>			
<b>102-45</b>	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	Estados financieros consolidados	
<b>102-46</b>	Definición de los contenidos de los informes y las Coberturas del tema	153,154	
<b>102-47</b>	Lista de temas materiales	58,59	

<b>102-48</b>	Reexpresión de la información	Se han revisado los indicadores y ajustado los consumos medioambientales, aplicando mejoras en la metodología de su medición.	
<b>102-49</b>	Cambios en la elaboración de informes	153,154	
<b>102-50</b>	Periodo objeto del informe	2020	
<b>102-51</b>	Fecha del último informe	2019	
<b>102-52</b>	Ciclo de elaboración de informes	Anual	
<b>102-53</b>	Punto de contacto para preguntas sobre el informe	155	
<b>102-54</b>	Declaración de elaboración del informe de conformidad con los estándares GRI	153,154	
<b>102-55</b>	Índice de contenidos GRI	161-166	
<b>102-56</b>	Verificación externa	No	
<b>Enfoque de gestión</b>			
<b>103-1</b>	Explicación del tema material y su Cobertura	58,59	
<b>103-2</b>	El enfoque de gestión y sus componentes	51-55	
<b>103-3</b>	Evaluación del enfoque de gestión	51-55	
<b>Económicos</b>			
<b>Desempeño económico</b>			
<b>201-1</b>	Valor económico directo generado y distribuido	Estados financieros consolidados	
<b>Impactos económicos indirectos</b>			
<b>203-1</b>	Inversiones en infraestructuras y servicios apoyados	14,15	
<b>203-2</b>	Impactos económicos indirectos significativos	14,15	
<b>Prácticas de adquisición</b>			
<b>204-1</b>	Proporción de gasto en proveedores locales	115	
<b>Anticorrupción</b>			
<b>205-1</b>	Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	40,41	Principio 10
<b>205-2</b>	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	40,41	Principio 10
<b>205-3</b>	Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	40,41	Principio 10
<b>Fiscalidad</b>			
<b>207-1</b>	Enfoque fiscal	14,15,42	
<b>207-2</b>	Gobernanza fiscal, control y gestión de riesgos	14,15,42	

Ambientales			
Materiales			
<b>301-2</b>	Insumo reciclados	125-127	Principios 7 y 8
<b>301-3</b>	Productos reutilizados y materiales de envasado	125-127	
Energía			
<b>302-1</b>	Consumo energético dentro de la organización	122-124	Principios 7 y 8
<b>302-2</b>	Consumo energético fuera de la organización	122-124	
<b>302-3</b>	Intensidad energética	La intensidad energética paso de 16,35 kwh/miles de pesos en 2019 a 17,93 kwh/miles de pesos en 2020 incrementándose en un 9,64%.	Principio 8
<b>302-4</b>	Reducción del consumo energético	En 2020, la energía total consumida en Asea fue de 690,212,42 Mwh, un 27% inferior al consumo de 2019.	Principios 8 y 9
Agua y efluentes			
<b>303-4</b>	Vertido de agua	128,129	
<b>303-5</b>	Consumo de agua	128	
Emisiones			
<b>305-1</b>	Emisiones directas de GEI (alcance 1)	123,124	Principios 7 y 8
<b>305-2</b>	Emisiones indirectas de GEI (alcance 2)	123,124	Principios 7 y 8
<b>305-3</b>	Otras emisiones indirectas de GEI (alcance 3)	123,124	
<b>305-4</b>	Intensidad de las emisiones de GEI	123,124	Principio 8
<b>305-5</b>	Reducción de las emisiones de GEI	123,124	Principios 8 y 9
Efluentes y residuos			
<b>306-2</b>	Residuos por tipo y método de eliminación	125,126	Principios 7 y 8
Evaluación ambiental de proveedores			
<b>308-1</b>	Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales	114,115	
Sociales			
Empleo			
<b>401-1</b>	Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	160	Principio 6
<b>401-2</b>	Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales	75	Principio 6

<b>401-3</b>	Permiso parental	73	Principio 6
Salud y seguridad en el trabajo			
<b>403-1</b>	Sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo	84-89	Principio 3
<b>403-2</b>	Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes	87,88,119	
<b>403-3</b>	Servicios de salud en el trabajo	84-89	
<b>403-4</b>	Participación de los trabajadores, consultas y comunicación sobre salud y seguridad en el trabajo	73	Principio 3
<b>403-5</b>	Formación de trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo	82,83,86,87	
<b>403-6</b>	Fomento de la salud de los trabajadores	84-89	
Formación y enseñanza			
<b>404-1</b>	Media de horas de formación al año por empleado	80,81	
<b>404-2</b>	Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	80-83	
<b>404-3</b>	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	76-77	
Diversidad e igualdad de oportunidades			
<b>405-1</b>	Diversidad en órganos de gobierno y empleados	45,46,64,65	Principio 6
Trabajo infantil			
<b>408-1</b>	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil	39-40	Principio 5
Trabajo forzoso u obligatorio			
<b>409-1</b>	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo forzoso u obligatorio	39-40	Principio 4
Prácticas en materia de seguridad			
<b>410-1</b>	Personal de seguridad capacitado en políticas o procedimientos de Derechos Humanos	39-43	Principio 1
Evaluación de Derechos Humanos			
<b>412-2</b>	Formación de empleados en políticas o procedimientos sobre Derechos Humanos	39-43	Principio 1
Comunidades locales			
<b>413-1</b>	Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo	131-151	

Evaluación social de los proveedores			
414-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales	114	Principio 2
414-2	Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas	110-119	
Política pública			
415-1	Contribución a partidos y/o representantes políticos	Dada nuestra postura de neutralidad respecto a la política, Alsea no otorga ninguna clase de financiamiento a partidos políticos o instituciones que los respalden	Principio 10
Salud y seguridad de los clientes			
416-1	Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicios	87,114,115	
416-2	Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios	Durante el 2020, el pago de multas a COFEPRIS (Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios, dependencia federal del gobierno de México. ha disminuido en un 65% respecto al 2019	
Marketing y etiquetado			
417-1	Requerimientos para la información y el etiquetado de productos y servicios	54,101-105	
Privacidad del cliente			
418-1	Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente	40	Principio 10

## Estados financieros consolidados

Alsea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias

## Informe de los auditores independientes y estados financieros consolidados 2020, 2019 y 2018

### Contenido

	Página
Informe de los auditores independientes	169
Estados consolidados de posición financiera	174
Estados consolidados de resultados	176
Estados consolidados de otros resultados integrales	177
Estados consolidados de cambios en el capital contable	178
Estados consolidados de flujos de efectivo	180
Notas a los estados financieros consolidados	182

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

### Opinión

Hemos auditado los estados financieros consolidados adjuntos de Alsea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias (la Entidad), que comprenden los estados consolidados de posición financiera al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, los estados consolidados de resultado integral, los estados consolidados de otros resultados integrales, los estados consolidados de cambios en el capital contable y los estados consolidados de flujos de efectivo correspondientes a los años que terminaron en esas fechas, así como las notas explicativas de los estados financieros consolidados que incluyen un resumen de las políticas contables significativas.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la posición financiera consolidada de Alsea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, así como su desempeño financiero consolidado y flujos de efectivo consolidados correspondientes a los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés), emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.

### Fundamentos de la opinión

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

### Párrafo de énfasis

Como se menciona en la Nota 1a y 20 a los estados financieros consolidados, la declaración de la pandemia COVID-19 surgida en 2020 tuvo un gran impacto en la industria restaurantera y en las operaciones de la Entidad, afectando la operación de los restaurantes y, en consecuencia, el monto de ingresos. Lo anterior tuvo afectaciones en los resultados de operación y en la generación de efectivo, principalmente.

Adicionalmente como se menciona en la Nota 20 a los estados financieros consolidados adjuntos, al 31 de diciembre de 2020, la entidad tiene ciertas obligaciones de hacer y no hacer, así como mantener ciertas razones financieras derivadas los créditos bancarios, mismas que a esa fecha se cumplieron; sin embargo, existen otras obligaciones de hacer y no hacer, así como razones financieras para el periodo de doce meses que terminará el 31 de diciembre de 2021, de las cuales solamente se obtuvieron dispensas por sus acreedores bancarios hasta el 30 de junio de 2021, y a la fecha del

periodo sobre el que se informa no se tenía la certeza de que las mismas se pudieran cumplir en su totalidad al 31 de diciembre de 2021, de acuerdo a lo establecido por la NIC 1 Presentación de Estados Financieros, que indica que el pasivo deberá de clasificarse como corriente. El monto de esta deuda se reclasificó al corto plazo en el estado consolidado de posición financiera por un monto de \$19,394 millones, originando que los pasivos a corto plazo excedan de manera importante a los activos a corto plazo a esa fecha.

Con fecha 5 de abril de 2021, la Entidad formalizó una nueva negociación de las condiciones de su crédito las cuales establecen nuevas obligaciones de hacer y no hacer de la deuda, que le permiten tener la certeza de que las mismas podrán ser cumplidas por el periodo de doce meses que terminará el 31 de diciembre del 2021.

La Entidad ha emprendido una serie de acciones internas para asegurar la viabilidad de sus operaciones y el éxito de las mismas dependerá de la duración de la pandemia y las medidas que tomen los diferentes gobiernos respecto a la operación de los restaurantes, así como la habilidad de la Administración para generar ingresos y liquidez. Nuestra opinión no ha sido modificada en relación con esta cuestión.

#### **Cuestiones clave de la auditoría**

Las cuestiones clave de auditoría son aquellas cuestiones que, según nuestro juicio profesional, han sido de la mayor significatividad en nuestra auditoría de los estados financieros consolidados del periodo actual. Estas cuestiones han sido tratadas en el contexto de nuestra auditoría de los estados financieros consolidados en su conjunto y en la formación de nuestra opinión sobre estos, y no expresamos una opinión por separado sobre esas cuestiones. Hemos determinado que las cuestiones que se describen a continuación son las cuestiones clave de la auditoría que se deben comunicar en nuestro informe.

#### **Deterioro de activos de larga duración**

La Entidad ha identificado que las unidades generadoras de efectivo más pequeñas son las tiendas, teniendo indicadores de desempeño financiero y operativo por cada una de ellas, sobre las cuales cada año se realiza un estudio para identificar indicadores de deterioro y, en caso de ser necesario, un análisis de deterioro como lo marca la NIC 36, Deterioro del valor de los activos ("IAS 36", por sus siglas en inglés), en las que se calculan flujos futuros descontados para determinar si el valor de los activos se ha deteriorado. Existe un riesgo de que la determinación de los supuestos utilizados por la administración para calcular los flujos de efectivo futuros, no sean razonables con base en las condiciones actuales y previsibles en el futuro.

Nuestros procedimientos de auditoría, para cubrir el riesgo en relación con el deterioro de los activos de larga duración, incluyeron:

Pruebas de controles internos y sustantivas, donde revisamos los valores de uso de los ingresos y gastos proyectados y con base en los flujos futuros descontados; verificando adicionalmente, con base en nuestro conocimiento del negocio y la información histórica auditada, se normalice cualquier efecto no recurrente para no considerar dichos efectos en las proyecciones. Adicionalmente, evaluamos la razonabilidad de la tasa de descuento utilizada, para la cual nos apoyamos por nuestros expertos en la materia. Los resultados de nuestras pruebas de auditoría fueron razonables.

Como se menciona en la Nota 4m a los estados financieros consolidados, la Entidad ha registrado un importe de \$220,000 (miles de pesos) por concepto de deterioro al 31 de diciembre de 2020.

#### **Plusvalía y activos intangibles**

Dada la importancia del saldo de la plusvalía y la continua incertidumbre económica, es importante asegurarse de que el deterioro de la plusvalía se revise de una manera adecuada para identificar deterioros potenciales, dónde sea necesario.

La determinación de si el valor en libros de la plusvalía es recuperable, requiere que la administración de la Entidad realice estimaciones significativas respecto a los flujos futuros de efectivo, las tasas de descuento y su crecimiento, basadas en el punto de vista de la administración de las futuras perspectivas del negocio.

Como auditores hemos analizado los supuestos utilizados en el modelo de deterioro, incluyendo específicamente las proyecciones de flujo de efectivo, las tasas de descuento y el crecimiento a largo plazo de las tasas. Los supuestos claves utilizados para la estimación de los flujos de efectivo en las pruebas de deterioro de la Entidad son aquellos en relación con el crecimiento de ingresos y el margen operativo.

Nuestros especialistas en valuaciones nos asistieron en la evaluación independiente de las tasas de descuento utilizadas y la metodología utilizada en la preparación del modelo de la prueba de deterioro, así como en las estimaciones de los múltiplos de mercado utilizados. Asimismo, hemos puesto a prueba la integridad y la exactitud del modelo de deterioro.

Los resultados de nuestras pruebas de auditoría fueron razonables y estamos de acuerdo que los supuestos utilizados, incluyendo la tasa de descuento y el importe del deterioro de la plusvalía registrado en el año, son apropiados.

#### **Información distinta de los estados financieros consolidados y el informe de los auditores independientes**

La administración es responsable por la otra información. La otra información comprende la información incluida en el reporte anual (pero no comprende los estados financieros consolidados, ni nuestro informe de auditoría) que la Entidad está obligada a preparar conforme a las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras y a otros Participantes del Mercado de Valores en México. Se espera que el informe anual esté disponible para nuestra lectura después de la fecha de este informe de auditoría.

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

En relación con nuestra auditoría de los estados financieros consolidados, nuestra responsabilidad será leer el reporte anual y la otra información, cuando éste disponible, y cuando lo hagamos, considerar si la otra información ahí contenida es inconsistente en forma material con los estados financieros consolidados o con nuestro conocimiento obtenido durante la auditoría, o que parezca contener un error material. Si basado en el trabajo que hemos realizado, concluimos que hay un error material en la otra información, tendríamos que comunicarlo en la declaratoria sobre el reporte

anual requerida por la Comisión Nacional, Bancaria y de Valores y a los responsables del gobierno de la Entidad.

#### **Responsabilidades de la administración y de los responsables del gobierno de la Entidad en relación con los estados financieros consolidados**

La administración es responsable de la preparación y presentación razonable de los estados financieros consolidados adjuntos de conformidad con las IFRS, y del control interno que la administración considere necesario para permitir la preparación de los estados financieros consolidados libres de error material, debido a fraude o error.

En la preparación de los estados financieros consolidados, la administración es responsable de la evaluación de la capacidad de la Entidad de continuar como empresa en funcionamiento, revelando según corresponda, las cuestiones relacionadas con la Entidad en funcionamiento y utilizando el principio contable de empresa en funcionamiento, excepto si la administración tiene intención de liquidar la Entidad o detener sus operaciones, o bien no exista otra alternativa realista.

Los responsables del gobierno de la Entidad son responsables de la supervisión del proceso de información financiera consolidada de la Entidad.

#### **Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de los estados financieros consolidados**

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que los estados financieros consolidados en su conjunto están libres de errores materiales, debido a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene nuestra opinión. Seguridad razonable es un alto nivel de seguridad, pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con las NIA siempre detecte un error material cuando existe.

Los errores pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyen en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose de los estados financieros consolidados.

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

- Identificamos y evaluamos los riesgos de incorrección material de los estados financieros consolidados, debido a fraude o error, diseñamos y aplicamos procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos, y obtuvimos evidencia de auditoría que es suficiente y apropiada para proporcionar las bases para nuestra opinión. El riesgo de no detectar una incorrección material debido a fraude es más elevado que en el caso de una incorrección material debido a un error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionalmente erróneas, o la elusión del control interno.
- Obtenemos conocimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias y no con el fin de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la Entidad.

- Evaluamos la adecuación de las políticas contables aplicadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y la correspondiente información revelada por la administración.
- Concluimos sobre lo adecuado de la utilización por la administración, de la norma contable de empresa en funcionamiento y, basándose en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad de la Entidad para continuar como empresa en funcionamiento. Si concluimos que existe una incertidumbre material, se requiere que llamemos la atención en nuestro informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en los estados financieros consolidados o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que expresemos una opinión modificada. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe de auditoría. Sin embargo, hechos o condiciones futuras pueden ser causa de que la Entidad deje de ser una empresa en funcionamiento.
- Evaluamos la presentación global, la estructura y el contenido de los estados financieros consolidados, incluida la información revelada, y si los estados financieros consolidados representan las transacciones y eventos relevantes de un modo que logran la presentación razonable.
- Obtenemos evidencia suficiente y adecuada en relación con la información financiera de las entidades o actividades empresariales dentro de la Entidad para expresar una opinión sobre los estados financieros consolidados. Somos responsables de la dirección, supervisión y realización de la auditoría de la Entidad. Somos los únicos responsables de nuestra opinión de auditoría.

Comunicamos a los responsables del gobierno de la Entidad en relación con, entre otras cuestiones, el alcance y el momento de la realización de la auditoría planificados y los hallazgos significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa en el control interno que identificamos en el transcurso de la auditoría.

También proporcionamos a los responsables del gobierno de la Entidad una declaración de que hemos cumplido con los requerimientos de ética aplicables en relación con la independencia y comunicado con ellos acerca de todas las relaciones y demás cuestiones de las que se puede esperar razonablemente que pueden afectar nuestra independencia, y en su caso, las correspondientes salvaguardas.

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

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

*C.P.C. Juan Carlos Reynoso Degollado  
Ciudad de México, México  
14 de abril de 2021*

Alsea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias

**Estados consolidados de posición financiera**Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018  
(En miles de pesos)

Activo	Notas	2020	2019	2018 (Reformulado)
<b>Activo circulante</b>				
Efectivo y equivalentes de efectivo	7	\$ 3,932,409	\$ 2,568,771	\$ 1,987,857
Clientes, neto	8	890,484	764,902	582,135
Impuestos al valor agregado y otros impuestos por recuperar		1,274,055	338,597	286,360
Otras cuentas por cobrar		730,291	682,319	211,086
Inventarios, neto	9	1,617,570	1,779,646	2,120,208
Activos disponibles para la venta		-	52,546	70,340
Pagos anticipados	10	<u>328,034</u>	<u>289,885</u>	<u>412,676</u>
Total del activo circulante		8,772,843	6,476,666	5,670,662
<b>Activos a largo plazo</b>				
Depósitos en garantía		1,789,833	753,850	863,512
Inversión en acciones de entidades asociadas	17	90,110	85,471	14,296
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades, neto	13	15,879,778	16,692,801	18,960,250
Activo por derechos de uso	11	23,423,275	21,192,657	-
Activos intangibles, neto	14 y 19	28,816,687	27,375,209	27,779,352
Impuestos a la utilidad diferidos	23	<u>4,665,412</u>	<u>3,835,593</u>	<u>2,867,571</u>
Total del activo a largo plazo		<u>74,665,095</u>	<u>69,935,581</u>	<u>50,484,981</u>
Total del activo		<u>\$ 83,437,938</u>	<u>\$ 76,412,247</u>	<u>\$ 56,155,643</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Pasivos y capital contable	Notas	2020	2019	2018 (Reformulado)
<b>Pasivo circulante</b>				
Vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo	20	\$ 24,233,053	\$ 305,668	\$ 2,586,553
Pasivos financieros por arrendamiento	12	4,207,633	3,915,338	6,799
Certificados bursátiles	21	7,979,149	-	-
Proveedores		2,949,829	2,327,048	2,290,788
Factoraje de proveedores		654,115	889,046	757,976
Cuentas por pagar a acreedores		2,834,150	2,234,461	2,326,156
Gastos acumulados y beneficios a empleados		4,279,180	3,278,798	4,239,559
Opción de venta de participación no controladora	22	<u>2,701,407</u>	<u>2,304,864</u>	<u>2,506,006</u>
Total del pasivo circulante		49,838,516	15,255,223	14,713,837
<b>Pasivo a largo plazo</b>				
Deuda a largo plazo, excluyendo vencimientos circulantes	20	-	17,102,448	16,040,204
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	12	21,092,417	19,542,694	284,375
Certificados bursátiles	21	-	7,973,765	6,983,244
Otros pasivos		265,050	416,663	758,053
Impuestos a la utilidad diferidos	23	4,364,054	4,365,095	3,772,048
Beneficios a empleados	24	<u>244,056</u>	<u>213,797</u>	<u>151,988</u>
Total del pasivo a largo plazo		<u>25,965,577</u>	<u>49,614,462</u>	<u>27,989,912</u>
Total del pasivo		75,804,093	64,869,685	42,703,749
<b>Capital contable</b>				
Capital social	26	478,749	478,749	478,749
Prima en emisión de acciones		8,676,827	8,670,873	8,444,420
Resultados acumulados		(683,700)	2,551,874	3,906,447
Reserva para recompra de acciones		660,000	660,000	660,000
Reserva para compra de participación no controladora	22 y 26	<u>(2,013,801)</u>	<u>(2,013,801)</u>	<u>(2,013,801)</u>
Otras partidas de la utilidad integral		<u>(814,676)</u>	<u>(766,696)</u>	<u>97,337</u>
Capital contable atribuible a la participación controladora		6,303,399	9,580,999	11,573,152
Participación no controladora	27	<u>1,330,446</u>	<u>1,961,563</u>	<u>1,878,742</u>
Total del capital contable		<u>7,633,845</u>	<u>11,542,562</u>	<u>13,451,894</u>
Total del pasivo y capital contable		<u>\$ 83,437,938</u>	<u>\$ 76,412,247</u>	<u>\$ 56,155,643</u>

Alsea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias

**Estados consolidados de resultados**Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018  
(En miles de pesos)

	Nota	2020	2019	2018
<b>Operaciones continuas</b>				
Ventas netas	29	\$ 38,495,420	\$ 58,154,617	\$ 46,156,590
Costo de ventas	30	11,454,884	17,164,021	14,187,508
Depreciación y amortización	11, 13 y 14	8,435,190	8,046,665	3,114,728
Beneficios a empleados		12,138,673	16,044,061	11,557,626
Servicios		2,004,405	2,872,443	2,533,938
Publicidad		1,398,352	2,026,539	1,644,825
Regalías		1,124,108	1,779,165	1,460,437
Reparación y mantenimiento		866,926	1,080,830	923,279
Suministros		765,373	928,544	852,515
Distribución		521,046	613,309	644,022
Otros gastos de operación		1,303,972	3,028,149	5,944,126
(Pérdida) utilidad de operación		(1,517,509)	4,570,891	3,293,586
<b>Resultado integral de financiamiento:</b>				
Ingreso por intereses		(118,987)	(101,168)	(56,526)
Gasto por intereses		3,225,511	3,123,023	1,627,938
Cambios en el valor razonable de instrumentos financieros	22	456,548	(201,142)	(114,806)
Pérdida (utilidad) en cambios, neta		11,318	29,083	(636)
		3,574,390	2,849,796	1,455,970
Participación en los resultados de entidades asociadas	17	(2,647)	(942)	-
(Pérdida) utilidad antes de impuestos a la utilidad		(5,094,546)	1,720,153	1,837,616
(Beneficio) impuestos a la utilidad	23	(1,199,088)	635,420	698,294
(Pérdida) utilidad neta consolidada del año		\$ (3,895,458)	\$ 1,084,733	\$ 1,139,322
(Pérdida) utilidad del año atribuible a:				
Participación controladora		\$ (3,235,574)	\$ 926,669	\$ 953,251
Participación no controladora		\$ (659,884)	\$ 158,064	\$ 186,071
<b>(Pérdida) utilidad por acción:</b>				
(Pérdida) utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas (centavos por acción)	28	\$ (3.86)	\$ 1.11	\$ 1.14
(Pérdida) utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas (centavos por acción)	28	\$ (3.86)	\$ 1.11	\$ 1.14

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Alsea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias

**Estados consolidados de otros resultados integrales**Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018  
(En miles de pesos)

	2020	2019	2018
(Pérdida) utilidad neta consolidada	\$ (3,895,458)	\$ 1,084,733	\$ 1,139,322
<b>Partidas que se reclasifican a resultados:</b>			
Valuación de instrumentos financieros, neto de impuestos a la utilidad	(202,333)	12,686	149,109
Remediación de obligaciones por beneficios definidos, neto de impuestos a la utilidad	21,894	(48,782)	26,887
Efecto de actualización, neto de impuestos a la utilidad	263,736	313,132	545,766
Efecto de conversión de operaciones extranjeras	(131,277)	(1,141,069)	190,222
	(47,980)	(864,033)	911,984
(Pérdida) utilidad integral del periodo, neta de impuesto a la utilidad	\$ (3,943,438)	\$ 220,700	\$ 2,051,306
(Pérdida) utilidad integral consolidada del periodo atribuible a:			
Participación controladora	\$ (3,283,554)	\$ 62,636	\$ 1,865,235
Participación no controladora	\$ (659,884)	\$ 158,064	\$ 186,071

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Alsea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias

**Estados consolidados de cambios en el capital contable**Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018  
(En miles de pesos)

	Capital aportado			Resultados acumulados			Otras partidas de resultado integral						
	Capital social	Prima en emisión de acciones	Reserva para recompra de acciones	Reserva para compra de participación no controladora	Reserva legal	Resultados acumulados	Efecto de actualización	Valuación de instrumentos financieros	Efecto de conversión de operaciones extranjeras	Remediación de obligaciones por beneficios definidos	Total de Participación controladora	Participación no controladora	Total del capital contable
Saldos al 1 de enero de 2018	\$ 478,749	\$ 8,223,224	\$ 660,000	\$ (2,673,053)	\$ 100,736	\$ 3,506,551	\$ -	\$ (211,766)	\$ (538,668)	\$ (64,213)	\$ 9,481,560	\$ 1,121,566	\$ 10,603,126
Recompra de acciones (Nota 26a)	-	(152,204)	-	-	-	-	-	-	-	-	(152,204)	-	(152,204)
Colocación de acciones recompradas (Nota 26a)	-	373,400	-	-	-	-	-	-	-	-	373,400	-	373,400
Dividendos decretados (Nota 26a)	-	-	-	-	-	(654,091)	-	-	-	-	(654,091)	(66,052)	(720,143)
Adquisición de negocios y opción de venta de participación no controlada (Nota 26)	-	-	-	659,252	-	-	-	-	-	-	659,252	613,029	1,272,281
Otros movimientos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	24,128	24,128
Utilidad integral	-	-	-	-	-	953,251	545,766	149,109	190,222	26,887	1,865,235	186,071	2,051,306
Saldos al 31 de diciembre de 2018	478,749	8,444,420	660,000	(2,013,801)	100,736	3,805,711	545,766	(62,657)	(348,446)	(37,326)	11,573,152	1,878,742	13,451,894
Efecto del cambio en la política contable para la aplicación inicial de la NIIF 16	-	-	-	-	-	(2,281,242)	-	-	-	-	(2,281,242)	-	(2,281,242)
Colocación de acciones recompradas (Nota 26a)	-	226,453	-	-	-	-	-	-	-	-	226,453	-	226,453
Otros movimientos (Nota 27)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(75,243)	(75,243)
Utilidad integral	-	-	-	-	-	926,669	313,132	12,686	(1,141,069)	(48,782)	62,636	158,064	220,700
Saldos al 31 de diciembre de 2019	478,749	8,670,873	660,000	(2,013,801)	100,736	2,451,138	858,898	(49,971)	(1,489,515)	(86,108)	9,580,999	1,961,563	11,542,562
Recompra de acciones (Nota 26a)	-	5,954	-	-	-	-	-	-	-	-	5,954	-	5,954
Otros movimientos (Nota 27)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	28,767	28,767
Utilidad integral	-	-	-	-	-	(3,235,574)	263,736	(202,333)	(131,277)	21,894	(3,283,554)	(659,884)	(3,943,438)
Saldos al 31 de diciembre de 2020	\$ 478,749	\$ 8,676,827	\$ 660,000	\$ (2,013,801)	\$ 100,736	\$ (784,436)	\$ 1,122,634	\$ (252,304)	\$ (1,620,792)	\$ (64,214)	\$ 6,303,399	\$ 1,330,446	\$ 7,633,845

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Alsea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias

**Estados consolidados de flujos de efectivo**Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018  
(En miles de pesos)

	Nota	2020	2019	2018
<b>Flujos de efectivo de actividades de operación:</b>				
(Pérdida) utilidad neta consolidada por operaciones continuas		\$ (3,895,458)	\$ 1,084,733	\$ 1,139,322
Ajustes por:				
(Beneficio) impuestos a la utilidad reconocidos en resultados		(1,199,088)	635,420	698,294
Participación en los resultados de entidades asociadas		2,647	942	-
Gasto por intereses		3,225,511	3,123,023	1,627,938
Ingreso por intereses		(118,987)	(101,168)	(56,526)
Baja de equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades e intangibles		324,877	1,362,947	87,673
Deterioro de marca y plusvalía	19	220,000	32,469	-
(Ganancia) pérdida en venta de activo fijo		(178,774)	10,994	(70,374)
Cambios en el valor razonable de instrumentos financieros		456,548	(201,142)	(114,806)
Depreciación y amortización	11,13 y 14	8,212,474	8,046,665	3,114,728
		7,049,750	13,994,883	6,426,249
Cambios en el capital de trabajo:				
Clientes		(125,582)	(4,299)	217,292
Otras cuentas por cobrar		(47,972)	(261,948)	57,151
Inventarios		162,076	356,210	57,253
Pagos anticipados		(1,074,132)	398,617	(102,897)
Proveedores		622,781	(645,479)	(1,822)
Factoraje de proveedores		(234,931)	131,070	184,879
Gastos acumulados y beneficios a empleados		1,251,019	(1,209,205)	343,403
Impuestos a la utilidad pagados		(546,667)	(588,322)	(709,011)
Otros pasivos		(326,440)	(482,203)	539,553
Beneficios a empleados		61,536	(7,880)	(6,287)
Flujo neto de efectivo generado en actividades de operación		6,791,438	11,681,444	7,005,763

	Nota	2020	2019	2018
<b>Flujos de efectivo de actividades de inversión:</b>				
Venta de activo fijo		231,320	82,668	-
Intereses cobrados		118,987	101,168	56,526
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	13	(1,778,242)	(3,087,269)	(4,253,226)
Activos intangibles	14	(403,916)	(425,573)	(356,929)
Adquisición de participación en asociadas		(7,286)	(72,117)	(14,296)
Adquisiciones de negocio, neto del efectivo recibido	1 y 18	-	(1,109,933)	(10,618,697)
Flujo neto de efectivo utilizado en actividades de inversión		(1,839,137)	(4,511,056)	(15,186,622)
<b>Flujos de efectivo por actividades de financiamiento:</b>				
Créditos bancarios		10,045,269	1,633,890	21,515,017
Amortización de financiamientos bancarios		(4,703,310)	(2,797,076)	(9,849,731)
Emisión de certificados bursátiles	21	-	4,000,000	-
Liquidación de certificados bursátiles		-	(3,000,000)	-
Intereses pagados		(3,225,511)	(3,123,023)	(1,627,938)
Dividendos pagados		-	-	(720,143)
Efectivo participación no controladora		28,767	(75,243)	637,157
Pagos por arrendamiento financiero		(4,186,643)	(4,139,136)	(10,269)
Recompra de acciones		5,954	221,400	(152,204)
Pago de deuda de Sigla		-	-	(1,690,050)
Colocación de acciones recompradas		-	5,053	373,400
Flujo neto de efectivo (utilizado en) generado por actividades de financiamiento		(2,035,474)	(7,274,135)	8,475,239
Aumento (disminución) neto de efectivo y de equivalentes de efectivo		2,916,827	(103,747)	294,380
Efectos cambiarios en el valor del efectivo		(1,553,189)	684,661	153,074
Efectivo y equivalentes de efectivo:				
Al inicio del año		2,568,771	1,987,857	1,540,403
Al final del año		\$ 3,932,409	\$ 2,568,771	\$ 1,987,857

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Alsea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias

## Notas a los estados financieros consolidados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018  
(En miles de pesos)

### 1. Actividad y operaciones sobresalientes de la Entidad

#### Actividad

Alsea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias (Alsea o la Entidad) fue constituida el 16 de mayo de 1997 en México. El domicilio y la dirección de la oficina registrada de la Entidad está en Av. Revolución No. 1267 Piso 20 y 21, Col. Alpes, Alcaldía Álvaro Obregón, C.P. 01040, Ciudad de México, México.

La duración de la sociedad es de noventa y nueve años, contados a partir de la fecha del acta constitutiva, la cual fue firmada el 7 de abril de 1997.

Para propósitos de revelación en las notas a los estados financieros, cuando se hace referencia a pesos,

“\$” o MXP, se trata de miles de pesos mexicanos, y cuando se hace referencia a dólares, se trata de dólares de los Estados Unidos de América.

Alsea se dedica principalmente a operar unidades de comida rápida “QSR”, cafeterías y de comida casual “Casual Dining”. En México operan las marcas Domino’s Pizza, Starbucks, Burger King, Chili’s Grill & Bar, P.F. Chang’s, Italianni’s, The Cheese Cake Factory, Vips, El Portón, Corazón de Barro, La Casa del Comal y Ole Mole, teniendo para la operación de sus multiunidades el respaldo de su centro de servicios compartidos que incluye la cadena de suministro a través de Distribuidora e Importadora Alsea, S.A. de C.V. (DIA), los servicios inmobiliarios y de desarrollo, así como los servicios administrativos tales como financieros, de recursos humanos y de tecnología. En Chile operan las marcas Burger King, P.F. Chang, Chili’s Grill & Bar y Starbucks. En Argentina operan las marcas Burger King y Starbucks. En Colombia, operan las marcas Domino’s Pizza, Starbucks, P.F. Chang’s y Archies’s. En Uruguay opera la marca Starbucks. En España, Alsea opera las marcas Foster’s Hollywood, Burger King, Domino’s Pizza, VIPS, VIPS Smart, Foster’s Hollywood Street, Starbucks, Ginos, Fridays y Wagamama y hasta mediados de 2020 Cañas y Tapas. A partir de enero y febrero de 2020 opera el desarrollo de la marca Starbucks en Francia, Holanda, Bélgica y Luxemburgo.

#### Operaciones sobresalientes

- a. **Implicaciones relacionadas con el COVID-19** – Las ventas netas en 2020 disminuyeron 33.8% para llegar a \$38,495 millones de pesos, en comparación con los \$58,155 millones de pesos del año anterior. Este decremento se debe principalmente al impacto por la contingencia relacionada con la pandemia del COVID-19, la cual afectó tanto al número de unidades en operación, como a la tendencia de consumo y cambios en los hábitos de compra. Durante el cuarto trimestre del año, se presentó una recuperación en las ventas de México y Sudamérica en comparación con el tercer trimestre de 2020, reportando crecimientos de 21% y 36%, respectivamente. Europa presentó una disminución de 1%, esto último como consecuencia de las restricciones sanitarias que se implementaron por el aumento en el número de contagios.

El EBITDA en el 2020 decreció 45.2% para llegar a 6,918 millones de pesos, en comparación

con los \$12,618 millones de pesos del año anterior. El decremento en el EBITDA de \$5,700 millones de pesos se debió principalmente a la disminución en la generación de EBITDA en todas las geografías donde Alsea tiene presencia, afectadas por la implementación de medidas de contingencia por la pandemia del COVID-19.

En el cuarto trimestre del año, derivado de la recuperación en ventas y los ahorros generados, el EBITDA ajustado (nivel tienda) se incrementó en 146% en México, 68% en Europa y 119% en Sudamérica vs el 3T20. En todas las geografías de la Entidad, han logrado reabrir cada vez más unidades. Al cierre del año, tienen en operación aproximadamente 88% de las unidades, operando bajo esquemas de entrega a domicilio, entregas en mostrador para llevar y con servicio en sitio implementando un aforo limitado, mientras que el 12% restante permanece cerrado.

Alsea continua con los acuerdos alcanzados con todos los bancos, con la finalidad de suspender (restricciones financieras) a partir del 29 de junio de 2020 hasta el 30 de junio de 2021, los compromisos asumidos originalmente con los bancos que, con motivo de los impactos por la pandemia, se han visto afectados (principalmente los relacionados con el índice de apalancamiento bruto y el índice de cobertura de intereses), logrando así estar en mejores condiciones para hacer frente a la situación derivada del COVID-19.

- b. **Alsea recibe oficio de liquidación** – El 14 de febrero de 2020, Alsea informa que el Servicio de Administración Tributaria (SAT) realizó una revisión de los aspectos fiscales relativos a la operación de compra de la división de restaurantes Vips a Wal-Mart de México, S.A.B. de C.V. “Walmex” realizada en el año 2014. El SAT emitió un oficio de liquidación en el que se reclama de Alsea el pago de impuestos por supuestos ingresos en la adquisición de bienes, que asciende a la cantidad de \$3,881 millones. Este monto incluye actualización, recargos y multa. El 23 de marzo de 2020, Alsea presentó Recurso Administrativo ante las autoridades fiscales el cual se encuentra en revisión.
- c. **Alsea acuerda la obtención de una dispensa en sus contratos de crédito** – El 2 de julio de 2020, la Entidad ha llegado a acuerdos con todos los bancos con quienes mantiene relación, para negociar diversos términos en sus contratos de crédito, con la finalidad de suspender a partir del 29 de junio de 2020 hasta el 30 de junio de 2021, los compromisos asumidos originalmente con los bancos que, con motivo de los impactos por la pandemia, se han visto afectados (principalmente los relacionados con el índice de apalancamiento bruto y el índice de cobertura de intereses), logrando así estar en mejores condiciones para hacer frente a la situación derivada del COVID-19.

Derivado de los acuerdos, se incrementará temporalmente, durante el periodo de suspensión, el costo de intereses y comisiones.

Adicionalmente, Alsea ha acordado con los bancos, cuidando en todo momento la liquidez de la Entidad, mantener un nivel mínimo de Capex que permita asegurar la continuidad de sus proyectos estratégicos prioritarios y la operación de sus restaurantes en óptimas condiciones, así como lograr un crecimiento orgánico estimado entre 80 y 90 unidades corporativas para 2021. Además, Alsea tendrá la posibilidad de acceder a deuda adicional, lo que permitirá a la Entidad tener la capacidad de responder ante cualquier necesidad de liquidez durante este periodo de contingencia.

De igual forma, enfocándose en la liquidez de la Compañía, se han logrado refinanciar

los contratos de crédito de corto plazo existentes al cierre de mayo de 2020, extendiendo los compromisos de pago al 30 de junio del 2021.

El 5 de abril de 2021, Alsea ha negociado con todos los bancos con quienes mantiene relación para extender la suspensión del cálculo de ciertos compromisos (covenants) en sus contratos de crédito (principalmente los relacionados con el índice de apalancamiento bruto y el índice de cobertura de intereses), con validez efectiva a partir del 1 de abril de 2021 hasta el 30 de junio de 2022, logrando así estar en una mejor posición para continuar haciendo frente a la situación derivada del COVID-19 y asegurar la continuidad de sus proyectos estratégicos prioritarios, la operación de sus restaurantes en óptimas condiciones, así como continuar con el crecimiento orgánico de la compañía.

Asimismo, Alsea ha asumido los siguientes compromisos durante el periodo mencionado, mismos que serán revisados con los bancos de forma mensual:

- Endeudamiento máximo:
  - La deuda que la compañía tiene en pesos mexicanos no deberá exceder los 19.4 mil millones de pesos mexicanos o su equivalente en dólares o pesos chilenos
  - La deuda que la compañía tiene en euros no deberá exceder los 615 millones de euros o su equivalente en dólares o pesos chilenos
- Liquidez mínima:
  - Durante este periodo la compañía se compromete a contar con un nivel mínimo de liquidez de 3 mil millones de pesos
- Capital contable consolidado mínimo:
  - La compañía deberá contar durante este periodo con un capital contable consolidado mínimo de 6.9 mil millones de pesos
- Inversiones de capital (CapEx):
  - La empresa se compromete a no superar los 800 millones de pesos en inversiones de capital por trimestre durante el periodo establecido

La administración de la Entidad se encuentra en proceso de la formalización contractual de la extensión del plazo de sus contratos de préstamos de corto plazo para renegociar los vencimientos que tendrá durante 2021, mismos que quedarán formalmente aprobados durante mayo 2021.

- d. **Desarrollo de la marca Starbucks en Holanda, Bélgica y Luxemburgo** – En febrero de 2019, Alsea firmó un contrato de desarrollo con Starbucks Coffee Company para obtener la licencia total y adquirir las operaciones de tiendas las corporativas de Starbucks en Holanda, Bélgica y Luxemburgo. Dicha transacción da como resultado la adquisición por parte de Alsea de 13 unidades corporativas en Holanda, así como los derechos para dar servicios a operadores licenciados en estos países (95 tiendas licenciadas en estos territorios), al igual operar y generar oportunidades de expansión de las tiendas Starbucks en estos países. Alsea concluyó el proceso de la compra el 25 de febrero de 2019.

- e. **Transferencia de operaciones y derechos de desarrollo de la marca California Pizza Kitchen (CPK)** – En mayo de 2019, dando seguimiento a la estrategia de reestructura de portafolio, Alsea llegó a un acuerdo con CPK para desincorporar la marca bajo un esquema de arrendamiento de activos y trasladando los derechos de operación y desarrollo a Opcal, S.A. de C.V. a partir del 8 de mayo de 2019, asumiendo la operación de las 13 unidades corporativas, los derechos sobre las 2 subfranquicias en aeropuertos, así como los derechos para desarrollar y construir la marca CPK en México.

- f. **Transferencia de operaciones y derechos de desarrollo de la marca P.F. Chang's en Brasil** – En junio de 2019, dando seguimiento a la estrategia de reestructura de portafolio y búsqueda en eficiencias del mismo, Alsea ha concretado un acuerdo con Banco de Franquias para la formación de una sociedad conjunta con respecto a P.F. Chang's en Brasil a partir de junio de 2019.

En noviembre de 2020, Alsea concretó un acuerdo para la venta del negocio P.F. Chang's en Brasil a Banco de Franquicias mencionado en el párrafo anterior. Como parte de dicho acuerdo Alsea dejará de operar la marca en aquel País. Esta operación está alineada con la estrategia de reestructura de portafolio y búsqueda en eficiencias del mismo para incrementar la rentabilidad de la empresa.

- g. **Transferencia de operaciones y derechos de desarrollo de la marca Burger King en Colombia y P.F. Chang's en Argentina** – En agosto de 2019, Alsea concretó un acuerdo para la venta de los negocios Burger King en Colombia y P.F. Chang's en Argentina. Como parte de dicho acuerdo Alsea dejará de operar las 16 unidades de Burger King y 1 unidad en Argentina, con las que contaba en dichos países. Esta operación está alineada con la estrategia de reestructura de portafolio y búsqueda en eficiencias del mismo para incrementar la rentabilidad de la empresa.

- h. **Adquisición de Sigla, S.A.** – En octubre de 2018, Alsea a través de su subsidiaria Food Service Project, S.L. (Grupo Zena) celebró un contrato de compra venta, conforme al cual y sujeto a las condiciones previstas en el mismo, adquirió de los socios mayoritarios y fundadores, liderados por la familia Arango y de ProA Capital Iberian Buyout Fund II, F.C.R., sociedad de España, el 100% del capital social de la sociedad denominada Sigla, S.A., entidad constituida bajo las leyes de España y la cual, en conjunto con sus subsidiarias se les denomina Grupo VIPS, y se dedica a la explotación de establecimientos de restaurantes multimarca en España, de las marcas VIPS, VIPS Smart, Starbucks, GINOS, Fridays, y Wagamama, por un precio de 471 millones de euros después de deuda (equivalentes a \$10,618,697) (en adelante el precio de adquisición).

Alsea consolida la información financiera de Grupo VIPS a partir del 27 de diciembre de 2018, cuando se formalizó la adquisición (ver efectos contables en Nota 18).

El negocio de Grupo VIPS suma más de 400 establecimientos entre corporativos y franquiciados, a través de un total de seis marcas, atendiendo los segmentos de Comida Casual, Fast-Casual, Restaurante Familiar y Cafeterías en España, Portugal y Andorra.

- i. **Desarrollo de la marca Starbucks en Francia** – En diciembre de 2018, Alsea firmó un contrato de desarrollo con Starbucks Coffee Company para obtener la licencia total y adquirir las operaciones de tiendas las corporativas de Starbucks en Francia.

Dicha transacción da como resultado la adquisición por parte de Alsea de 170 unidades (70 corporativas y 100 franquiciadas), así como los derechos para operar, sub-franquiciar y generar oportunidades de expansión de las tiendas Starbucks en el territorio francés. Alsea concluyó el proceso de la compra el 27 de enero de 2019.

## 2. Bases de presentación

### Reformulación de estados financieros 2018

En diciembre de 2019, concluyó el período de valuación de la adquisición de Grupo VIPS, mencionados en la Nota 1 a los estados financieros consolidados, y permitido por IFRS 3. Derivado de dichas valuaciones, se generaron cambios en la contabilización preliminar de las adquisiciones; el detalle de dichos cambios se muestra en la Nota 18 a los estados financieros consolidados. A continuación, se muestra un resumen de los efectos en el estado consolidado de posición financiera:

Concepto	Cifras previamente reportadas	Ajuste por valuación		Saldo al 31 de diciembre de 2018 (Reformulados)
<b>Activo circulante:</b>				
Clientes, neto	\$ 814,032	\$ (231,897)	(1)	\$ 582,135
Pagos anticipados	404,969	7,707	(1)	412,676
<b>Activos a largo plazo:</b>				
Depósitos en garantía	678,260	185,252	(1)	863,512
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades, neto	19,167,225	(206,975)	(1)	18,960,250
Activos intangibles, neto	25,822,831	1,956,521	(1)	27,779,352
Impuestos a la utilidad diferidos	<u>2,764,884</u>	<u>102,687</u>	(2)	<u>2,867,571</u>
	<u>\$ 49,652,201</u>	<u>\$ 1,813,295</u>		<u>\$ 51,465,496</u>

Concepto	Cifras previamente reportadas	Ajuste por valuación		Saldo al 31 de diciembre de 2018 (Reformulados)
<b>Pasivo circulante:</b>				
Vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo	\$ 2,588,266	\$ (1,713)	(1)	\$ 2,586,553
Proveedores	4,457,901	159,043	(1)	4,616,944
<b>Pasivo a largo plazo:</b>				
Deuda a largo plazo, excluyendo vencimientos circulantes	16,038,416	1,788	(1)	16,040,204
Otros pasivos	802,211	(44,158)	(1)	758,053
Impuestos a la utilidad diferidos	<u>2,073,713</u>	<u>1,698,335</u>	(2)	<u>3,772,048</u>
	<u>\$ 25,960,507</u>	<u>\$ 1,813,295</u>		<u>\$ 27,773,802</u>

Explicación de los ajustes:

- (1) Corresponde al efecto neto originado por la valuación del valor razonable de los activos fijos e intangibles, gastos acumulados y beneficios a empleados de Grupo VIPS (ver Nota 18).
- (2) Corresponde al efecto del diferido originado del incremento del valor razonable de los activos fijos e intangibles por \$1,698,335, así como el efecto activo del impuesto diferido pendiente de registrar por \$102,687 (ver Nota 18).

## 3. Adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera nuevas y revisadas

### a. Modificaciones a las Normas Internacionales de Información Financiera ("IFRSs" o "IAS" por sus siglas en inglés) y nuevas interpretaciones que son obligatorias para el año en curso

En el año en curso, la Entidad aplicó una serie de IFRSs nuevas y modificadas, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés) las cuales son obligatorias y entran en vigor a partir de los ejercicios que inicien en o después del 1 de enero de 2020.

#### Impacto inicial de la aplicación de la Reforma de la Tasa de Interés de Referencia (Enmienda a la IFRS 9, IAS 39, y la IFRS 7).

En septiembre de 2019, el IASB emitió el documento Interest Rate Benchmark Reform (enmiendas a la IFRS 9, IAS 39 e IFRS 7). Estas enmiendas, modifican requerimientos específicos de la contabilidad de coberturas, para permitir que la contabilidad de coberturas continúe para las coberturas afectadas durante el periodo de incertidumbre antes de que la cobertura de ítems o instrumentos afectados por la actual tasa de interés de referencia sea modificada como resultado de las reformas en marcha de la tasa de interés de referencia.

Estas modificaciones no han implicado cambios para la Entidad dado que no tiene exposición a tasas de interés de referencia IBOR.

#### Impacto inicial por las concesiones aplicadas a las Rentas bajo IFRS 16 debido a temas relacionados con COVID-19

En mayo de 2020, el IASB emitió la modificación a la IFRS 16, *Concesiones de Renta Relacionadas a COVID-19* que provee recursos prácticos para las concesiones de renta de los arrendatarios que ocurrieron como consecuencia directa del COVID-19, introduciendo así un expediente práctico para la IFRS 16. El expediente práctico permite a un arrendatario la elección de evaluar si una concesión de renta relacionada a COVID-19 es una modificación de arrendamiento. El arrendatario que haga esta elección deberá contabilizar cualquier cambio en los pagos de renta resultantes por la concesión de renta por COVID-19 aplicando la IFRS 16 como si el cambio no fuera una modificación al arrendamiento.

El expediente práctico aplica solo a las concesiones de renta que ocurren por consecuencia directa relacionada a COVID-19 y solo si las siguientes condiciones se cumplen:

- a) El cambio en los pagos por arrendamiento resulta en una consideración que sea sustancialmente la misma, o menor que, la consideración del arrendamiento inmediatamente anterior al cambio.
- b) Cualquier reducción en los pagos de arrendamiento solo afecta a los pagos debidos en o antes del 30 de junio de 2021 (una concesión de renta cumple esta condición si resulta en una reducción de pagos antes del 30 de junio de 2021 o incrementa los pagos de arrendamiento después del 30 de junio de 2021); y
- c) No hay un cambio sustantivo en alguna otra cláusula o condición del arrendamiento.

En el ejercicio, la Entidad ha decidido aplicar las modificaciones a la IFRS 16 (como fueron emitidas por el IASB en mayo de 2020) en forma anticipada en el estado consolidado de resultados en el rubro de Otros gastos de operación.

#### Impacto en la contabilidad al aplicar la excepción a los cambios en los pagos de arrendamiento

La Entidad ha aplicado el expediente práctico prospectivamente a todas las concesiones de renta que cumplen las condiciones en la IFRS 16:46B, y no ha reformulado periodos anteriores.

La Entidad se ha beneficiado por reducciones en los montos de pago de renta por arrendamientos. Los beneficios acumulados ascendieron a \$1,596,496 los cuales han sido contabilizados como un arrendamiento variable negativo en los resultados del ejercicio. La Entidad ha dado de baja la parte del pasivo por arrendamiento que se ha cancelado por el perdón de los pagos de arrendamiento, consistente con los requerimientos de la IFRS 9:3.3.1.

La Entidad ha negociado con sus arrendadores diferentes porcentajes de descuento en función a la afectación del flujo de clientes sufrido en cada marca operada. Los porcentajes de descuento son revisados periódicamente y; en algunos casos, reajustados como consecuencia de las reducciones de horarios de operación, aforos limitados y/o restricciones de apertura de restaurantes en plazas comerciales, principalmente. La Entidad continúa reconociendo el gasto por interés en los pasivos por arrendamiento.

**Impacto inicial de la aplicación de otras IFRS nuevas y modificadas que son efectivas para los ejercicios y periodos de reporte que comiencen a partir del 1 de enero de 2020**

En el presente año, la Entidad ha aplicado las modificaciones e interpretaciones a IFRS abajo mencionadas emitidas por el Comité que son efectivas por el periodo de reporte que empiece a partir del 1 de enero de 2020. La adopción no ha tenido algún impacto material en las revelaciones o en las cantidades de estos estados financieros consolidados.

En el año en curso, la Entidad ha aplicado una serie de modificaciones a las Normas e Interpretaciones IFRS emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés) que son efectivas por un período anual que comienza en o después del 1 de enero de 2020. Su adopción no ha tenido ningún impacto importante en las revelaciones o en los montos informados en estos estados financieros consolidados.

*Modificaciones a las referencias del Marco Conceptual en las IFRS*

La Entidad ha adoptado las modificaciones incluidas en *Modificaciones a las referencias del Marco Conceptual en las IFRS* por primera vez en este año. Las modificaciones incluyen enmiendas derivadas a las normas afectadas que ahora se refieren al nuevo *Marco Conceptual*. No todas las modificaciones, sin embargo, actualizan dichos pronunciamientos con respecto a las referencias y frases del *Marco Conceptual* que se refieren al *Marco Conceptual* revisado. Algunos pronunciamientos solo se actualizan para indicar a que versión del *Marco Conceptual* hacen referencia (el *Marco Conceptual* del IASC adoptado por el IASB en 2001, el *Marco Conceptual* del IASB de 2010, o el nuevo y revisado *Marco Conceptual* de 2018) o para indicar las definiciones de las normas que no han sido actualizadas con las nuevas definiciones desarrolladas en el *Marco Conceptual* revisado.

Las normas que han tenido modificaciones son IFRS 2, IFRS 3, IFRS 6, IFRS 14, IAS 1, IAS 8, IAS 34, IAS 37, IAS 38, IFRIC 12, IFRIC 19, IFRIC 20, IFRIC 22, y SIC-32.

*Modificaciones a la IFRS 3 Definición de un negocio*

La Entidad ha adoptado las modificaciones a la IFRS 3 por primera vez en el año. Las modificaciones aclaran que mientras que los negocios usualmente tienen salidas, las salidas no son requeridas para un conjunto integrado de actividades o activos para que califiquen como un negocio. Para que se considere un negocio un conjunto de actividades o activos debe incluir, como mínimo, entradas y un proceso sustantivo que conjuntamente contribuyan a la creación de salidas.

La modificación elimina la evaluación de si los participantes del mercado son capaces de reemplazar alguna entrada o proceso y continuar con las salidas. Las modificaciones también introdujeron una guía adicional que ayuda a determinar si un proceso sustantivo ha sido adquirido.

Las modificaciones introdujeron una prueba de concentración opcional que permite una evaluación simplificada de si un conjunto adquirido de actividades y activos no es un negocio.

Bajo la prueba de concentración opcional, el conjunto adquirido de actividades y activos no es un negocio si sustancialmente todos los valores razonables de los activos adquiridos son concentrados en un mismo activo identificable o grupo de activos similares.

Las modificaciones son aplicadas prospectivamente a todas las combinaciones de negocios o adquisición de activos para los cuales la fecha de adquisición es en o después del 1 de enero de 2020.

*Modificaciones a la IAS 1 y a la IAS 8 Definición de materialidad*

La Entidad ha adoptado las modificaciones a la IAS 1 y la IAS 8 en el año. Las modificaciones hicieron la definición "material" en las IAS 1 más fácil de entender y no se pretende alterar el concepto subyacente de materialidad en las IFRS. El concepto de "oscurecer" la información material con información inmaterial ha sido incluido como parte de la nueva definición.

El umbral de la materialidad que influye en los usuarios ha sido cambiado de 'podrían influenciar' a 'razonablemente se espera que puedan influenciar'.

La definición de "material" en la IAS 8 ha sido reemplazada por una referencia a la definición en la IAS 1. Además, el IASB modificó otras normas y el *Marco Conceptual* para contener una definición de "material" para asegurar consistencia.

### **IFRS nuevas y modificadas que aún no son efectivas**

En la fecha de autorización de estos estados financieros consolidados, la Entidad no ha aplicado las siguientes Normas IFRS nuevas y revisadas que se han emitido pero que aún no están vigentes:

Modificaciones a IAS 1	<i>Clasificación de los pasivos como corrientes o no corrientes.</i>
Modificaciones a IFRS 3	Referencias al marco conceptual
Mejoras anuales a IFRS ciclo del 2018 - 2020	<i>Modificaciones a IFRS 9 Instrumentos Financieros e IFRS 16 Arrendamientos</i>

La administración no espera que la adopción de los estándares antes mencionados tenga un impacto importante en los estados financieros consolidados de la Entidad en períodos futuros, excepto como se indica a continuación:

#### **Modificaciones a IAS 1 Clasificación de Pasivos como Circulante y No-circulante**

Las modificaciones a IAS 1 afectan solo a la presentación de los pasivos como circulantes y no circulantes en el estado de posición financiera y no por el monto o tiempo en el cual se reconoce cualquier activo, pasivo, ingreso o gasto, o la información revelada acerca de esas partidas.

Las modificaciones aclaran que la clasificación de los pasivos como circulantes y no circulantes se basa en los derechos de la existencia al final del periodo de reporte, especifica que la clasificación no se ve afectada por las expectativas acerca de si la entidad va a ejercer el derecho de aplazar la cancelación del pasivo, explicar que existen derechos si hay convenios que se deban cumplir al final del periodo de reporte, e introducir una definición del 'acuerdo' para dejar en claro que el acuerdo se refiere a la transferencia de efectivo de la contraparte, instrumentos de capital, otros activos o servicios.

Las modificaciones son aplicadas retrospectivamente para periodos anuales que inician en o después del 1 de enero de 2023, con la aplicación anticipada permitida.

#### **Modificaciones a IFRS 3 - Referencia al Marco Conceptual**

Las modificaciones actualizan IFRS 3 para que se pueda referir al *Marco Conceptual* 2018 en lugar del *Marco* de 1989. También añadieron un requerimiento que, para obligaciones dentro del alcance de IAS 37, un comprador aplica la IAS 37 para determinar si la fecha de adquisición es una obligación presente o existe como resultado a partir de un evento pasado. Por gravámenes que estén dentro del alcance de IFRIC 21 *Gravámenes*, el comprador aplica IFRIC 21 para determinar si la obligación da lugar a un pasivo para pagar el gravamen que ocurrió en la fecha de adquisición.

Finalmente, las modificaciones agregan una declaración explícita que el comprador no reconocerá un activo contingente adquirido de una combinación de negocios.

Las modificaciones son efectivas para las combinaciones de negocios cuya fecha de adquisición sea en o después del periodo inicial del primer periodo anual iniciando en o después del 1 de enero de 2022. Con opción a aplicación anticipada si la entidad también aplica todas las otras referencias actualizadas (publicadas junto con el *Marco Conceptual*) al mismo tiempo o anticipadamente.

#### **Modificaciones Anuales a las normas IFRS 2018-2020**

Las *Modificaciones Anuales* incluyen la modificación a las siguientes normas.

##### *IFRS 9 Instrumentos Financieros*

La modificación aclara que al aplicar la prueba del '10%' para evaluar si se debe dar de baja un pasivo financiero, una entidad incluye solo las cuotas pagadas o recibidas entre la entidad (el prestatario) y el prestador, incluyendo cuotas pagadas o recibidas por la entidad o el prestador.

Las enmiendas son aplicadas prospectivamente a las modificaciones o cambios que ocurran en o después de la fecha que la entidad aplica por primera vez la enmienda.

La modificación es efectiva para periodos anuales que empiezan en o después del 1 de enero de 2022, con opción a aplicación anticipada.

##### *IFRS 16 Arrendamientos*

Las modificaciones eliminan la figura del reembolso por mejoras a los arrendamientos.

Como las modificaciones a la IFRS 16 solo son con respecto a un ejemplo ilustrativo, no hay fecha de inicio establecida.

## **4. Principales políticas contables**

### **a. Declaraciones de cumplimiento**

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

La administración de la entidad tiene, al momento de aprobar los estados financieros, una expectativa razonable de que la Entidad cuenta con los recursos necesarios para continuar operando en el futuro previsible. Por lo tanto, continúan adoptando la base contable de Empresa en funcionamiento al preparar los estados financieros.

### **b. Bases de presentación**

Los estados financieros consolidados han sido preparados sobre la base del costo histórico excepto por instrumentos financieros que se valúan a su valor razonable al cierre de cada periodo, como se explica en las políticas contables incluidas más adelante.

#### **i. Costo histórico**

El costo histórico generalmente se basa en el valor razonable de la

contraprestación entregada a cambio de bienes y servicios.

ii. **Valor razonable**

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

El valor razonable para propósitos de medición y / o revelación de estos estados financieros consolidados se determina de forma tal, a excepción de las transacciones con pagos basados en acciones que están dentro del alcance de la IFRS 2, las operaciones de arrendamiento que están dentro del alcance de la IFRS 16, y las valuaciones que tienen algunas similitudes con valor razonable, pero no es un valor razonable, tales como el valor neto de realización de la IAS 2 o el valor en uso de la IAS 36.

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

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

iii. **Reexpresión de estados financieros**

A partir del 1 de julio de 2018, la inflación acumulada de los últimos 3 años en Argentina superó niveles de 100%, por lo que el peso argentino fue calificado como la moneda de un ambiente económico hiperinflacionario. Derivado de esta situación, los estados financieros de las subsidiarias localizadas en dicho país, cuya moneda funcional es el peso argentino, han sido reexpresados atendiendo a los requerimientos de la Norma Internacional de Contabilidad 29, *Información financiera en economías hiperinflacionarias* (IAS 29) y se han consolidado atendiendo los requerimientos de la IAS 21, *Efectos de las variaciones en los tipos de cambio de la moneda extranjera*. El propósito de aplicar dichos requerimientos es considerar los cambios en el poder adquisitivo general del peso argentino y así presentar los estados financieros en la unidad de medida corriente a la fecha del estado de posición financiera. Argentina actualizó para efectos de su información financiera sus cifras utilizando la inflación del país, por medio de los índices oficiales. Los estados financieros antes de la reexpresión estaban elaborados utilizando el método del costo histórico.

c. **Bases de consolidación de estados financieros**

Los estados financieros consolidados incluyen los estados financieros de Alsea, S.A.B. de C.V. y los de las entidades controladas por la Entidad y sus subsidiarias. El control se obtiene cuando la Entidad:

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

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

Cuando la Entidad tiene menos de la mayoría de los derechos de voto de una participada, tiene poder sobre la misma cuando los derechos de voto son suficientes para otorgarle la capacidad práctica de dirigir sus actividades relevantes, de forma unilateral.

La Entidad considera todos los hechos y circunstancias relevantes para evaluar si los derechos de voto de la Entidad en la participada son suficientes para otorgarle poder, incluyendo:

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

Las subsidiarias se consolidan desde la fecha en que se transfiere el control a la Entidad, y se dejan de consolidar desde la fecha en la que se pierde el control.

Las ganancias y pérdidas de las subsidiarias adquiridas o vendidas durante el año se incluyen en los estados consolidados de resultados y otros resultados integrales (ORI) desde la fecha que la tenedora obtiene el control o hasta la fecha que se pierde, según sea el caso.

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

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

Las participaciones no controladoras en subsidiarias se identifican por separado del capital de la Entidad en ellas. Los intereses de los accionistas no controladores que son intereses de propiedad actuales que dan derecho a sus tenedores a una parte proporcional de los activos netos al momento de la liquidación pueden medirse inicialmente al valor razonable o a la parte proporcional de las partes no controladoras

del valor razonable de la red identificable de la adquirida. Otras participaciones no controladoras se miden inicialmente a su valor razonable. Posterior a la adquisición, el valor en libros de las participaciones no controladoras es la cantidad de esas participaciones en el reconocimiento inicial más la participación de las participaciones no controladoras en los cambios posteriores en el capital. Los resultados integrales totales se atribuyen a las participaciones no controladoras incluso si esto da lugar a que las participaciones no controladoras tengan un saldo negativo.

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

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

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

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

Los importes previamente reconocidos en otras partidas del resultado integral relativos a la subsidiaria se registran de la misma manera establecida para el caso de que se disponga de los activos o pasivos relevantes (es decir, se reclasifican a resultados o se transfieren directamente a otras partidas de capital contable según lo especifique/permita la IFRS aplicable). El valor razonable de cualquier inversión retenida en la subsidiaria a la fecha en que se pierda el control se considera como el valor razonable para el reconocimiento inicial, según la IAS 39 o, en su caso, el costo en el reconocimiento inicial de una inversión en una asociada o negocio conjunto.

#### d. **Información por segmento**

Los segmentos operativos son reportados de manera consistente con los reportes internos elaborados para proveer información al Comité de Auditoría, quien es el responsable de asistir al Consejo de Administración, por lo que se considera a éste el órgano que toma las decisiones estratégicas para la asignación de recursos y la evaluación de los segmentos operativos sobre la plataforma establecida de Gobierno Corporativo.

#### e. **Reclasificaciones de ejercicio anterior**

Los estados financieros por el año que terminó el 31 de diciembre de 2019 han sido reclasificados en ciertos rubros para la adecuada presentación de los pasivos por arrendamiento y que la información pueda presentarse de forma comparativa con la utilizada en 2020.

Concepto	Cifras previamente reportadas 2019	Reclasificaciones	Saldo reclasificados 2019
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 2,625,389	\$ (56,618)	\$ 2,568,771
Clientes, neto	974,187	(209,285)	764,902
Otras cuentas por cobrar	473,034	209,285	682,319
Depósitos en garantía	697,232	56,618	753,850
Pasivos financieros por arrendamiento (i)	8,763,668	(4,848,330)	3,915,338
Proveedores (ii)	4,561,509	(2,234,461)	2,327,048
Cuentas por pagar a acreedores	111,702	2,122,759	2,234,461
Gastos acumulados y beneficios a empleados	2,595,586	683,212	3,278,798
Impuestos a la utilidad	571,510	(571,510)	-
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	14,694,364	4,848,330	19,542,694
i)	El saldo de pasivos financieros por arrendamiento a corto plazo se reclasificó a Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo debido a que con la revisión de los pagos por arrendamiento se determinó que el pasivo a corto plazo era menor		
ii)	El saldo de proveedores se reclasificó a Gastos acumulados y beneficios a empleados para mostrar únicamente los saldos de proveedores por adquisición de productos.		

#### f. **Instrumentos financieros**

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

Los activos y pasivos financieros se valúan inicialmente a su valor razonable.

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

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

#### g. **Activos financieros**

Todas las compras o ventas regulares de activos financieros se reconocen y se dan de baja en una fecha de negociación. Las compras o ventas regulares son compras o ventas de activos financieros que requieren la entrega de activos dentro del plazo establecido por la regulación o prácticas habituales en el mercado.

Todos los activos financieros reconocidos se miden posteriormente en su totalidad, ya sea a costo amortizado o valor razonable, según la clasificación de los activos financieros.

### Clasificación de activos financieros

Instrumentos de deuda que cumplan con las siguientes condicionales se miden subsecuentemente a costo amortizado:

- si el activo financiero se mantiene en un modelo de negocio cuyo objetivo es mantener activos financieros con el objetivo de obtener flujos contractuales de efectivo; y
- los términos contractuales del activo financiero dan lugar en fechas específicas a flujos de efectivo que son únicamente pagos de principal e interés sobre el monto del principal.

Instrumentos de deuda que cumplan las siguientes condiciones se miden subsecuentemente a valor razonable a través de otros resultados integrales:

- el activo financiero es mantenido dentro de un modelo de negocio cuyo objetivo se cumple al obtener flujos contractuales de efectivo y vendiendo activos financieros; y
- los términos contractuales del activo financiero dan lugar, en fechas específicas, a flujos de efectivo que son únicamente pagos de principal y del interés sobre el monto pendiente del principal.

Por defecto, todos los otros activos financieros son medidos subsecuentemente a valor razonable a través de resultados.

A pesar de lo anterior, la Entidad puede hacer la siguiente elección / designación irrevocable en el reconocimiento inicial de un activo financiero:

- la Entidad puede elegir irrevocablemente presentar cambios subsecuentes en el valor razonable de una inversión de capital en otros resultados integrales si se cumplen ciertos criterios (ver (iii) posterior); y
- la entidad podrá designar irrevocablemente un instrumento de deuda que cumpla los criterios de costo amortizado o de valor razonable a través de otros resultados integrales si al hacerlo elimina o reduce significativamente una asimetría contable (ver (iv) posterior).

#### (i) Costo Amortizado y método de interés efectivo

El método de interés efectivo es un método para calcular el costo amortizado de un instrumento de deuda y para asignar los ingresos por intereses durante el período relevante.

Para los activos financieros que no fueron comprados u originados por activos financieros con deterioro de crédito (por ejemplo, los activos que tienen deterioro de crédito en el reconocimiento inicial), la tasa de interés efectiva es la tasa que descuenta exactamente las entradas futuras de efectivo esperadas (incluidas todas las comisiones y puntos pagados o recibidos que forma parte integrante de la tasa de interés efectiva, los costos de transacción y otras primas o descuentos) excluyendo las pérdidas crediticias esperadas (PCE), a lo largo de la vida esperada del instrumento de deuda o, en su caso, un período más corto, al importe en libros bruto del instrumento de deuda en el reconocimiento inicial. Para los activos financieros con deterioro crediticio comprados u originados, una tasa de interés efectiva ajustada por crédito se calcula descontando los flujos

de efectivo futuros estimados, incluidas las PCE, al costo amortizado del instrumento de deuda en el reconocimiento inicial.

El costo amortizado de un activo financiero es el monto al cual el activo financiero se mide en el reconocimiento inicial menos los reembolsos del principal, más la amortización acumulada utilizando el método de interés efectivo de cualquier diferencia entre ese monto inicial y el monto de vencimiento, ajustado por cualquier pérdida. El valor bruto en libros de un activo financiero es el costo amortizado de un activo financiero antes de ajustar cualquier provisión para pérdidas.

Los ingresos por interés se reconocen usando el efecto de interés efectivo para los instrumentos de deuda medidos subsecuentemente a costo amortizado y a valor razonable a través de otros resultados integrales.

Para los activos financieros comprados u originados distintos de los activos financieros con deterioro de crédito, los ingresos por intereses se calculan aplicando la tasa de interés efectiva al valor en libros bruto de un activo financiero, excepto para los activos financieros que posteriormente han sufrido deterioro de crédito (ver debajo). Para los activos financieros que posteriormente se han deteriorado el crédito, los ingresos por intereses se reconocen aplicando la tasa de interés efectiva al costo amortizado del activo financiero.

Si en periodos de reporte posteriores el riesgo crediticio en el instrumento financiero con deterioro crediticio mejora, de modo que el activo financiero ya no tiene deterioro crediticio, los ingresos por intereses se reconocen aplicando la tasa de interés efectiva al valor en libros bruto del activo financiero.

Para los activos financieros adquiridos u originados que tengan deterioro crediticio, la Entidad reconoce los ingresos por intereses aplicando la tasa de interés efectiva ajustada por crédito al costo amortizado del activo financiero a partir de su reconocimiento inicial. El cálculo no vuelve a la base bruta, incluso si el riesgo crediticio del activo financiero mejora posteriormente, de modo que el activo financiero ya no tiene deterioro crediticio.

Los ingresos por interés son reconocidos por resultados (ganancias / pérdidas) y es incluido en el concepto "Ingresos financieros – Ingresos por intereses" en el estado consolidado de resultados integrales.

Un activo financiero es mantenido para negociación si:

- Ha sido obtenido con el objetivo principal de venderse en el corto plazo; o
- En el reconocimiento inicial es parte de un portafolio de instrumentos financieros identificados que la Entidad maneja juntas y tiene evidencia de un patrón reciente de obtención de ganancias en el corto plazo; o
- Es un derivado (excepto por derivados que son garantías financieras contractuales o un instrumento efectivo de cobertura designado y efectivo).

(ii) *Instrumentos de deuda clasificados a valor razonable a través de otros resultados integrales*

Los bonos corporativos mantenidos por la Entidad se clasifican a Valor razonable a través de otros resultados integrales. Los bonos corporativos son inicialmente medidos a valor razonable más costos de transacción. Subsecuentemente, los cambios en el valor en libros de estos bonos corporativos como resultado de ganancias y pérdidas cambiarias (ver debajo), el deterioro de las ganancias o pérdidas (ver debajo), e ingresos por interés calculado a través del método de interés efectivo (ver (i) arriba) son reconocidos en ganancias o pérdidas. Los montos que son reconocidos como resultados son los mismos que los montos que hubieran sido reconocidos como resultados si estos hubieran sido medidos a costo amortizado. Todos los demás cambios en el valor en libros a costo amortizado. Todos los demás cambios en el valor en libros de estos bonos corporativos son reconocidos en otros resultados integrales u acumulado bajo el título de reserva de la revaluación de inversiones.

Cuando estos bonos corporativos son desconocidos, las ganancias o pérdidas acumuladas reconocidas previamente en otros resultados integrales son reclasificadas como resultados (ganancias / pérdidas).

(iii) *Inversiones en capital designado como Valor Razonable a través de otros resultados integrales*

En el reconocimiento inicial, la Entidad puede realizar una elección irrevocable (instrumento por instrumento) para designar inversiones en instrumentos de capital como en Valor razonable a través de otros resultados integrales. La designación en valor razonable a través de otros resultados integrales no está permitida si la inversión de capital se mantiene para negociar o si es una contraprestación contingente reconocida por un adquirente en una combinación de negocios.

Un activo financiero es mantenido para negociación si:

- ha sido obtenido con el objetivo principal de venderse en el corto plazo; o
- en el reconocimiento inicial es parte de un portafolio de instrumentos financieros identificados que la Entidad maneja juntas y tiene evidencia de un patrón reciente de obtención de ganancias en el corto plazo; o
- es un derivado (excepto por derivados que son garantías financieras contractuales o un instrumento efectivo de cobertura).

Las inversiones en instrumentos de capital en valor razonable a través de otros resultados integrales se miden inicialmente al valor razonable más los costos de transacción. Posteriormente, se miden a valor razonable con ganancias y pérdidas que surgen de los cambios en el valor razonable reconocidos en otros resultados integrales y acumulados en la reserva de revaluación de inversiones.

La ganancia o pérdida acumulada no se puede reclasificar a utilidad o pérdida en la disposición de las inversiones de capital, sino que se transfiere a ganancias retenidas.

Los dividendos de estas inversiones en instrumentos de capital se reconocen

en utilidad o pérdida de acuerdo con la IFRS 9, a menos que los dividendos representen claramente una recuperación de parte del costo de la inversión. Los dividendos se incluyen en la partida del 'ingreso financiero' en el resultado del ejercicio.

La Entidad ha designado todas las inversiones en instrumentos de capital que no se mantienen para negociar como en valor razonable a través de otros resultados integrales en la aplicación inicial de la IFRS 9.

(iv) *Activos Financieros a valor razonable a través de resultados*

Los activos financieros que no cumplen con los criterios para ser medidos al costo amortizado o valor razonable a través de otros resultados integrales (ver (i) a (iii) arriba) se miden a valor razonable a través de resultados. Específicamente:

- Las inversiones en instrumentos de capital se clasifican como en valor razonable a través de resultados, a menos que la Entidad designe una inversión de capital que no se mantiene para negociar ni una contraprestación contingente que surja de una combinación de negocios como en valor razonable a través de otros resultados integrales en el reconocimiento inicial (ver (iii) más arriba).
- Los instrumentos de deuda que no cumplen con los criterios de costo amortizado o con los criterios de valor razonable a través de otros resultados integrales (ver (i) y (ii) más arriba) se clasifican con valor razonable a través de resultados.

Además, los instrumentos de deuda que cumplen con los criterios de costo amortizado o los criterios valor razonable a través de otros resultados integrales pueden designarse como valor razonable a través de resultados en el momento del reconocimiento inicial si dicha designación elimina o reduce significativamente una inconsistencia de medición o reconocimiento (denominada "disparidad contable") que surgiría de la medición activos o pasivos o el reconocimiento de las ganancias y pérdidas sobre ellos en diferentes bases. La Entidad no ha designado ningún instrumento de deuda con valor razonable a través de resultados.

Los activos financieros en Valor razonable a través de resultados integrales se miden a valor razonable al final de cada período de reporte, con cualquier ganancia o pérdida de valor razonable reconocida en utilidad o pérdida en la medida en que no sean parte de una relación de cobertura designada (consulte la política de contabilidad de cobertura).

La ganancia o pérdida neta reconocida en utilidad o pérdida incluye cualquier dividendo o interés ganado en el activo financiero y se incluye en la partida de "otras ganancias y pérdidas".

*Ganancias y pérdidas cambiarias*

El valor en libros de los activos financieros denominados en una moneda extranjera se determina en esa moneda extranjera y se convierte al tipo de cambio al final de cada período sobre el que se informa. Específicamente;

- para los activos financieros medidos al costo amortizado que no forman parte de una relación de cobertura designada, las diferencias cambiarias se

- reconocen en resultados en la partida "otras ganancias y pérdidas"; para los instrumentos de deuda medidos en valor razonable a través de otros resultados integrales que no son parte de una relación de cobertura designada, las diferencias cambiarias en el costo amortizado del instrumento de deuda se reconocen en resultados en la partida de "otras ganancias y pérdidas". Otras diferencias cambiarias se reconocen en otro resultado integral en la reserva de revaluación de inversiones;
- para los activos financieros medidos a valor razonable a través de resultados que no forman parte de una relación de cobertura designada, las diferencias cambiarias se reconocen en resultados en la partida de "otras ganancias y pérdidas"; y
- para los instrumentos de capital medidos en valor razonable a través de otros resultados integrales, las diferencias cambiarias se reconocen en otro resultado integral en la reserva de revaluación de inversiones.

Véase la política de contabilidad de coberturas respecto a las diferencias cambiarias donde el componente de riesgo de una moneda extranjera para un activo financiero designado como un instrumento de cobertura de riesgo de una moneda extranjera.

#### *Deterioro de activos financieros*

La Entidad reconoce una provisión para pérdidas por pérdidas crediticias esperadas en inversiones en instrumentos de deuda que se miden a costo amortizado o en valor razonable a través de otros resultados integrales, cuentas por cobrar por arrendamiento, cuentas por cobrar comerciales y activos contractuales, así como en contratos de garantía financiera. El monto de las pérdidas crediticias esperadas se actualiza en cada fecha de reporte para reflejar los cambios en el riesgo crediticio desde el reconocimiento inicial del instrumento financiero respectivo.

La Entidad reconoce pérdidas crediticias esperadas de por vida para las cuentas por cobrar comerciales, los activos contractuales y las cuentas por cobrar por arrendamiento.

Las pérdidas crediticias esperadas en estos activos financieros se estiman utilizando una matriz de provisión basada en la experiencia histórica de pérdidas crediticias de la Entidad, ajustada por factores que son específicos de los deudores, las condiciones económicas generales y una evaluación tanto de la dirección actual como de la previsión de condiciones en la fecha de reporte, incluyendo el valor temporal del dinero cuando sea apropiado.

Para todos los demás instrumentos financieros, la Entidad reconoce la pérdida crediticia esperada de por vida cuando ha habido un aumento significativo en el riesgo crediticio desde el reconocimiento inicial. Sin embargo, si el riesgo crediticio en el instrumento financiero no ha aumentado significativamente desde el reconocimiento inicial, la Entidad mide la provisión para pérdidas para ese instrumento financiero en una cantidad igual a la pérdida crediticia esperada a 12 meses.

La pérdida crediticia esperada de por vida representa las pérdidas crediticias esperadas que resultarán de todos los eventos de incumplimiento posibles durante la vida útil esperada de un instrumento financiero. En contraste, la pérdida crediticia esperada a 12 meses representa la parte de la pérdida esperada de por vida que se espera que resulte de los eventos predeterminados en un instrumento

financiero que sean posibles dentro de los 12 meses posteriores a la fecha del informe.

#### *(i) Incremento significativo en el riesgo de crédito*

Al evaluar si el riesgo de crédito en un instrumento financiero ha aumentado significativamente desde el reconocimiento inicial, la Entidad compara el riesgo de que ocurra un incumplimiento en el instrumento financiero en la fecha de reporte con el riesgo de un incumplimiento en el instrumento financiero en la fecha de inicio. Al realizar esta evaluación, la Entidad considera información tanto cuantitativa como cualitativa que sea razonable y fundamentada, incluida la experiencia histórica y la información prospectiva que está disponible sin costo o esfuerzo innecesario.

La información prospectiva considerada incluye las perspectivas futuras de las industrias en las que operan los deudores de la Entidad, obtenidas de informes de expertos económicos, analistas financieros, organismos gubernamentales, grupos de expertos pertinentes y otras organizaciones similares, así como la consideración de varias fuentes externas de información real e información económica proyectada relacionada con las operaciones centrales de la Entidad.

En particular, la siguiente información se toma en cuenta al evaluar si el riesgo de crédito ha aumentado significativamente desde el reconocimiento inicial:

- Un deterioro significativo existente o esperado en la calificación externa (si existe) o interna del instrumento financiero;
- Deterioro significativo en indicadores de mercado externos de riesgo de crédito para un instrumento financiero específico, por ejemplo, un aumento significativo en el diferencial de crédito, permuta de incumplimiento crediticio para el deudor, o el periodo de tiempo o el alcance al cual el valor razonable de un activo financiero es menor que su costo amortizado;
- Cambios adversos existentes o esperados en las condiciones económicas, financieras o de negocios que se espera que causen una disminución significativa en la capacidad del deudor de cumplir su obligación de deuda;
- Un deterioro significativo actual o esperado en los resultados operativos del deudor;
- Aumentos significativos en el riesgo de crédito en otros instrumentos financieros del mismo deudor;
- Un cambio adverso existente o esperado en las condiciones regulatorias, económicas o tecnológicas del deudor que resulta en una disminución significativa de la capacidad del deudor de cumplir sus obligaciones.

Independientemente del resultado de la evaluación anterior, la Entidad supone que el riesgo de crédito en un activo financiero ha aumentado significativamente desde el reconocimiento inicial cuando los pagos contractuales tienen un vencimiento de más de 30 días, a menos que la

Entidad tenga información razonable y confiable que demuestre lo contrario.

A pesar de lo anterior, la Entidad asume que el riesgo de crédito en un instrumento financiero no ha aumentado significativamente desde el reconocimiento inicial si se determina que el instrumento financiero tiene un riesgo crediticio bajo en la fecha de reporte. Se determina que un instrumento financiero tiene un riesgo de crédito bajo si:

- (1) El instrumento financiero tiene un riesgo de incumplimiento bajo,
- (2) El deudor tiene una notoria capacidad de cumplir sus obligaciones de flujos contractuales de efectivo en el corto plazo, y
- (3) Cambios adversos en condiciones económicas y de negocios en el largo plazo pueden reducir la habilidad de que el deudor pueda cumplir con sus obligaciones contractuales de efectivo, pero no sucederá necesariamente.

La entidad considera que un activo financiero tiene bajo riesgo de crédito cuando el activo tiene una calificación crediticia externa de "grado de inversión" de acuerdo a la definición globalmente aceptada, o en caso de que no haya una calificación externa disponible, que el activo tenga una calificación interna "realizable". Realizable significa que la contraparte tiene una fuerte posición financiera y no hay montos pasados pendientes.

Para los contratos de garantía financiera, la fecha en que la Entidad se convierte en parte del compromiso irrevocable se considera la fecha del reconocimiento inicial a los efectos de evaluar el deterioro del instrumento financiero.

Al evaluar si ha habido un aumento significativo en el riesgo crediticio desde el reconocimiento inicial de los contratos de garantía financiera, la Entidad considera los cambios en el riesgo de que el deudor especificado incurra en impago del contrato.

La Entidad monitorea regularmente la efectividad de los criterios utilizados para identificar si ha habido un aumento significativo en el riesgo crediticio y los revisa según corresponda para asegurar que los criterios sean capaces de identificar un aumento significativo en el riesgo crediticio antes de que el monto se haya vencido.

#### (ii) Definición de incumplimiento

La Entidad considera que lo siguiente constituye un evento de incumplimiento para fines de administración de riesgo de crédito interno, ya que la experiencia histórica indica que los activos financieros no son recuperables cuando cumplen con cualquiera de los siguientes criterios:

- Cuando el deudor incumple los convenios financieros;
- La información desarrollada internamente u obtenida de fuentes externas indica que es improbable que el deudor pague a sus acreedores, incluida la Entidad, en su totalidad (sin tener en cuenta ninguna garantía que tenga la Entidad).

Independientemente del análisis anterior, la Entidad considera que el incumplimiento ha ocurrido cuando un activo financiero tiene más de 90 días de vencimiento, a menos que la Entidad tenga información razonable y confiable para demostrar que un criterio de incumplimiento más atrasado es más apropiado.

#### (iii) Activos financieros con deterioro crediticio

Un activo financiero tiene deterioro crediticio cuando se han producido uno o más eventos que tienen un impacto perjudicial en los flujos de efectivo futuros estimados de ese activo financiero. La evidencia de que un activo financiero tiene deterioro crediticio incluye datos observables sobre los siguientes eventos:

- (a) dificultad financiera significativa por parte del emisor o del deudor;
- (b) el incumplimiento de un contrato, como un incumplimiento o un evento vencido (ver (ii) arriba);
- (c) los prestamistas del deudor, por razones económicas o contractuales relacionadas con la dificultad financiera del deudor, le otorgan al deudor una concesión que los prestamistas no considerarían de otra manera;
- (d) es cada vez más probable que el deudor entre en bancarrota o alguna otra reorganización financiera; o
- (e) la extinción de un mercado funcional para el activo financiero por sus dificultades financieras.

#### (iv) Política de bajas

La Entidad da de baja un activo financiero cuando hay información que indique que el deudor se encuentra en una dificultad financiera grave y no existe una perspectiva realista de recuperación, por ejemplo, cuando el deudor ha sido colocado en liquidación o ha entrado en un proceso de quiebra, o en el caso de cuentas por cobrar comerciales, cuando los montos vencen a más de dos años, lo que ocurra antes. Los activos financieros dados de baja aún pueden estar sujetos a actividades de cumplimiento bajo los procedimientos de recuperación de la Entidad, teniendo en cuenta el asesoramiento legal cuando sea apropiado. Cualquier recuperación realizada se reconoce en resultados.

#### (v) Medición y reconocimiento de pérdidas crediticias esperadas

La medición de las pérdidas crediticias esperadas es una función de la probabilidad de incumplimiento, la pérdida dada el incumplimiento (es decir, la magnitud de la pérdida si existe un incumplimiento) y la exposición en el incumplimiento. La evaluación de la probabilidad de incumplimiento y la pérdida dada por defecto se basa en datos históricos ajustados por información prospectiva como se describe anteriormente.

En cuanto a la exposición al incumplimiento, para los activos financieros, esto está representado por el valor en libros bruto de los activos en la fecha de reporte; para los contratos de garantía financiera, la exposición incluye

el monto establecido en la fecha de reporte, junto con cualquier monto adicional que se espera obtener en el futuro por fecha de incumplimiento determinada en función de la tendencia histórica, la comprensión de la Entidad de las necesidades financieras específicas de los deudores, y otra información relevante a futuro.

Para los activos financieros, la pérdida crediticia esperada se estima como la diferencia entre todos los flujos de efectivo contractuales que se deben a la Entidad de acuerdo con el contrato y todos los flujos de efectivo que la Entidad espera recibir, descontados a la tasa de interés efectiva original. Para un arrendamiento por cobrar, los flujos de efectivo utilizados para determinar las pérdidas crediticias esperadas son consistentes con los flujos de efectivo utilizados en la medición del arrendamiento por cobrar de acuerdo con la IFRS 16, *Arrendamientos*.

Para un contrato de garantía financiera, donde la Entidad está obligada a realizar pagos solo en caso de incumplimiento por parte del deudor de acuerdo con los términos del instrumento que está garantizado, la previsión de pérdida esperada es el pago esperado para reembolsar al titular por una pérdida de crédito en la que incurre menos cualquier monto que la Entidad espera recibir del tenedor, el deudor o cualquier otra parte.

Si la Entidad ha medido la provisión para pérdidas para un instrumento financiero en una cantidad igual a la pérdida crediticia esperada de por vida en el período del informe anterior, pero determina en la fecha de presentación actual que ya no se cumplen las condiciones para la pérdida crediticia esperada de por vida, la Entidad mide el margen de pérdida en una cantidad igual a pérdida crediticia esperada a 12 meses en la fecha de reporte actual, excepto por los activos para los cuales se utilizó el enfoque simplificado.

La Entidad reconoce una pérdida o pérdida por deterioro en el resultado de todos los instrumentos financieros con un ajuste correspondiente a su valor en libros a través de una cuenta de provisión para pérdidas, excepto las inversiones en instrumentos de deuda que se miden en valor razonable a través de otros resultados integrales, para los cuales se reconoce la provisión para pérdidas en otros resultados integrales y acumulados en la reserva de revaluación de inversiones, y no reduce el importe en libros del activo financiero en el estado de situación financiera.

#### *Baja de activos financieros*

La Entidad da de baja un activo financiero solo cuando los derechos contractuales de los flujos de efectivo del activo expiran, o cuando transfiere el activo financiero y sustancialmente todos los riesgos y beneficios de la propiedad del activo a otra entidad. Si la Entidad no transfiere ni retiene sustancialmente todos los riesgos y beneficios de la propiedad y continúa controlando el activo transferido, la Entidad reconoce su interés retenido en el activo y un pasivo asociado por los montos que deba pagar. Si la Entidad retiene sustancialmente todos los riesgos y beneficios de la propiedad de un activo financiero transferido, la Entidad continúa reconociendo el activo financiero y también reconoce un préstamo garantizado por los ingresos recibidos.

Al darse de baja de un activo financiero medido al costo amortizado, la diferencia entre el valor en libros del activo y la suma de la contraprestación recibida y por cobrar se reconoce en resultados. Además, al darse de baja de una inversión en un instrumento de deuda clasificado como valor razonable a través de otros resultados integrales, la ganancia o pérdida acumulada previamente acumulada en la reserva de revaluación de inversiones se reclasifica a utilidad o pérdida.

En contraste, en la baja de una inversión en un instrumento de capital que la Entidad eligió en el reconocimiento inicial para medir en valor razonable a través de otros resultados integrales, la ganancia o pérdida acumulada previamente acumulada en la reserva de revaluación de inversiones no se reclasifica a utilidad o pérdida, sino que se transfiere a utilidades (déficit) acumulado.

#### h. **Efectivo y equivalentes de efectivo**

Consisten principalmente en depósitos bancarios en cuentas de cheques e inversiones en valores a corto plazo, de gran liquidez, fácilmente convertibles en efectivo o con vencimiento de hasta tres meses a partir de la fecha de adquisición y sujetos a riesgos poco significativos de cambios en valor.

El efectivo se presenta a valor nominal y los equivalentes se valúan a su valor razonable; las fluctuaciones en su valor se reconocen en los resultados del periodo. Los equivalentes de efectivo están representados por inversiones en mesas de dinero y fondos de inversión y se reconocen a valor razonable.

#### i. **Inventarios y costo de ventas**

Los inventarios se valúan al menor entre el costo de adquisición y valor neto de realización. Los costos del inventario se determinan con el método de costos promedio.

La Entidad revisa el valor en libros de los inventarios, ante la presencia de algún indicio de deterioro que llegara a indicar que su valor en libros pudiera no ser recuperable, estimando el valor neto de realización, cuya determinación se basa en la evidencia más confiable disponible al momento en que se hace la estimación del importe en que se espera realizarlos. El valor neto de realización representa el precio de venta estimado menos todos los costos de terminación y los costos necesarios para efectuar su venta. El costo de ventas representa el costo de los inventarios al momento de la venta, incrementado en su caso por las reducciones en el valor neto de realización durante el ejercicio. La Entidad registra las estimaciones necesarias para reconocer las disminuciones en el valor de sus inventarios por deterioro, obsolescencia, lento movimiento y otras causas que indiquen que el aprovechamiento o realización de los artículos que forman parte del inventario resultará inferior al valor registrado.

#### j. **Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades**

El equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades se registran al costo de adquisición.

La depreciación del equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades se calcula por el método de línea recta, con base en las vidas útiles, estimadas por la administración de la Entidad.

Las tasas anuales de depreciación de los principales grupos de activos se mencionan a continuación:

	Tasas
Edificios	5
Equipo de tienda	5 al 30
Mejoras a locales arrendados	7 al 20
Equipo de transporte	25
Equipo de cómputo	20 al 30
Equipo de producción	10 al 20
Mobiliario y equipo de oficina	10

Para los componentes significativos de equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades que deben ser reemplazados periódicamente, la Entidad da de baja el componente reemplazado y reconoce el componente nuevo con su correspondiente vida útil y depreciación.

Del mismo modo, cuando se efectúa un mantenimiento mayor, el costo de la misma se reconoce como un remplazo en la medida en que se cumplan los requisitos para su reconocimiento. Todos los demás costos rutinarios de reparación y mantenimiento se reconocen como gasto en los resultados del periodo en la medida que se incurren.

Los edificios, mobiliario y equipo mantenidos bajo arrendamiento financiero se deprecian con base en a su vida útil estimada al igual que los activos propios. Sin embargo, cuando no existe la certeza razonable de que la propiedad se obtiene al final del plazo del arrendamiento, los activos se amortizan en el periodo más corto entre la vida del arrendamiento y su vida útil.

k. **Pagos anticipados**

Incluyen principalmente anticipos para la compra de inventarios, mejoras a locales arrendados y servicios que se reciben dentro de los doce meses posteriores a la fecha del estado consolidado de posición financiera y durante el transcurso normal de las operaciones.

l. **Activos intangibles**

1. Activos intangibles adquiridos en una combinación de negocios

Como se adquiere un activo intangible en una combinación de negocios y se reconocen separadamente de la plusvalía, su costo será su valor razonable en la fecha de adquisición (que es considerado como su costo). Con posterioridad a su reconocimiento inicial, un activo intangible adquirido en una combinación de negocios se reconocerá por su costo menos la amortización acumulada y el importe acumulado de las pérdidas por deterioro, sobre la misma base que los activos intangibles que se adquieren de forma separada.

Dentro de los activos intangibles las marcas propias son las siguientes:

Marcas	País	
Archie's	Colombia	Marca propia
Foster's Hollywood	España	Marca propia
Vips	México	Marca propia
El Portón	México	Marca propia
La Finca	México	Marca propia
Casa de comal	México	Marca propia
Corazón de barro	México	Marca propia
Vips	España	Marca propia
Ginos	España	Marca propia
Ole Mole	España	Marca propia

2. Activos intangibles adquiridos de forma separada

Otros intangibles representan pagos efectuados a terceros por derechos de uso de marcas bajo las cuales la Entidad opera sus establecimientos al amparo de contratos de franquicia o de asociación. La amortización se calcula por el método de línea recta en función al período de derecho de uso de cada marca incluyendo las renovaciones que se consideren seguras que están entre 10 y 20 años. La vigencia de los derechos de las marcas se muestra en continuación:

Marcas	América					España						
	México	Argentina	Chile	Colombia	Uruguay	España	Luxemburgo	Portugal	Andorra	Francia	Holanda	Bélgica
Domino's Pizza	2025	-	-	2026	-							
Starbucks Coffee	2037	2027	2027	2033	2026							
Burger King	Según fechas de apertura					-	-	-	-	-	-	-
Chili's Grill & Bar	2023	-	2026	-	-							
P.F. Chang's	2029 <sup>(2)</sup>	-	2021 <sup>(2)</sup>	2021 <sup>(2)</sup>	-							
The Cheesecake Factory	Según fechas de apertura					-	-	-	-	-	-	-
Italianni's	2031	-	-	-	-							
Domino's Pizza	2029 <sup>(3)</sup>	-	-	-	-							
Starbucks Coffee	2030	2030	2030	2034	2034	2034						
Fridays	2030	-	2030	2030	-	-						
Wagamama	2036	-	2036	2036	-	-						
Burger King	Según fechas de apertura					-	-	-	-	-	-	-

- (1) Cada tienda de esta marca tiene una vigencia de 20 años a partir de la fecha de su apertura con derecho a prórroga de 10 años.
- (2) Cada restaurante de esta marca tiene una vigencia de 10 años a partir de la fecha de su apertura, con derecho a prórroga por 10 años.
- (3) Vigencia de 10 años con derecho a prórroga del mismo. Domino's Pizza España renovó su contrato en 2019, en el caso de Burger King España tiene vigencia de 20 años.

La Entidad tiene obligaciones de hacer y no hacer establecidas en los contratos antes referidos, entre las que destaca la realización de inversiones de capital y apertura de establecimientos. Al 31 de diciembre de 2020, derivado de la pandemia de Covid-19 se negoció limitar la inversión de nuevas tiendas hasta la recuperación de ventas de forma normal. Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, dichas obligaciones han sido cumplidas.

La amortización de los activos intangibles es calculada en línea recta durante la vigencia de los derechos y es incluida en las cuentas de depreciación y amortización del estado consolidado de resultados.

### 3. Baja de activos intangibles

Un activo intangible se da de baja por venta, o cuando no se espera tener beneficios económicos futuros por su uso o disposición. Las ganancias o pérdidas que surgen de la baja de un activo intangible, 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.

#### m. **Deterioro del valor de recuperación de activos de larga duración, equipo de tienda, mejoras a locales arrendados, propiedades y otros intangibles**

Al final de cada periodo, la Entidad revisa los valores en libros de sus activos tangibles e intangibles a fin de determinar si existen indicios de que estos activos han sufrido alguna pérdida por deterioro. Si existe algún indicio, se calcula el monto recuperable del activo a fin de determinar el alcance de la pérdida por deterioro (de haber alguna). Cuando no es posible estimar el monto recuperable de un activo individual, la Entidad estima el monto recuperable de la unidad generadora de efectivo (UGE) 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 UGE individuales, o de lo contrario, se asignan a la Entidad más pequeño de UGE 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 UGE) es menor que su valor en libros, el valor en libros del activo (o UGE) se reduce a su monto recuperable. Las pérdidas por deterioro se reconocen inmediatamente en resultados, salvo si el activo se registra a un monto revaluado, en cuyo caso se debe considerar la pérdida por deterioro como una disminución de la revaluación.

La Entidad realiza pruebas de deterioro anualmente para identificar algún indicio. Al

31 de diciembre 2020, 2019 y 2018, la Entidad registró un importe de \$220,000, \$32,469 y \$3,647, respectivamente, por concepto de deterioro a los valores de sus activos de larga duración.

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

#### n. **Combinaciones de negocios**

Las adquisiciones de negocios se contabilizan utilizando el método de adquisición. La contraprestación transferida en una combinación de negocios se mide a valor razonable, el cual se calcula como la suma de los valores razonables de los activos transferidos por la Entidad, menos los pasivos incurridos por la Entidad con los anteriores propietarios de la empresa adquirida y las participaciones de capital emitidas por la Entidad a cambio del control sobre la empresa adquirida a la fecha de adquisición. Los costos relacionados con la adquisición generalmente se reconocen en el estado consolidado de resultados conforme se incurren.

A la fecha de adquisición, los activos identificables adquiridos y los pasivos asumidos se reconocen a valor razonable con excepción de:

- Impuestos diferidos activos o pasivos y activos o pasivos relacionados con beneficios a empleados, que se reconocen y miden de conformidad con IAS 12 y IAS 19, respectivamente;
- Pasivos o instrumentos de capital relacionados con acuerdos de pagos basados en acciones de la empresa adquirida o acuerdos de pagos basados en acciones de la Entidad celebrados para reemplazar acuerdos de pagos basados en acciones de la empresa adquirida que se miden de conformidad con la IFRS 2 *Pagos basados en acciones* a la fecha de adquisición; y
- Activos (o un grupo de activos para su disposición) que se clasifican como mantenidos para venta de conformidad con la IFRS 5 *Activos no Circulantes Conservados para Venta y Operaciones Discontinuas* que se miden de conformidad con dicha norma.

La plusvalía se mide como el exceso de la suma de la contraprestación transferida, el monto de cualquier participación no controladora en la empresa adquirida, y el valor razonable de la tenencia accionaria previa del adquirente en la empresa adquirida (si hubiere) sobre el neto de los montos de activos adquiridos identificables y pasivos asumidos a la fecha de adquisición.

Si después de una revaluación el neto de los montos de activos adquiridos identificables y pasivos asumidos a la fecha de adquisición excede la suma de la contraprestación transferida, el monto de cualquier participación no controladora en la empresa adquirida y el valor razonable de la tenencia accionaria previa del adquirente en la empresa adquirida (si hubiere), el exceso se reconoce inmediatamente en el estado

consolidado de resultados como una ganancia por compra a precio de ganga.

Las participaciones no controladoras que son participaciones accionarias y que otorgan a sus tenedores una participación proporcional de los activos netos de la Entidad en caso de liquidación, se pueden medir inicialmente ya sea a valor razonable o al valor de la participación proporcional de la participación no controladora en los montos reconocidos de los activos netos identificables de la empresa adquirida. La opción de medición se realiza en cada transacción.

Otros tipos de participaciones no controladoras se miden a valor razonable o, cuando aplique, con base en a lo especificado por otra IFRS.

Cuando la contraprestación transferida por la Entidad en una combinación de negocios incluya activos o pasivos resultantes de un acuerdo de contraprestación contingente, la contraprestación contingente se mide a su valor razonable a la fecha de adquisición y se incluye como parte de la contraprestación transferida en una combinación de negocios. Los cambios en el valor razonable de la contraprestación contingente que califican como ajustes del periodo de medición se ajustan retrospectivamente con los correspondientes ajustes contra la plusvalía. Los ajustes del periodo de medición son ajustes que surgen de la información adicional obtenida durante el 'periodo de medición' (que no puede ser mayor a un año a partir de la fecha de adquisición) sobre hechos y circunstancias que existieron a la fecha de adquisición.

El tratamiento contable para cambios en el valor razonable de la contraprestación contingente que no califiquen como ajustes del periodo de medición depende de cómo se clasifique la contraprestación contingente. La contraprestación contingente que se clasifique como capital no se vuelve a medir en fechas de informe posteriores y su posterior liquidación se contabiliza dentro del capital.

La contraprestación contingente que se clasifique como un activo o pasivo se vuelve a medir en fechas de informe posteriores de conformidad con IAS 39, o IAS 37, *Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes*, según sea apropiado, reconociendo la correspondiente ganancia o pérdida siendo reconocida en el estado consolidado de resultados.

Cuando una combinación de negocios se logra por etapas, la participación accionaria previa de la Entidad en la empresa adquirida se remide al valor razonable a la fecha de adquisición y la ganancia o pérdida resultante, si hubiere, se reconoce en el estado consolidado de resultados. Los montos que surgen de participaciones en la empresa adquirida antes de la fecha de adquisición que han sido previamente reconocidos en otros resultados integrales se reclasifican al estado consolidado de resultados cuando este tratamiento sea apropiado si dicha participación se elimina.

Si el tratamiento contable inicial de una combinación de negocios está incompleto al final del periodo de informe en el que ocurre la combinación, la Entidad reporta montos provisionales para las partidas cuya contabilización esté incompleta.

Dichos montos provisionales se ajustan durante el periodo de medición (ver arriba) o se reconocen activos o pasivos adicionales para reflejar la nueva información obtenida sobre los hechos y circunstancias que existieron a la fecha de adquisición y que, de haber sido conocidos, hubiesen afectado a los montos reconocidos a dicha fecha.

o. **Plusvalía**

La plusvalía que surge por la adquisición de un negocio se reconoce al costo determinado a la fecha de adquisición del negocio menos las pérdidas acumuladas por deterioro, si existieran.

Para fines de evaluar el deterioro, la plusvalía se asigna a cada UGE (o grupos UGE) de la Entidad, que se espera será beneficiado por las sinergias de la combinación.

Las UGE a las que se les ha asignado una plusvalía se prueban anualmente, o con mayor frecuencia cuando existen indicios de que la unidad pueda estar deteriorada.

Si el monto recuperable de la UGE es menor a su valor en libros, la pérdida por deterioro se asigna primero para reducir el valor en libros de cualquier plusvalía asignado a la unidad y posteriormente a los otros activos de la unidad de manera prorrateada y con base en el valor en libros de cada activo dentro de la unidad. Cualquier pérdida por deterioro de la plusvalía se reconoce directamente en resultados.

Una pérdida por deterioro reconocida en la plusvalía no se reversa en periodos posteriores.

Al 31 de diciembre de 2018, la Entidad registró una pérdida por deterioro en sus marcas La Vaca Argentina e Il Tempietto por un importe de \$3,270 y \$377, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2019, la Entidad registró una pérdida por deterioro en su marca El Portón \$32,469.

Durante 2020, la Entidad registró una pérdida por deterioro en sus marcas El Portón, Starbucks Coffe, Burger King, Italiani's y Vips, por un importe de \$220,000.

Al disponer de la UGE relevante, el monto de la plusvalía atribuible se incluye en la determinación de la utilidad o pérdida al momento de la disposición.

p. **Inversión en asociadas y negocios conjuntos**

Una asociada es una entidad sobre la cual la Entidad tiene influencia significativa. Influencia significativa es el poder de participar en decidir las políticas financieras y de operación de la entidad en la que se invierte, pero no implica un control o control conjunto sobre esas políticas.

Un negocio conjunto es un acuerdo contractual mediante el cual las partes que tienen el control conjunto del acuerdo tienen derecho a los activos netos del negocio conjunto. El control conjunto es el acuerdo contractual para compartir el control en un negocio, el cual existe cuando las decisiones sobre las actividades relevantes requieren la aprobación unánime de las partes que comparten el control.

Los resultados y los activos y pasivos de las asociadas o negocios conjuntos se incorporan a los estados financieros consolidados utilizando el método de participación, excepto si la inversión, o una porción de la misma, se clasifica como mantenida para su venta, en cuyo caso se contabiliza conforme a la IFRS 5, *Activos No Corrientes Mantenedos para la Venta y Operaciones Discontinuas*.

Conforme al método de participación, las inversiones en asociadas o negocios conjuntos inicialmente se contabilizan en el estado consolidado de posición financiera al costo y se ajusta por cambios posteriores a la adquisición por la participación de la Entidad en la utilidad o pérdida y los resultados integrales de la asociada o negocio conjunto.

Cuando la participación de la Entidad en las pérdidas de una entidad asociada o un negocio conjunto de la Entidad supera la participación de la Entidad en esa asociada o negocio conjunto (que incluye los intereses a largo plazo que, en sustancia, forman parte de la inversión neta de la Entidad en la asociada o negocio conjunto) la Entidad deja de reconocer su participación en las pérdidas. Las pérdidas adicionales se reconocen siempre y cuando la Entidad haya contraído alguna obligación legal o implícita o haya hecho pagos en nombre de la asociada o negocio conjunto.

Una inversión en una asociada o un negocio conjunto se registra utilizando el método de participación desde la fecha en que la participada se convierte en una asociada o un negocio conjunto. En la adquisición de la inversión en una asociada o negocio conjunto, el exceso en el costo de adquisición sobre la participación de la Entidad en el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables en la inversión se reconoce como plusvalía, el cual se incluye en el valor en libros de la inversión.

Cualquier exceso de participación de la Entidad en el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables en el costo de adquisición de la inversión, después de la re-evaluación, se reconoce inmediatamente en los resultados del periodo en el cual la inversión se adquirió.

Los requerimientos de IAS 36 se aplican para determinar si es necesario reconocer una pérdida por deterioro con respecto a la inversión de la Entidad en una asociada o un negocio conjunto. Cuando es necesario, se prueba el deterioro del valor en libros total de la inversión (incluyendo la plusvalía) de conformidad con IAS 36 *Deterioro de Activos* como un único activo, comparando su monto recuperable (mayor entre valor en uso y valor razonable menos costo de venta) contra su valor en libros. Cualquier pérdida por deterioro reconocida forma parte del valor en libros de la inversión.

Cualquier reversión de dicha pérdida por deterioro se reconoce de conformidad con IAS 36 en la medida en que dicho monto recuperable de la inversión incrementa posteriormente.

La Entidad discontinúa el uso del método de participación desde la fecha en que la inversión deja de ser una asociada o un negocio conjunto, o cuando la inversión se clasifica como mantenida para la venta. Cuando la Entidad mantiene la participación en la antes asociada o negocio conjunto la inversión retenida se mide a valor razonable a dicha fecha y se considera como su valor razonable al momento del reconocimiento inicial de conformidad con IFRS 9.

La diferencia entre el valor contable de la asociada o negocio conjunto en la fecha en que el método de la participación se discontinuó y el valor razonable atribuible a la participación retenida y la ganancia por la venta de una parte del interés en la asociada o negocio conjunto se incluye en la determinación de la ganancia o pérdida por disposición de la asociada o negocio conjunto.

Adicionalmente, la Entidad contabiliza todos los montos previamente reconocidos

en otros resultados integrales en relación a esa asociada o negocio conjunto con la misma base que se requeriría si esa asociada o negocio conjunto hubiese dispuesto directamente los activos o pasivos relativos. Por lo tanto, si una ganancia o pérdida previamente reconocida en otros resultados integrales por dicha asociada o negocio conjunto se hubiere reclasificado al estado consolidado de resultados al disponer de los activos o pasivos relativos, la Entidad reclasifica la ganancia o pérdida del capital al estado de resultados (como un ajuste por reclasificación) cuando el método de participación se discontinúa.

La Entidad sigue utilizando el método de participación cuando una inversión en una asociada se convierte en una inversión en un negocio conjunto o una inversión en un negocio conjunto se convierte en una inversión en una asociada. No existe una evaluación a valor razonable sobre dichos cambios en la participación. Cuando la Entidad reduce su participación en una asociada o un negocio conjunto pero la Entidad sigue utilizando el método de la participación, la Entidad reclasifica a resultados la proporción de la ganancia o pérdida que había sido previamente reconocida en otros resultados integrales en relación a la reducción de su participación en la inversión si esa utilidad o pérdida se hubieran reclasificado al estado consolidado de resultados en la disposición de los activos o pasivos relativos. Cuando la Entidad lleva a cabo transacciones con su asociada o negocio conjunto, la utilidad o pérdida resultante de dichas transacciones con la asociada o negocio conjunto se reconocen en los estados financieros consolidados de la Entidad sólo en la medida de la participación en la asociada o negocio conjunto que no se relacione con la Entidad.

#### q. **Arrendamientos**

##### La Entidad como arrendador

La Entidad entra en contratos de arrendamiento como arrendador respecto a algunas de las propiedades de inversión. La Entidad también renta a los minoristas el equipo necesario para la presentación y desarrollo de sus actividades y equipo manufacturado por la Entidad.

Los arrendamientos en los que la Entidad funge como arrendador son clasificados como arrendamientos financieros o arrendamientos operativos.

Cuando los términos del contrato transfieren sustancialmente todos los riesgos y beneficios de la propiedad al arrendatario, el contrato se clasifica como un arrendamiento financiero. Todos los demás contratos se clasifican como contratos operativos.

Cuando la Entidad es un arrendador intermedio, contabiliza el arrendamiento principal y el subarrendamiento como dos contratos separados. El subarrendamiento se clasifica como arrendamiento financiero o arrendamiento operativo en referencia al activo por derechos de uso originado del arrendamiento principal.

El ingreso por rentas proveniente de arrendamientos operativos se reconoce bajo línea recta a través del plazo del arrendamiento relevante. Los costos iniciales directos incurridos en la negociación y arreglo del arrendamiento operativo son agregados al valor en libros del activo arrendado y son reconocidos bajo línea recta a través del plazo del arrendamiento.

Los montos pendientes de arrendamientos financieros son reconocidos como arrendamientos por cobrar por el monto de la inversión neta en los arrendamientos. Los ingresos por arrendamientos financieros se asignan a los periodos contables de manera que refleje una tasa de retorno periódica constante sobre la inversión neta insoluble respecto de los arrendamientos.

Cuando un contrato incluye componentes de arrendamiento y de no arrendamiento, la Entidad aplica la IFRS 15 para asignar la contraprestación correspondiente a cada componente bajo el contrato.

#### La Entidad como arrendatario, a partir del 1 de enero de 2019

La Entidad evalúa si un contrato contiene un arrendamiento en su origen.

La Entidad reconoce un activo por derechos de uso y un pasivo por arrendamiento correspondiente respecto a todos los contratos de arrendamiento en los que sea arrendatario, exceptuando los arrendamientos de corto plazo (plazo de 12 meses o menos) y los de activos de bajo valor (como tabletas electrónicas, computadoras personales y objetos pequeños de mobiliario de oficina y teléfonos). Para estos arrendamientos, la Entidad reconoce los pagos de renta como un gasto operativo bajo el método de línea recta a través del periodo de vigencia del arrendamiento, a menos que otro método sea más representativo del patrón del tiempo en que los beneficios económicos proveniente del consumo de los activos arrendados.

El pasivo por arrendamiento es medido inicialmente al valor presente de los pagos de renta que no sean pagados en la fecha de inicio, descontado por la tasa implícita en el contrato. Si esta tasa no puede ser fácilmente determinada, la Entidad utiliza tasas incrementales.

Los pagos de renta incluidos en la medición del pasivo por arrendamiento consisten en:

- Pagos de renta fijos (incluyendo pagos fijos en sustancia), menos cualquier incentivo por arrendamiento recibido;
- Pagos de renta variables que dependen de un índice o tasa, inicialmente medidos usando el índice o tasa en la fecha de inicio;
- El monto esperado a pagarse por el arrendatario bajo garantías de valor residual;
- El precio de ejercicio de opciones de compra, si el arrendatario está razonablemente certero de ejercitar las opciones; y
- Pagos por penalizaciones resultantes de la terminación del arrendamiento, si el periodo del arrendamiento refleja el ejercicio de una opción de terminación del arrendamiento.

El pasivo por arrendamiento se presenta como un concepto separado en el estado consolidado de posición financiera.

El pasivo por arrendamiento es medido subsecuentemente con el aumento del valor en libros para reflejar los intereses devengados por el pasivo por arrendamiento (usando el método de interés efectivo) y reduciendo el valor en libros para reflejar los pagos de renta realizados.

La Entidad revalúa el pasivo por arrendamiento (y realiza el ajuste correspondiente al activo por derechos de uso relacionado) siempre que:

- El plazo del arrendamiento es modificado o hay un evento o cambio significativo en las circunstancias del arrendamiento resultando en un

cambio en la evaluación del ejercicio de opción de compra, en cuyo caso el pasivo por arrendamiento es medido descontando los pagos de renta actualizados usando una tasa de descuento actualizada.

- Los pagos de renta se modifican como consecuencia de cambios en índices o tasa o un cambio en el pago esperado bajo un valor residual garantizado, en cuyos casos el pasivo por arrendamiento se revalúa descontando los pagos de renta actualizados utilizando la misma tasa de descuento (a menos que el cambio en los pagos de renta se deba a un cambio en una tasa de interés variable, en cuyo caso se usa una tasa de descuento actualizada).
- Un contrato de arrendamiento se modifique y la modificación del arrendamiento no se contabilice como un arrendamiento separado, en cuyo caso el pasivo por arrendamiento se revalúa basándose en el plazo del arrendamiento modificado, descontando los pagos de renta actualizados usando una tasa de descuento actualizada a la fecha de entrada en vigor de la modificación.

La Entidad no realizó ninguno de los ajustes mencionados en los periodos presentados.

Los activos por derechos de uso consisten en la medición inicial del pasivo por arrendamiento correspondiente, los pagos de renta realizados en o antes de la fecha de inicio, menos cualquier incentivo por arrendamiento recibido y cualquier costo inicial directo. La valuación subsecuente es el costo menos la depreciación acumulada y pérdidas por deterioro.

Si la Entidad incurren una obligación surgida de costos de desmantelar y remover un activo arrendado, restaurar el lugar en el cual está localizado o restaurar el activo subyacente a la condición requerida por los términos y condiciones del arrendamiento, se debe reconocer una provisión medida conforme a la IAS 37. En la medida en que los costos se relacionen a un activo por derechos de uso, los costos son incluidos en el activo por derechos de uso relacionado, a menos que dichos costos se incurran para generar inventarios.

Los activos por derechos de uso se deprecian sobre el periodo que resulte más corto entre el periodo del arrendamiento y la vida útil del activo subyacente. Si un arrendamiento transfiere la propiedad del activo subyacente o el costo del activo por derechos de uso refleja que la Entidad planea ejercer una opción de compra, el activo por derechos de uso se depreciará sobre la vida útil. La depreciación comienza en la fecha de inicio del arrendamiento.

Los activos por derechos de uso son presentados como un concepto separado en el estado consolidado de posición financiera.

La Entidad aplica IAS 36 para determinar si un activo por derechos de uso está deteriorado y contabiliza cualquier pérdida por deterioro identificada como se describe en la política de 'Propiedades, planta y equipo'.

Los arrendamientos con rentas variables que no dependen de un índice o tasa, no son incluidos en la medición del pasivo por arrendamiento y del activo por derechos de uso. Los pagos relacionados son reconocidos como un gasto en el periodo en el que sucede el evento o condición que desencadena los pagos y son incluidos en el concepto de "Otros gastos" en el estado consolidado de resultados.

Como expediente práctico, la IFRS 16 permite no separar los componentes de no arrendamiento y en su lugar contabilizar cualquier arrendamiento y sus componentes de no arrendamientos asociados como un solo acuerdo. La Entidad no ha utilizado este expediente práctico. Para contratos que contienen componentes de arrendamiento y uno o más componentes de arrendamiento o

de no arrendamiento adicionales, la Entidad asigna la consideración del contrato a cada componente de arrendamiento bajo el método del precio relativo de venta independiente del componente de arrendamiento y precio relativo de venta independiente agregado para todos los componentes de no arrendamiento.

#### La Entidad como arrendatario, hasta el 31 de diciembre 2018

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 activos que se mantienen bajo arrendamientos financieros se reconocen como activos de la Entidad a su valor razonable, al inicio del arrendamiento, o si éste es menor, al valor presente de los pagos mínimos del arrendamiento. El pasivo correspondiente al arrendador se incluye en el estado consolidado de posición financiera como un pasivo por arrendamiento financiero.

Los pagos por arrendamiento se distribuyen entre los gastos financieros y la reducción de las obligaciones por arrendamiento a fin de alcanzar una tasa de interés constante sobre el saldo remanente del pasivo. Los gastos financieros se cargan directamente a resultados.

Los pagos por rentas de arrendamientos operativos se cargan a resultados empleando el método de línea recta, durante el plazo correspondiente al arrendamiento.

Los arrendadores de inmuebles arrendados requieren de depósitos en garantía equivalentes de 1 a 2 meses de renta. Estos depósitos son clasificados como no circulantes.

#### r. **Transacciones en moneda extranjera**

Para consolidar los estados financieros de operaciones extranjeras que operan de forma independiente (ubicadas en América Latina y Europa) y que representan el 50%, 53% y 45% de los ingresos netos consolidados y el 39%, 36% y 34% del activo total consolidado al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, respectivamente, se aplican las mismas políticas contables de la Entidad.

Los estados financieros de dichas operaciones extranjeras que se consolidan se convierten a la moneda de presentación, identificando inicialmente si la moneda funcional y la de registro de la operación extranjera son diferentes y posteriormente se realiza la conversión de la moneda funcional a la de presentación. La moneda funcional es igual a la de registro de la operación extranjera, pero diferente a la moneda de presentación.

Para convertir los estados financieros de las subsidiarias en el extranjero de la moneda funcional a la moneda de presentación, a la fecha del reporte, se procede conforme a lo siguiente:

- Los activos y pasivos, tanto monetarios y no monetarios, se convierten a los tipos de cambio de cierre correspondientes a la fecha de presentación de cada estado de posición financiera.

- Las partidas de ingresos, costos y gastos del estado de resultados se convierten a los tipos de cambio promedio del período, a menos que dichos tipos de cambio fluctuaran de forma significativa durante el periodo, en cuyo caso, las operaciones se convierten a los tipos de cambio prevalecientes en la fecha en que se celebraron las operaciones.
- Los movimientos de capital (aportaciones o reducciones) se convierten al tipo de cambio de la fecha en que fueron llevados a cabo estos movimientos.
- Todas las diferencias generadas por la conversión se reconocen como un componente separado en el estado de cambios en el capital contable y forman parte de las otras partidas de resultado integral.

#### s. **Beneficios a los empleados**

##### Beneficios a empleados por terminación, retiro y otros beneficios

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.

El plan de beneficios definidos incluye jubilación. Los otros beneficios corresponden a la prima de antigüedad legal en México. Su costo se determina utilizando el método de crédito unitario proyectado, con valuaciones actuariales que se realizan al final de cada periodo sobre el que se informa.

Las remediciones, que incluyen las ganancias y pérdidas actuariales, el efecto de los cambios en el piso del activo y el retorno del plan de activos (excluidos los intereses), se refleja de inmediato en el estado consolidado de posición financiera con cargo o crédito que se reconoce en las otras partidas de resultado integral en el período en el que ocurren.

Las remediciones reconocidas en las otras partidas de resultado integral se reflejan de inmediato en las utilidades acumuladas y no se reclasifica a resultados. Los costos por servicios pasados se reconocen en resultados en el período de la modificación al plan. Los intereses netos se calculan aplicando la tasa de descuento al inicio del período de la obligación el activo o pasivo por beneficios definidos.

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

##### Beneficios a los empleados a corto plazo

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

##### 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 y otros ingresos en el estado consolidado de resultados.

Como resultado de la Ley del Impuesto Sobre la Renta de 2014, al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la PTU se determina con base en la utilidad fiscal conforme a la fracción I del artículo 9 de la misma Ley.

t. **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.

1. Impuestos a la utilidad causados

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

2. Impuestos a la utilidad diferidos

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, la tasa correspondiente a estas diferencias y en su caso se incluyen los beneficios de las pérdidas fiscales por amortizar y de algunos créditos fiscales. El activo o pasivo por impuesto a la utilidad diferido se reconoce generalmente para todas las diferencias fiscales temporales. Se reconocerá un activo por impuestos diferidos, por todas las diferencias temporales deducibles, en la medida en que resulte probable que la Entidad disponga de utilidades fiscales futuras contra las que pueda aplicar esas diferencias temporales deducibles.

Estos activos y pasivos no se reconocen si las diferencias temporales surgen de la plusvalía 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 Entidad es capaz de controlar la reversión de la diferencia temporal y cuando sea probable que la diferencia temporal no se reversará en un futuro previsible.

Los activos por impuestos diferidos que surgen de las diferencias temporales asociadas con dichas inversiones y participaciones se reconocen únicamente en la medida en que resulte probable que habrá 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 habrá 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 periodo en el que el pasivo se pague o el activo se realice, basándose en las tasas (y leyes fiscales) que hayan sido aprobadas o sustancialmente aprobadas al final del periodo sobre el que se informa.

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

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

3. Impuestos causados y diferidos

Los impuestos causados y diferidos se reconocen en resultados, excepto cuando se refieren a partidas que se reconocen fuera de los resultados, ya sea en los otros resultados integrales o directamente en el capital contable.

Cuando surgen del reconocimiento inicial de una combinación de negocios, el efecto fiscal se incluye dentro del reconocimiento de la combinación de negocios.

u. **Provisiones**

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

El importe reconocido como provisión es la mejor estimación del desembolso necesario para liquidar la obligación presente, al final del periodo sobre el que se informa, teniendo en cuenta los riesgos y las incertidumbres que rodean a la obligación.

Cuando se valúa una provisión usando los flujos de efectivo estimados para liquidar la obligación presente, su valor en libros representa el valor presente de dichos flujos de efectivo.

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

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

1. 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 y el monto reconocido inicialmente menos la amortización acumulada reconocida de conformidad con la IFRS 15.

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

1. Clasificación como deuda o capital

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

2. Pasivos financieros

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

### 3. Otros pasivos financieros

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

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

### 4. Baja de pasivos financieros

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

### w. **Instrumentos financieros derivados**

Alsea utiliza instrumentos financieros derivados (IFD), denominados forwards y swaps, con el propósito de mitigar riesgos presentes y futuros sobre fluctuaciones adversas en tipos de cambio e intereses, no distraer recursos de la operación y del plan de expansión y contar con la certeza en flujos futuros de la Entidad, con lo que también se mantiene una estrategia del costo de la deuda.

Los IFD's utilizados tienen únicamente fines de cobertura económica, mediante los cuales se obliga a intercambiar flujos de efectivo en fechas futuras preestablecidas, sobre el valor nominal o de referencia.

**Derivados implícitos:** La Entidad revisa los contratos que celebra para identificar la existencia de derivados implícitos. Los derivados implícitos identificados se sujetan a una evaluación para determinar si cumplen o no con las condiciones establecidas en la normatividad; en caso afirmativo, se separan del contrato anfitrión y se valúan a valor razonable. Si el derivado implícito se clasifica con fines de negociación, la plusvalía o minusvalía en el valor razonable se reconoce en los resultados del período.

Los derivados implícitos designados de 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 implícito 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 del implícito se reconoce temporalmente en la utilidad integral y se recicla a resultados cuando la partida cubierta los afecta, la porción inefectiva se reconoce de inmediato en resultados.

**Estrategia de contratación de IFD:** La Dirección de Finanzas Corporativas definirá de forma mensual los niveles de precio a los que la Tesorería Corporativa deberá de operar los diferentes instrumentos financieros derivados, bajo ninguna circunstancia se operarán montos mayores a las necesidades mensuales de recursos, de forma que se asegure que siempre exista una posición en riesgo para cubrir y el derivado no sea especulativo. Debido a la variedad de instrumentos derivados posibles para cubrir riesgos, la administración tendrá autoridad para definir la operatividad de los mismos, siempre y cuando estos instrumentos sean con fines de cobertura económica y no especulativos.

**Procesos y niveles de autorización:** El Subdirector de Tesorería Corporativa debe cuantificar y reportar mensualmente al Director de Administración y Finanzas, las necesidades mensuales de los recursos de operación. El Director de Administración y Finanzas podrá operar a libre discreción hasta el 50% de las necesidades de los recursos que se estén cubriendo, y la Dirección de Administración y Finanzas podrá cubrir hasta un 75% de la exposición que se tenga. Bajo ninguna circunstancia se operarán montos mayores a los autorizados por la Dirección General de la Entidad, de forma que se asegure que siempre sea una operación para cobertura y no especulativa. Lo anterior aplicará para: tasa de interés en función del monto de la deuda a tasa variable, y tipo de cambio en función de las necesidades de las divisas. Si se requieren vender posiciones con la intención de tomar utilidades y/o hacer un "stop loss", el Director de Administración y Finanzas deberá autorizar la operación.

**Procesos de control interno:** El Director de Administración y Finanzas a través del Subdirector de Tesorería Corporativa, deberá emitir al siguiente día hábil de la operación realizada, un reporte especificando las necesidades de recursos del período y el porcentaje cubierto a la Dirección de Administración y Finanzas. El Subdirector de Tesorería Corporativa distribuirá mensualmente al área de Contabilidad la documentación necesaria y requerida para que se realice el registro adecuado de dichas operaciones.

El Director de Administración y Finanzas, presentará trimestralmente ante el Comité de Prácticas Societarias, un resumen sobre el balance de las posiciones tomadas.

Las acciones a tomar en caso de que se materialicen los riesgos asociados e identificados a las fluctuaciones en el tipo de cambio y tasas de interés, se llevan a cabo en el Comité Interno de Administración de Riesgos e Inversiones, del cual forma parte el Director General de Alsea, y los principales directivos de la empresa.

**Principales términos y condiciones de los contratos:** Las operaciones con IFD's se realizan bajo un contrato marco en el formato ISDA (International Swap Dealers Association) estandarizado y debidamente formalizado por los representantes legales de la Entidad y de las instituciones financieras.

**Políticas de márgenes, colaterales y líneas de crédito:** En algunos casos, la Entidad ha celebrado con las instituciones financieras un contrato adjunto al contrato marco ISDA mediante el cual se estipulan condiciones que le obligan a otorgar garantías por llamadas de margen en caso de que el valor de mercado (mark-to-market) exceda de ciertos límites de crédito establecidos.

La Entidad tiene como política vigilar el volumen de operaciones contratadas con cada una de dichas instituciones con el propósito de evitar en la medida de lo posible llamadas de margen y diversificar el riesgo de contraparte.

Los riesgos identificados son los que se relacionan con las variaciones de tipo de cambio y tasas de interés. Los instrumentos derivados contratados se llevan a cabo bajo las

políticas de la Entidad y no se prevé ningún riesgo que difiera del objetivo a los que fueron contratados.

**Mercados y contrapartes:** Los instrumentos financieros derivados son contratados en el mercado local e internacional bajo la modalidad OTC (Over The Counter); a continuación se mencionan las entidades financieras que son o serán elegibles para cerrar operaciones relacionadas a la administración de riesgos de la Entidad: BBVA Bancomer S.A., Banco Santander, S.A., Barclays Bank México, S.A., UBS AG Actinver Casa De Bolsa, Banorte-Ixe, BTG Pactual, Citi, Credit Suisse, Grupo Bursátil Mexicano GBM Casa De Bolsa, HSBC Global Research, Interacciones Casa de Bolsa, Intercam Casa de Bolsa, Invex, Itau BBA, Monex Casa de Bolsa, UBS Investment Research, Grupo Financiero BX+, Vector Casa de Bolsa.

Está dentro de las facultades del Director de Finanzas seleccionar otros participantes siempre y cuando sean instituciones reguladas y autorizadas para realizar este tipo de operaciones, y que además cuenten con las garantías requeridas por la empresa.

**Contabilidad de coberturas:** Los IFD se reconocen inicialmente a su valor razonable que está representado por el costo de transacción. Posterior a su reconocimiento inicial, los IFD son valuados a la fecha de cada estado consolidado de posición financiera a su valor razonable y los cambios en dicho valor se reconocen en el estado consolidado de resultados, salvo que los derivados hayan sido formalmente designados y cumplan con los requisitos para considerarse como instrumento de cobertura asociados a una relación de cobertura.

**Políticas para la designación de agentes de cálculo o valuación:** El valor razonable de los IFD's se revisa de manera mensual. El agente de cálculo o de valuación utilizado es la misma contraparte o entidad financiera con la que se tiene contratado el instrumento, a los cuales se les pide realizar el envío de los reportes en la fecha de cierre mensual indicada por la Entidad.

De igual forma y de conformidad con los contratos marco (SDA) celebrados que amparan las operaciones financieras derivadas, se reflejan en el reporte trimestral. Los agentes de cálculo designados son las contrapartes correspondientes. No obstante, la Entidad se encarga de validar todos los cálculos y valuaciones recibidos por cada una de las contrapartes.

#### x. **Reconocimiento de ingresos**

La entidad reconoce ingresos de las siguientes fuentes:

Venta de bienes  
Prestación de servicios  
Regalías

##### *Venta de Bienes*

Las bebidas y alimentos vendidos por Asea, son transferidos al cliente en el momento que son entregados y/o consumidos por estos mismos. En su mayoría las ventas de bienes, el método de pago es: al contado y el registro se realiza en el momento en que son entregados al cliente.

##### *Prestación de Servicios*

El ingreso se reconoce en función al grado de terminación. Mensualmente recibe de los clientes una prestación fija pactada y el registro se realiza cuando los servicios han sido devengados y aceptados generalmente en el tiempo.

##### *Regalías*

Los ingresos por regalías son con base en un porcentaje fijo sobre las ventas de las subfranquicias.

Asea tiene dos ingresos por la venta de las subfranquicias. Al inicio del contrato, el subfranquiciatario paga un monto dependiendo de la franquicia, mismo que es registrado como ingreso en el período de la duración del contrato.

#### 5. **Juicios contables críticos y fuentes clave para la estimación de incertidumbres**

En la aplicación de las políticas contables de la Entidad, las cuales se describen en la Nota 3, la administración debe hacer juicios, estimaciones y supuestos sobre los valores en libros de los activos y pasivos de los estados financieros consolidados. Las estimaciones y supuestos relativos se basan en la experiencia y otros factores que se consideran pertinentes. Los resultados reales podrían diferir de estas estimaciones.

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

##### a. **Juicios críticos al aplicar las políticas contables**

A continuación, se presentan juicios críticos, aparte de aquellos que involucran las estimaciones, realizados por la administración durante el proceso de aplicación de las políticas contables de la Entidad y que tienen un efecto significativo en los estados financieros consolidados.

##### Control sobre Food Service Project, S.L. (Grupo Zena) y opción de venta de la participación no controladora

La Nota 22 menciona que Grupo Zena es una subsidiaria de Asea, sobre la cual posee un 66.24%. Con base en los acuerdos contractuales entre la Entidad y otros inversionistas, Asea tiene el poder de nombrar y destituir a la mayoría de los miembros del consejo de administración, comisión ejecutiva y cargos directivos de Grupo Zena, los cuales tienen el poder de dirigir las actividades relevantes de Grupo Zena. Por lo tanto, la administración de la Entidad concluyó que Asea tiene la capacidad de dirigir las actividades relevantes de Grupo Zena y por lo tanto tiene control sobre dicha entidad.

Asimismo, los accionistas minoritarios de Grupo Zena tienen el derecho de vender a Asea su participación no controlada (opción de venta del 21.06%). La opción de venta se podrá ejercer a más tardar el 20 de junio de 2022, de acuerdo con la adenda al acuerdo de socios de fecha 20 de junio de 2019 y el restante 12.70%, la opción de venta se podrá ejercer durante el periodo de 7 años a la fecha de adquisición.

La administración de Alsea ha realizado el cálculo del pasivo financiero en vista de los requerimientos contractuales mantenidos a la fecha de la opción de venta, el valor presente del pasivo financiero de acuerdo con los requerimientos de la IAS 32. El detalle de este pasivo se encuentra en la Nota 22.

**b. Fuentes clave de incertidumbre en las estimaciones**

A continuación, se discuten los supuestos básicos respecto al futuro y otras fuentes clave de incertidumbre en las estimaciones al final del periodo sobre el cual se informa, que tienen un riesgo significativo de provocar ajustes importantes en los valores en libros de los activos y pasivos durante el próximo año.

1. Deterioro de activos de larga duración

La Entidad evalúa anualmente si existen indicios de deterioro para los activos de larga duración incluyendo el activo por derechos de uso y calcula el monto recuperable cuando existen dichos indicios. Existe deterioro cuando el valor neto en libros de un activo de larga duración o UGE excede su monto recuperable, que es el mayor entre el valor razonable del activo menos los costos de venta y el valor en uso. El cálculo del valor en uso se basa en el modelo de flujos de efectivo descontados, utilizando las proyecciones de la Entidad de sus resultados de operación para el futuro cercano.

El monto recuperable de los activos de larga duración es sensible a las incertidumbres inherentes en la elaboración de proyecciones y la tasa de descuento utilizada en el cálculo.

2. Activo por derechos de uso

Los principales aspectos que consideró la Entidad para la implementación de la IFRS 16, son: a) evaluar, al inicio del contrato, si se obtiene el derecho a controlar el uso de un activo identificado por un periodo de tiempo determinado; b) cambio en la naturaleza de los gastos relacionados con arrendamientos, al reemplazar el gasto por arrendamiento operativo conforme a la IFRS 16, por una depreciación o amortización de los derechos de uso sobre los activos (en costos operativos) y un gasto por interés sobre los pasivos por arrendamientos en los gastos por intereses; y c) la determinación de los pagos de arrendamiento, ya que la Entidad cuenta con contratos de renta variable.

El monto recuperable de los activos por derechos de uso es sensible a las incertidumbres inherentes en la elaboración de proyecciones y la tasa de descuento utilizada en el cálculo.

3. Tasa de descuento para determinar los pagos por arrendamiento

La IFRS 16 requiere que el arrendatario descuenta el pasivo de arrendamiento utilizando la tasa de interés implícita en el arrendamiento si esa tasa se puede determinar fácilmente. Si la tasa de interés implícita en el arrendamiento no se puede determinar fácilmente, entonces el arrendatario debe usar su tasa de endeudamiento incremental. La tasa incremental de préstamos del arrendatario

es la tasa de interés que el arrendatario tendría que pagar para pedir prestado durante un término similar, con una seguridad similar y los fondos necesarios para obtener un activo de un valor similar al activo de derecho de uso en un entorno económico similar.

Existen tres pasos para determinar la tasa incremental de préstamos: (i) determinar una tasa de referencia, (ii) determinar el ajuste por riesgo de crédito y, (iii) determinar el ajuste específico del arrendamiento.

4. Valuación de impuesto sobre la renta

La Entidad reconoce el beneficio fiscal futuro neto relacionado con los activos por impuesto sobre la renta diferidos en la medida en que sea probable que se reviertan las diferencias temporales deducibles en el futuro previsible. Evaluar la recuperabilidad de los activos por impuesto sobre la renta diferidos requiere que la Entidad realice estimaciones importantes relacionadas con las expectativas de la utilidad gravable en el futuro.

Las estimaciones de la utilidad gravable futura se basan en los flujos de efectivo pronosticados generados de las operaciones y la aplicación de las leyes fiscales existentes en México, LATAM y Europa.

En la medida en que los flujos de efectivo futuros y la utilidad gravable difieran en forma importante de las estimaciones, podría verse afectada la capacidad para realizar los activos por impuestos diferidos netos registrados a la fecha de presentación de la información financiera. Además, los cambios futuros en las leyes fiscales de México podrían limitar la capacidad para obtener deducciones fiscales en periodos futuros.

5. Mediciones de valor razonable y procesos de valuación

Algunos de los activos y pasivos de la Entidad se miden a su valor razonable en los estados financieros consolidados. El Consejo de administración de la Entidad estableció un comité de valuación, el cual dirige el Director de Finanzas de la Entidad, para determinar las técnicas y datos de entrada apropiados en la medición del valor razonable.

Al estimar el valor razonable de un activo o un pasivo, la Entidad utiliza los datos de mercado observables en la medida en que estén disponibles. Cuando los datos de entrada del Nivel 1 no están disponibles, la Entidad contrata un valuador calificado independiente para llevar a cabo la valuación.

El comité de valuación trabaja de manera conjunta con el valuador calificado independiente para establecer las técnicas de valuación y los datos de entrada apropiados para el modelo. Trimestralmente, el Director Financiero reporta los hallazgos del comité de valuación a la junta directiva de la Entidad para explicar las causas de las fluctuaciones en el valor razonable de los activos y pasivos. La información acerca de las técnicas de valuación y los datos de entrada utilizados en la determinación del valor razonable de los distintos activos y pasivos se describen en la Nota 25 i.

## 6. Contingencias

Por su naturaleza, las contingencias sólo se resolverán cuando ocurran o dejen de ocurrir uno o más eventos futuros. La evaluación de las contingencias inherentemente incluye el uso de criterios y estimaciones importantes del resultado de los eventos futuros.

### 6. Transacciones que no resultaron en flujos de efectivo

La Entidad celebró las siguientes actividades no monetarias de financiamiento y de inversión que no se reflejan en los estados consolidados de flujos de efectivo:

Como se menciona en la Nota 22, Grupo Zena tiene la opción de venta de la participación no controladora de Alsea. Con fecha 30 de octubre de 2018, Alsea y los inversionistas de Grupo Zena celebraron un nuevo acuerdo de opciones de compra y venta, terminación del acuerdo de socios y compromiso de suscripción de un nuevo acuerdo de socios, el cual fue ratificado el 27 de diciembre de 2018, en donde se estipula la terminación del acuerdo de socios original y la formalización de éste nuevo acuerdo mediante el cual Grupo Zena tiene el derecho de vender a Alsea su participación no controladora a otros inversionistas por un 21.06% del capital de Grupo Zena, el monto neto entre la terminación del acuerdo original y el reconocimiento del nuevo derecho se registró neto en el estado consolidado de cambios en el capital contable en el rubro de reserva para compra de participación no controladora por un importe de \$659,252 al 31 de diciembre de 2018.

### 7. Efectivo y equivalentes de efectivo

Para propósitos de los estados consolidados de flujos de efectivo, el efectivo y equivalentes de efectivo incluye efectivo, bancos e inversiones en instrumentos del mercado de dinero. El saldo de efectivo y equivalentes de efectivo en el estado consolidado de posición financiera y el estado consolidado de flujos de efectivo al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, se integra como se muestra a continuación:

	2020	2019	2018 (reformulado)
Efectivo	\$ 2,614,467	\$ 1,864,521	\$ 1,769,871
Inversiones a la vista con vencimiento original menor a tres meses	<u>1,317,942</u>	<u>704,250</u>	<u>217,986</u>
Total efectivo y equivalentes de efectivo	<u>\$ 3,932,409</u>	<u>\$ 2,568,771</u>	<u>\$ 1,987,857</u>

La Entidad mantiene su efectivo e inversiones temporales con instituciones financieras reconocidas, actualmente no tiene concentración del riesgo de crédito.

### 8. Clientes, neto

Las cuentas por cobrar a clientes que se revelan en los estados consolidados de posición financiera se clasifican como préstamos y cuentas por cobrar y por lo tanto se valúan al costo amortizado.

Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, el saldo de clientes se integra como se muestra a continuación:

	2020	2019	2018 (reformulado)
Franquiciatarios	\$ 917,477	\$ 746,115	\$ 523,049
Ventas a crédito	52,505	75,862	97,256
Otros (1)	<u>18,525</u>	<u>36,105</u>	<u>59,085</u>
	988,507	858,082	679,390
Pérdidas crediticias esperadas	<u>(98,023)</u>	<u>(93,180)</u>	<u>(97,255)</u>
	<u>\$ 890,484</u>	<u>\$ 764,902</u>	<u>\$ 582,135</u>

(1) En otros se encuentran conceptos como terceros, funcionarios y empleados y vales a redimir.

### Cuentas por cobrar

La Entidad realiza venta de alimentos y bebidas al público en general al contado y a franquiciatarios con plazos contratados de 8 a 30 días. A partir del día siguiente al de la fecha de vencimiento contratada se generan intereses sobre el saldo vencido, al momento de liquidarlo. La tasa se compone de Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIIE) más 5 puntos y se multiplica por 2.

La reserva se compone de la parte de los clientes generales y significativos la cual sigue un procedimiento de pérdidas crediticias esperadas de acuerdo a lo establecido por la norma. Adicionalmente, incorpora un criterio a seguir, ya sea cuantitativo o cualitativo, para considerar un incremento significativo en el riesgo crédito de la cuenta por cobrar y dar seguimiento para elaborar la estimación de sus reservas de forma trimestral.

Antes de aceptar cualquier nuevo cliente, la Entidad utiliza un sistema externo de calificación crediticia para evaluar la calidad crediticia del cliente potencial y define los límites de crédito por cliente.

Como se menciona en la Nota 4g, para la determinación de la estimación de cuentas de cobro dudoso la Entidad realiza un análisis de antigüedad de saldos por cliente y se asigna con base en la experiencia un porcentaje de estimación. Este primer análisis da un indicio de deterioro; posteriormente se realiza un análisis de la situación financiera de todos los clientes incluidos para determinar cuáles son las cuentas que presentan un deterioro de acuerdo al modelo de pérdida crediticia esperada y sobre estas se registra la estimación correspondiente.

A continuación, presentamos la antigüedad de las cuentas por cobrar vencidas, pero no incobrables:

	2020	2019	2018 (reformulado)
15-60 días	\$ 59,245	\$ 125,380	\$ 95,469
60-90 días	47,268	32,360	24,213
Más de 90-120 días	<u>171,351</u>	<u>71,312</u>	<u>123,622</u>
Total	<u>\$ 277,864</u>	<u>\$ 229,052</u>	<u>\$ 243,304</u>
Saldo corriente	<u>745,203</u>	<u>629,030</u>	<u>436,086</u>
Total cuenta por cobrar	<u>\$ 988,507</u>	<u>\$ 858,082</u>	<u>\$ 679,390</u>

La concentración del riesgo de crédito es limitada debido a que el saldo está integrado por franquiciatarios los cuales están soportados o controlados por un contrato de servicios y/o franquicia maestra; así mismo está integrado por saldos con tarjetas de instituciones financieras, las cuales se recuperan en un plazo de 15 días.

## 9. Inventarios, neto

Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, se integran como se muestra a continuación:

	2020	2019	2018 (reformulado)
Alimentos y bebidas	\$ 1,599,260	\$ 1,747,219	\$ 2,095,626
Envases y empaques	21,479	33,445	25,883
Otros (1)	2	3,430	6,676
Estimación para obsolescencia	(3,171)	(4,448)	(7,977)
<b>Total</b>	<b>\$ 1,617,570</b>	<b>\$ 1,779,646</b>	<b>\$ 2,120,208</b>

(i) En otros se encuentran conceptos como juguetes, uniformes, utensilios de limpieza, de cocina, enseres menores y souvenirs.

Derivado de la pandemia de COVID-19, la entidad tuvo que realizar las siguientes acciones para evitar un incremento en la obsolescencia de inventarios o bien la destrucción de alimentos perecederos:

- Se realizaron ventas a empleados de productos de lento movimiento
- Se realizaron análisis de los productos de lento movimiento de forma semanal con la administración de cada marca para la toma de decisiones
- Se realizaron donativos de los productos de lento movimiento y/o próximos a caducar
- Se redujo el stock de seguridad con la intención de no incrementar los días de inventario, siempre monitoreando la venta de las marcas

## 10. Pagos anticipados

Los pagos anticipados fueron efectuados para la adquisición de:

	2020	2019	2018 (reformulado)
Seguros y otros servicios	\$ 138,983	\$ 39,760	\$ 124,116
Anticipos a proveedores	160,271	224,497	255,531
Arrendamiento de locales	28,780	25,628	33,029
<b>Total</b>	<b>\$ 328,034</b>	<b>\$ 289,885</b>	<b>\$ 412,676</b>

## 11. Entidad como arrendatario

La Entidad arrienda locales para sus tiendas, oficina, incluyendo una nave industrial, mobiliario y equipo. El plazo promedio de arrendamiento es entre 6 y 7 años para 2020 y 2019.

	Importe
<b>Activos por derechos de uso</b>	
<b>Costo</b>	
Al inicio de 2019	\$ 18,493,689
Adiciones	6,709,656
Al 31 de diciembre de 2019	25,203,345
Adiciones y renovaciones	6,535,160
Al 31 de diciembre de 2020	\$ 31,738,505
<b>Activos por derechos de uso</b>	
<b>Depreciación acumulada</b>	
Al inicio de 2019 – Reexpresado	\$ -
Cambio del periodo	(4,010,688)
Al 31 de diciembre de 2019	(4,010,688)
Cambio del periodo	(4,304,542)
Al 31 de diciembre de 2020	\$ (8,315,230)
<b>Valor en libros</b>	
Al 31 de diciembre de 2019	\$ 21,192,657
Al 31 de diciembre de 2020	\$ 23,423,275

	2020	2019
<b>Montos reconocidos en estado consolidado de resultados</b>		
Gasto por depreciación del activo por derechos de uso	\$ 4,304,542	\$ 4,010,688
Gasto financiero causado por los pasivos por arrendamiento	1,034,284	1,081,791
Gasto relacionado a arrendamientos de corto plazo	199,669	216,883
Gasto relacionado a arrendamientos de activos de bajo valor	36,847	42,045
Gasto relacionado a los pagos de arrendamiento variables, no incluidos en la medición de los pasivos por arrendamiento	316,173	101,069
Beneficios obtenidos por negociaciones relacionadas con COVID-19	(1,596,496)	-

Algunos de los arrendamientos de propiedades en los cuales la Entidad participa como arrendatario contienen términos de pagos variables por arrendamiento que están relacionados a las ventas generadas en las tiendas arrendadas. Las condiciones de pagos variables se usan para vincular los pagos por arrendamiento a los flujos de efectivo de la tienda y reducir el costo fijo.

La composición de los pagos por arrendamiento por las tiendas se detalla en la siguiente tabla.

	2020	2019
Pagos fijos	\$ 5,344,326	\$ 4,949,390
Pagos variables	<u>316,173</u>	<u>101,069</u>
Total de pagos por arrendamientos	<u>\$ 5,660,499</u>	<u>\$ 5,050,459</u>

En general los pagos variables constituyen un 6% y 2% al 31 de diciembre de 2020 y 2019, respectivamente, de los pagos por arrendamiento totales de la Entidad. La Entidad espera que esta proporción se mantenga constante en años futuros. Los pagos variables dependen en las ventas y, consecuentemente, en el desarrollo económico durante los siguientes años.

Tomando en consideración el desarrollo de las ventas esperadas durante los siguientes 10 años, se espera que el gasto por arrendamientos variables se siga presentando una proporción similar de las ventas en tienda en los años siguientes. El total de las salidas de efectivo por concepto de arrendamientos asciende a \$5,660,499 y \$5,050,459 para 2020 y 2019, respectivamente.

Con motivo de la pandemia de COVID-19 generada a partir de marzo 2020, la entidad realizó diferentes acuerdos con los arrendatarios de los locales para lograr una disminución en el pago de renta o bien un período de gracia en aquellas tiendas que tuvieron que cerrar obligatoriamente por indicaciones de las autoridades locales. En mayo de 2020, el IASB emitió una enmienda a la IFRS 16 denominada "Concesiones de arrendamiento relacionadas con Covid-19", eximiendo a los arrendatarios de tener que considerar los contratos de arrendamiento de forma individual para determinar si las concesiones de arrendamiento que se producen como consecuencia directa de la pandemia del Covid-19 son modificaciones a esos contratos, y les permite a los arrendatarios contabilizar tales concesiones como si no fueran modificaciones a los contratos de arrendamiento.

## 12. Pasivos por arrendamiento

	2020
Análisis de madurez:	
Año 1	\$ 5,092,312
Año 2	4,640,483
Año 3	4,158,803
Año 4	3,320,533
Año 5	2,698,233
Posteriores	<u>8,768,258</u>
	28,678,622
Menos: Intereses no devengados	<u>(3,378,572)</u>
	<u>\$ 25,300,050</u>
Analizado como:	
Largo plazo	21,092,417
Corto plazo	<u>4,207,633</u>
	<u>\$ 25,300,050</u>
	2019
Análisis de madurez:	
Año 1	\$ 4,574,273
Año 2	3,950,863
Año 3	3,308,716
Año 4	2,846,815
Año 5	2,316,689
Posteriores	<u>9,657,198</u>
	26,654,554
Menos: Intereses no devengados	<u>(3,196,522)</u>
	<u>\$ 23,458,032</u>
Analizado como:	
Largo plazo	\$ 19,542,694
Corto plazo	<u>3,915,338</u>
	<u>\$ 23,458,032</u>

Entidad no enfrenta un riesgo de liquidez significativo respecto a sus pasivos por arrendamiento. Los pasivos por arrendamiento se monitorean a través de la Tesorería de la Entidad.

### 13. Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades, neto

El equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades se muestra a continuación:

Costo	Edificios	Equipo de tienda	Mejoras a locales arrendados	Arrendamiento capitalizable	Equipo de transporte	Equipo de cómputo	Equipo de producción	Mobiliario y equipo de oficina	Construcción en proceso	Total
Saldo al 1 de enero de 2019	\$ 947,088	\$ 10,209,510	\$ 16,333,671	\$ 282,859	\$ 269,900	\$ 1,270,902	\$ 987,519	\$ 427,312	\$ 2,436,776	\$ 33,165,537
Adquisiciones	-	1,020,646	1,236,703	-	51,915	251,680	68,587	273,727	184,011	3,087,269
Adquisiciones de negocio	-	69,215	388,528	-	-	-	-	5,842	13,774	477,359
Reclasificación de equipo bajo contratos de arrendamiento financiero	-	-	(309,463)	(282,859)	-	-	-	-	-	(592,322)
Bajas	(29,085)	(419,724)	(611,966)	-	(28,726)	(87,089)	(65,798)	(41,787)	(402,224)	(1,686,399)
Reexpresión	-	335,129	504,801	-	1,649	21,441	-	7,290	70,327	940,637
Ajuste por conversión	(10,721)	(738,536)	(1,471,548)	-	(14,395)	(84,549)	-	(108,373)	(130,896)	(2,559,018)
Saldo al 31 de diciembre de 2019	907,282	10,476,240	16,070,726	-	280,343	1,372,385	990,308	564,011	2,171,768	32,833,063
Adquisiciones	54,590	668,875	844,503	-	25,946	99,727	24,733	59,868	-	1,778,242
Bajas	(60,829)	(355,725)	(827,659)	-	(27,153)	(27,858)	(931)	(55,533)	(188,632)	(1,544,320)
Reexpresión	-	233,034	349,978	-	1,078	15,286	-	4,980	39,398	643,754
Ajuste por conversión	77,554	552,760	2,002,050	-	22,026	84,588	-	262,902	4,868	3,006,749
Saldo al 31 de diciembre de 2020	\$ 978,597	\$ 11,575,184	\$ 18,439,598	\$ -	\$ 302,240	\$ 1,544,128	\$ 1,014,110	\$ 836,228	\$ 2,027,402	\$ 36,717,488
Depreciación	Edificios	Equipo de tienda	Mejoras a locales arrendados	Arrendamiento capitalizable	Equipo de transporte	Equipo de cómputo	Equipo de producción	Mobiliario y equipo de oficina	Construcción en proceso	Total
Saldo al 1 de enero de 2019	\$ 113,919	\$ 5,133,697	\$ 7,239,212	\$ 45,830	\$ 133,639	\$ 874,273	\$ 557,725	\$ 106,992	\$ -	\$ 14,205,287
Cargo por depreciación del ejercicio	6,240	1,150,947	2,204,789	-	49,800	202,407	41,546	134,828	-	3,790,557
Reclasificación de equipo bajo contratos de arrendamiento financiero	-	-	-	(45,830)	-	-	-	-	-	(45,830)
Bajas	(2,096)	(377,119)	(592,571)	-	(25,769)	(83,145)	(65,781)	(67,698)	-	(1,214,179)
Reexpresión	-	131,018	236,050	-	1,450	10,420	-	2,528	-	381,466
Ajuste por conversión	(1,396)	(306,697)	(554,998)	-	(7,002)	(56,767)	-	(50,179)	-	(977,039)
Saldo al 31 de diciembre de 2019	116,667	5,731,846	8,532,482	-	152,118	947,188	533,490	126,471	-	16,140,262
Cargo por depreciación del ejercicio	56,317	1,054,166	2,164,640	-	44,804	184,627	39,224	178,558	-	3,722,336
Bajas	(2,238)	(293,138)	(603,537)	-	(20,477)	(26,471)	(917)	(39,286)	-	(986,064)
Reexpresión	-	163,195	289,240	-	1,147	13,590	-	3,903	-	471,075
Ajuste por conversión	46,258	413,768	802,607	-	10,028	63,571	-	153,867	-	1,490,100
Saldo al 31 de diciembre de 2020	\$ 217,004	\$ 7,069,837	\$ 11,185,432	\$ -	\$ 187,620	\$ 1,182,505	\$ 571,797	\$ 423,513	\$ -	\$ 20,837,710
Costo neto	Edificios	Equipo de tienda	Mejoras a locales arrendados	Arrendamiento capitalizable	Equipo de transporte	Equipo de cómputo	Equipo de producción	Mobiliario y equipo de oficina	Construcción en proceso	Total
Saldo al 1 de enero de 2019	\$ 833,169	\$ 5,075,813	\$ 9,094,459	\$ 237,029	\$ 136,261	\$ 396,629	\$ 429,794	\$ 320,320	\$ 2,436,776	\$ 18,960,250
Saldo al 31 de diciembre de 2019	\$ 790,615	\$ 4,744,394	\$ 7,538,244	\$ -	\$ 128,225	\$ 425,197	\$ 456,818	\$ 437,540	\$ 2,171,768	\$ 16,692,801
Saldo al 31 de diciembre de 2020	\$ 761,593	\$ 4,505,347	\$ 7,254,166	\$ -	\$ 114,620	\$ 361,623	\$ 442,313	\$ 412,715	\$ 2,027,402	\$ 15,879,778

#### 14. Activos intangibles, neto

El activo intangible se muestra a continuación:

Costo	Derechos de marcas	Comisiones por apertura de tienda	Derecho de franquicia y uso de locales	Licencias y desarrollos	Plusvalía	Total
Saldo al 1 de enero de 2019	\$ 15,515,745	\$ 525,592	\$ 1,443,581	\$ 1,534,295	\$ 12,553,038	\$ 31,572,251
Adquisiciones	85,407	15,396	139,001	185,769	-	425,573
Adquisición de negocio	608,076	-	308,701	-	19,823	936,600
Ajuste por conversión	(1,154,231)	(8,391)	43,580	(72,271)	-	(1,191,313)
Bajas	(152,513)	(10,068)	(446,916)	(2,302)	-	(611,799)
Reexpresión	99,570	40	-	-	-	99,610
Saldo al 31 de diciembre de 2019	15,002,054	522,569	1,487,947	1,645,491	12,572,861	31,230,922
Adquisiciones	33,881	110	160,076	209,849	-	403,916
Ajuste por conversión	553,775	149,145	227,883	126,510	477,505	1,534,818
Bajas	(93,080)	(3,689)	(25,128)	(3,787)	-	(125,684)
Reexpresión	58,734	1,711	8,228	3,343	-	72,016
Saldo al 31 de diciembre de 2020	<u>\$ 15,555,364</u>	<u>\$ 669,846</u>	<u>\$ 1,859,006</u>	<u>\$ 1,981,406</u>	<u>\$ 13,050,366</u>	<u>\$ 33,115,988</u>

Amortización	Derechos de marcas	Comisiones por apertura de tienda	Derecho de franquicia y uso de locales	Licencias y desarrollos	Plusvalía	Total
Saldo al 1 de enero de 2019	\$ 1,483,851	\$ 489,078	\$ 597,291	\$ 1,205,726	\$ 16,953	\$ 3,792,899
Amortización	182,621	286	154,466	175,184	-	512,557
Ajuste por conversión	(143,522)	(4,656)	(23,083)	(10,340)	-	(181,601)
Bajas	(178,218)	(46,736)	(9,676)	(52,186)	-	(286,816)
Reexpresión	24,180	211	(5,717)	-	-	18,674
Saldo al 31 de diciembre de 2019	1,368,912	438,183	713,281	1,318,384	16,953	3,855,713
Amortización	143,572	91,748	72,698	100,294	-	408,312
Ajuste por conversión	57,383	39,046	1,011	118,490	-	215,930
Bajas	(98,206)	(3,649)	(18,548)	(18,660)	-	(139,063)
Reexpresión	(31,819)	(1,681)	(4,603)	(3,488)	-	(41,591)
Saldo al 31 de diciembre de 2020	<u>\$ 1,439,842</u>	<u>\$ 563,647</u>	<u>\$ 763,838</u>	<u>\$ 1,515,019</u>	<u>\$ 16,953</u>	<u>\$ 4,299,301</u>

Costo neto						
Saldo al 1 de enero de 2019	<u>\$ 14,031,894</u>	<u>\$ 36,514</u>	<u>\$ 846,290</u>	<u>\$ 328,569</u>	<u>\$ 12,536,085</u>	<u>\$ 27,779,352</u>
Saldo al 31 de diciembre de 2020	<u>\$ 13,633,142</u>	<u>\$ 84,386</u>	<u>\$ 774,666</u>	<u>\$ 327,107</u>	<u>\$ 12,555,908</u>	<u>\$ 27,375,209</u>
Saldo al 31 de diciembre de 2020	<u>\$ 14,115,522</u>	<u>\$ 106,199</u>	<u>\$ 1,095,167</u>	<u>\$ 466,387</u>	<u>\$ 13,033,413</u>	<u>\$ 28,816,687</u>

Al 31 de diciembre de 2020, derivado de la pandemia de COVID-19, la entidad registró una pérdida en sus marcas El Portón, Starbucks Coffe, Burger King, Italiani's y Vips, por un importe de \$220,000, afectando \$58,163 a activo fijo y \$161,837 a activos intangibles.

## 15. Obligaciones por arrendamiento

### a. **Contratos de arrendamiento operativo, hasta el 31 de diciembre de 2018**

Los locales en los que se ubican la mayoría de las tiendas de Alsea son arrendados a terceros. En términos generales, los contratos de arrendamiento para la operación de los establecimientos de la Entidad tienen una vigencia de entre cinco y diez años, con rentas fijas y variables pactadas en pesos o moneda local. Las rentas por lo general se revisan anualmente y se incrementan de acuerdo a la inflación. Alsea considera que no depende de ningún arrendador en particular y no existen restricciones para la Entidad por haber celebrado estos contratos.

Algunas subsidiarias de la Entidad tienen contratos de arrendamiento operativos de automóviles utilitarios y de prestación y equipo de cómputo diverso.

En caso de incumplir con algún contrato de arrendamiento operativo, la Entidad se encuentra obligada a cumplir de forma anticipada e inmediata todas sus obligaciones, incluyendo la de pago y penas por terminación anticipada, y deberá devolver inmediatamente todos los vehículos al arrendador correspondiente en el lugar indicado por el arrendador.

Los importes de los pagos de arrendamiento derivados de los contratos de arrendamiento operativo relacionados a los locales en donde se ubican las tiendas de las diferentes marcas de Alsea, se presentan a continuación. Los pagos reconocidos en gastos son como sigue:

	2018
Pagos mínimos de arrendamiento	\$ <u>3,944,744</u>

### b. **Los compromisos de arrendamiento operativos no cancelables**

	2018
Menos de un año	\$ 4,598,153
Entre uno y cinco años	24,731,869

### c. **Pasivos financieros por arrendamiento**

A partir de 2014, la Entidad tiene celebrado contratos de arrendamiento que califican como financieros en la marca Vips, los cuales se registran a valor presente de los pagos mínimos o a valor de mercado de los inmuebles, el que resulte menor, y se amortizan durante el periodo del contrato de arrendamiento considerando las renovaciones de los mismos. A partir de 2019, el pasivo por arrendamiento sobre arrendamientos previamente clasificados como arrendamientos financieros bajo IAS 18 y previamente presentados en "Obligaciones bajo arrendamientos financieros" ahora se presenta bajo "Pasivo por arrendamientos". No hubo cambios en el pasivo reconocido.

Los pagos mínimos futuros por arrendamiento financiero y el valor presente de los pagos mínimos por arrendamiento al 31 de diciembre de 2018, se resumen a continuación:

	Pagos mínimos de arrendamiento 2018
Menos de uno año	\$ 32,398
Entre uno y cinco años	113,295
Cinco años o más	<u>456,633</u>
	602,326
Menos cargos de financiamiento futuros	<u>(311,152)</u>
Pagos mínimos de arrendamiento	<u>\$ 291,174</u>
	Valor presente de los pagos mínimos de arrendamientos 2018
Menos de uno año	\$ 6,799
Entre uno y cinco años	23,898
Cinco años o más	<u>260,477</u>
Valor presente de pagos mínimos de arrendamiento	<u>\$ 291,174</u>
Incluidos en los estados financieros como:	
Préstamos a corto plazo	\$ 6,799
Préstamos a largo plazo	<u>284,375</u>
	<u>\$ 291,174</u>

## 16. Inversión en subsidiarias

La participación accionaria directa o indirecta en el capital social de sus principales subsidiarias se muestra a continuación:

Subsidiaria	Actividad	2020	2019	2018
Panadería y Alimentos para Food Service, S.A. de C.V.	Distribución de alimentos marcas Alsea	100.00%	100.00%	100.00%
Café Sirena, S. de R.L. de C.V.	Operadora de la marca Starbucks en México	100.00%	100.00%	100.00%
Operadora de Franquicias Alsea, S.A. de C.V. (1) Operadora y Procesadora de Productos de Panificación, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Burger King en México	80.00%	80.00%	80.00%
Gastrosur, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Domino's Pizza en México	100.00%	100.00%	100.00%
	Operadora de la marca Chili's Grill & Bar en México	100.00%	100.00%	100.00%
Fast Food Sudamericana, S.A.	Operadora de la marca Burger King en Argentina	100.00%	100.00%	100.00%
Fast Food Chile, S.A.	Operadora de la marca Burger King en Chile	100.00%	100.00%	100.00%
Starbucks Coffee Argentina, S.R.L.	Operadora de la marca Starbucks en Argentina	100.00%	100.00%	100.00%
Servicios Múltiples Empresariales ACD, S.A. de C.V. (antes SOFOM E.N.R.)	Operadora de Factoraje y Arrendamiento Financiero	100.00%	100.00%	100.00%
Asian Bistro Colombia, S.A.S.	Operadora de la marca P.F. Chang's en Colombia	100.00%	100.00%	100.00%
Asian Bistro Argentina, S.R.L.	Operadora de la marca P.F. Chang's en Argentina	-	-	100.00%
Operadora Alsea en Colombia, S.A.	Operadora de la marca Burger King en Colombia	95.03%	95.03%	95.03%
Asian Food, Ltda.	Operadora de la marca P.F. Chang's en Chile	100.00%	100.00%	100.00%

Subsidiaria	Actividad	2020	2019	2018
Grupo Calpik, S.A.P.I. de C.V. Especialista en Restaurantes de Comida Estilo Asiática, S.A. de C.V.	Operadora de la marca California Pizza Kitchen en México	100.00%	100.00%	100.00%
	Operadora de la marca P.F. Chang's y en México	100.00%	100.00%	100.00%
Distribuidora e Importadora Alsea, S.A. de C.V.	Distribuidora de alimentos e insumos para las marcas de Alsea y relacionadas	100.00%	100.00%	100.00%
Italcafé, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Italianni's	100.00%	100.00%	100.00%
Grupo Amigos de San Ángel, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Italianni's	100.00%	100.00%	100.00%
Grupo Amigos de Torreón, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Italianni's	100.00%	100.00%	100.00%
	Operadora de la marca Starbucks en Chile	100.00%	100.00%	100.00%
Starbucks Coffee Chile, S.A.	Operadora de la marca Starbucks en Chile	100.00%	100.00%	100.00%
Estrella Andina, S.A.S.	Operadora de la marca Starbucks en Colombia	70.00%	70.00%	70.00%
Operadora Vips, S. de R.L. de C.V.	Operadora de la marca Vips	100.00%	100.00%	100.00%
OPQR, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Cheesecake Factory en México	100.00%	100.00%	100.00%
Food Service Project, S.L. (Grupo Zena)	Operadora de España	66.24%	66.24%	66.24%
Gastrococina Sur, S.P.A.	Operadora de Chili's Grill & Bar en Chile	100.00%	100.00%	100.00%
Gastronomía Italiana en Colombia, S.A.S.	Operadora de la marca Archie's en Colombia	97.60%	97.60%	97.60%
	Operadora de las marcas VIPS, VIPS Smart, Starbucks, GINOS, Fridays, y wagamama en España	100.00%	100.00%	100.00%
Sigla, S.A. (Grupo VIPS)	Operadora de la marca Starbucks en Uruguay	100.00%	100.00%	100.00%
Café Sirena Uruguay, S.A.	Operadora de la marca Starbucks en Uruguay	100.00%	100.00%	100.00%
	Operadora de las marcas Vips y Domino's Pizza en México	70.90%	70.90%	70.90%
Operadora GB Sur, S.A. de C.V.				

(1) Control sobre Operadora de Franquicias Alsea, S.A. de C.V. (OFA) - Con base en los acuerdos contractuales entre la Entidad y otros inversionistas, la Entidad tiene el poder de nombrar y destituir a la mayoría de los miembros del Consejo de administración de OFA el cual, tiene el poder de dirigir las actividades relevantes de OFA. Por lo tanto, la administración de la Entidad concluyó que la Entidad tiene la capacidad de dirigir las actividades relevantes de OFA unilateralmente y, por lo tanto, tiene control sobre OFA.

Existen ciertas decisiones relevantes que están sujetas al consentimiento unánime de los dos accionistas tales como, 1) aprobación o modificación al presupuesto del ejercicio y 2) cambios al calendario de desarrollo, las cuales no modifican el control que tiene la Entidad sobre la subsidiaria.

## 17. Inversión en acciones de entidades asociadas

Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la inversión en acciones de entidades asociadas se encuentra representada por la participación directa en el capital social de la entidad, como se menciona a continuación:

	2020	2019		2018	Actividad principal	Inversión en acciones		
		(%)	(%)			31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Operadora de Restaurantes AYB Polanco, S.A. de C.V. (1)	30.00%	30.00%		-	Operadora de restaurantes de la marca EF Entre Fuegos y EF Entre Fuegos Elite Steak House que opera en México.	\$ 12,691	\$ 14,932	\$ 14,296
Otras inversiones						77,419	70,539	-
<b>Total</b>						<b>\$ 90,110</b>	<b>\$ 85,471</b>	<b>\$ 14,296</b>

	2020	2019		2018	Actividad principal	Participación en resultados		
		(%)	(%)			31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Operadora de Restaurantes AYB Polanco, S.A. de C.V. (1)	30.00%	30.00%		-	Operadora de restaurantes de la marca EF Entre Fuegos y EF Entre Fuegos Elite Steak House que opera en México.	\$ (1,550)	\$ 636	\$ -
Otras inversiones						(1,097)	(1,578)	-
<b>Total</b>						<b>\$ (2,647)</b>	<b>\$ (942)</b>	<b>\$ -</b>

(1) El 12 de septiembre de 2018, AFP Asesores de Franquicias, S.A. de C.V. (subsidiaria de Alsea), firmó un contrato de inversión por \$14,296 que representa el 30% de la tenencia accionaria de Operadora de Restaurantes AYB Polanco, S.A. de C.V.

### Operadora de Restaurantes AYB Polanco, S.A. de C.V.

El total de los activos, pasivos y patrimonio, así como los resultados de la entidad asociada es como sigue:

	2020	2019	2018
Activos circulantes	\$ 15,410	\$ 14,263	\$ -
Activos no circulantes	\$ 38,160	\$ 40,924	\$ -
Pasivos circulantes	\$ 11,268	\$ 5,413	\$ -
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 19,379</b>	<b>\$ 46,224</b>	<b>\$ -</b>
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>	<b>\$ (5,166)</b>	<b>\$ 2,120</b>	<b>\$ -</b>

## 18. Combinación de negocios

### Subsidiarias adquiridas

Nombre de la entidad	Actividad principal	Fecha de adquisición	Proporción de acciones adquiridas (%)	Contraprestación transferida
Clover	Operadora de la marca Starbucks en Francia, Holanda, Bélgica y Luxemburgo	25 de febrero de 2019	100%	\$ 1,109,933
Sigla, S.A.	Operadora de las marcas VIPS, VIPS Smart, Starbucks, GINOS, Fridays, y wagamama en España	27 de diciembre de 2018	100%	\$ 10,618,697

A continuación, se describen operaciones que califican como combinación de negocios las cuales han sido reconocidas utilizando el método de compra a partir de la fecha de adquisición conforme a los siguientes pasos:

- Reconocer y valorar los activos, pasivos y la participación no controlada.
- En una combinación de negocios realizada por etapas, la adquirente valorará nuevamente su participación previa en la adquirida en su fecha de adquisición a valor razonable y reconocerá la ganancia o pérdida resultante, si lo hubiera, en resultados.
- Identificar los activos intangibles y determinar la plusvalía.

#### Adquisición Clover

Durante los meses de enero y febrero de 2019, concluyó el proceso de adquisición con Starbucks Coffee Company para obtener la licencia total y adquirir las operaciones de tiendas las corporativas de Starbucks en Francia, Holanda, Bélgica y Luxemburgo y la cual en conjunto con sus subsidiarias se les denomina Clover.

La contraprestación pagada por la adquisición fue de 50 millones de euros después de deuda pagaderos en efectivo (equivalentes a \$1,109,933).

La adquisición no contempla alguna contraprestación contingente.

A continuación, se presenta un análisis de la asignación preliminar del costo de adquisición sobre los valores de los activos netos adquiridos y que están en etapa de medición de acuerdo a la IFRS 3. Dado que está en el periodo de medición, los montos preliminares abajo son sujetos a cambiar:

Concepto	Valor razonable
<b>Activos circulantes:</b>	
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 188,675
Cuentas por cobrar	199,078
Inventarios	15,648
Pagos anticipados	110,237
<b>Activos a largo plazo:</b>	
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	477,359
Activos intangibles	936,600
Depósitos en garantía	55,927
Impuestos a la utilidad diferidos	21,287

Concepto	Valor razonable
<b>Pasivos circulantes:</b>	
Cuentas por pagar a proveedores y otras cuentas por pagar	(590,044)
<b>Pasivos a largo plazo:</b>	
Impuestos a la utilidad diferidos	(183,845)
Otros pasivos a largo plazo	(140,812)
Valor razonable de los activos netos adquiridos	1,090,110
Valor total de la contraprestación pagada	1,109,933
Plusvalía	\$ 19,823

La plusvalía que surge de la adquisición de Clover, deriva de la contraprestación pagada que incluyó importes relacionados con beneficios de operar más de 270 establecimientos entre corporativos y franquiciados, esperando un crecimiento de mercado con un plan de desarrollo para los próximos cinco años en el mercado, así mismo los beneficios adyacentes principalmente crecimiento de ingresos, sinergias esperadas en la operación y en la compra de insumos. Estos beneficios no se reconocen separadamente de la plusvalía debido a que no cumplen con los criterios de reconocimiento para los activos intangibles identificables.

Los flujos de efectivo netos sobre la adquisición de la subsidiaria fueron de \$921,258, corresponden a la contraprestación pagada en efectivo \$1,109,933 menos los saldos de efectivo y equivalente de efectivo adquiridos de \$188,675.

Si la combinación hubiera ocurrido al inicio del ejercicio, la utilidad neta consolidada del periodo según las IFRS hubiera sido de \$933,045 y el ingreso por operaciones continuadas hubiera sido de \$58,371,001. Los gastos de adquisición relacionados a esta transacción ascendieron a \$42,006, los cuales se muestran en el rubro de otros gastos (ingresos).

#### Adquisición de Sigla

El 27 de diciembre de 2019 concluyó el proceso de adquisición a los socios mayoritarios y fundadores, liderados por la familia Arango y de ProA Capital Iberian Buyout Fund II, F.C.R., sociedad de España, del 100% del capital social de la sociedad denominada Sigla, S.A., entidad constituida conforme a las leyes de España y la cual en conjunto con sus subsidiarias se les denomina Grupo VIPS.

Al 31 diciembre de 2018, se consideró una contraprestación pagada por 500 millones de euros, sin embargo, esta cifra estaba integrada por una aportación realizada con posterioridad a la toma de control por parte de Grupo Zena y no debió ser considerada como parte del precio pagado. La contraprestación final pagada por la adquisición fue de 471 millones de euros después de deuda pagaderos en efectivo (equivalentes a \$10,618,697). Al mismo tiempo, los anteriores accionistas de Grupo Zena, la familia Arango y ProA Capital reinvirtieron 75 millones de euros (equivalentes a \$1,711,703), mediante un incremento de capital, en Grupo Zena, convirtiéndose en socios minoritarios de la misma.

La adquisición no contempla alguna contraprestación contingente. En esta transacción se establece una opción de venta por el 12.70% del capital social durante el periodo de 7 años a la fecha de adquisición, que fue registrada bajo IFRS 9, *Instrumentos Financieros: Presentación* (Nota 22).

En diciembre de 2019 concluyó el periodo de medición de la adquisición, a continuación, se presenta un análisis de la asignación del costo de adquisición sobre los valores de los activos netos adquiridos a la fecha de la adquisición. En dicha fecha existieron cambios en la contabilización preliminar de la adquisición, los cuales se muestran a continuación:

Concepto	Registro preliminar	Ajuste por Valuación	Valor razonable
<b>Activos circulantes:</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 413,716	\$ -	\$ 413,716
Cuentas por cobrar y otras cuentas por cobrar	431,694	(231,897)	199,797
Inventarios	369,541	-	369,541
Pagos anticipados	-	7,707	7,707
<b>Activos a largo plazo:</b>			
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades, neto	2,707,972	(206,975)	2,500,997
Activos intangibles	125,085	6,842,156	6,967,241
Depósitos y fianzas	-	185,252	185,252
Impuestos diferidos	457,679	102,687	560,366
<b>Pasivos circulantes:</b>			
Cuentas por pagar a proveedores y otras cuentas por pagar	(1,802,471)	(159,043)	(1,961,514)
Deuda a plazo, excluyendo vencimientos circulantes	(1,713)	1,713	-
<b>Pasivos a largo plazo:</b>			
Otros pasivos a largo plazo	(150,654)	44,158	(106,496)
Deuda a largo plazo, excluyendo vencimientos circulantes	(2,481,009)	(1,788)	(2,482,797)
Impuestos diferidos	(12,198)	(1,698,335)	(1,710,533)
Valor razonable de los activos netos adquiridos	<u>57,642</u>	<u>4,885,635</u>	<u>4,943,277</u>
Valor de la contraprestación pagada	<u>10,618,697</u>	<u>-</u>	<u>10,618,697</u>
Plusvalía	<u>\$ 10,561,055</u>	<u>\$ (4,885,635)</u>	<u>\$ 5,675,420</u>

La plusvalía que surgió de la adquisición de Grupo VIPS, deriva de la contraprestación pagada que incluyó importes relacionados con beneficios de operar más de 400 establecimientos entre corporativos y franquiciados, esperando un crecimiento de mercado con un plan de desarrollo para los próximos cinco años en el mercado, así mismo los beneficios adyacentes principalmente crecimiento de ingresos, sinergias esperadas en la operación y en la compra de insumos. Estos beneficios no se reconocen separadamente del crédito mercantil debido a que no cumplen con los criterios de reconocimiento para los activos intangibles identificables.

Los flujos de efectivo netos sobre la adquisición de la subsidiaria fueron de \$10,204,981, corresponden a la contraprestación pagada en efectivo \$10,618,697 menos los saldos de efectivo y equivalente de efectivo adquiridos de \$413,716.

Si la combinación hubiera ocurrido al inicio del ejercicio, la utilidad neta consolidada del periodo según las IFRS hubiera sido de \$682,777 y el ingreso por operaciones continuadas hubiera sido de \$54,849,482. Los gastos de adquisición relacionados a esta transacción ascendieron a \$54,172 los cuales se muestran en otros gastos.

## 19. Plusvalía

### Asignación de la plusvalía a las unidades generadoras de efectivo

Para propósitos de efectuar pruebas de deterioro, la plusvalía fue asignado a las siguientes unidades generadoras de efectivo:

Concepto	2020	2019	2018 (reformulado)
Burger King	\$ 1,336,967	\$ 1,336,967	\$ 1,336,967
Domino's Pizza	1,078,622	1,078,622	1,078,622
Chili's	26,614	26,614	26,614
Italianni's	785,816	785,816	785,816
Vips	3,058,697	3,058,697	3,058,697
Starbucks Coffee	368,513	368,513	368,513
Foster's Hollywood	198,598	198,598	198,598
Grupo Vips España (ver Nota 18)	3,662,326	3,374,722	3,374,722
Ginos	1,224,095	1,127,665	1,127,665
Starbucks España	917,727	845,431	845,431
Fridays	6,006	5,534	5,534
British Sandwich Factory	349,609	322,068	322,068
Clover	19,823	19,823	-
Cañas y Tapas	-	6,838	6,838
	<u>\$ 13,033,413</u>	<u>\$ 12,555,908</u>	<u>\$ 12,536,085</u>

Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, los estudios efectuados de las pruebas de deterioro concluyeron que la plusvalía no tiene deterioro.

## 20. Deuda a largo plazo

La deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, se integra por préstamos sin garantía específica como se muestra a continuación:

Banco	Tipo	Moneda	Tasa	Vencimiento	2020	2019	2018 (reformulado)
Sindicado	Crédito simple	Pesos Mexicanos	Tasa Variable TIIE +1.85%	2023	\$ 4,432,195	\$ 4,533,800	\$ 3,681,937
Sindicado	Crédito simple	Euros	Tasa Variable Euribor+ 1.25%	2023	10,312,875	8,969,600	8,872,628
Sindicado	Crédito simple	Euros	Euribor + 3.25%	2021	2,500,000	-	-
Bank of América	Crédito simple	Pesos mexicanos	6.11% (Tasa Fija)	2020	-	-	1,000,000
Sumitomo	Crédito simple	Pesos mexicanos	Euribor + 1.60%	2021	599,223	-	-
Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C. (Bancomext)	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +1%	2025	1,668,413	1,668,411	1,661,002
Banco Santander, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +1.85%	2021	155,000	113,628	152,893
Scotiabank Inverlat, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +0.45%	2020	-	283,993	-
Scotiabank Inverlat, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +1.1%	2021	-	400,000	400,000
Scotiabank Inverlat, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +2.15%	2025	993,526	-	-
Banco Santander, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +1.85%	2022	283,594	287,500	285,369
Banco Santander, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +0.65%	2020	-	-	200,000
Banco Santander, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +0.50%	2020	-	-	120,000
Banco Santander, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +0.65%	2020	-	-	130,000
Banco Santander, S.A.	Crédito simple	Euros	Euribor + 1.35%	2022	243,802	-	-
Scotiabank Inverlat, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +0.45%	2020	-	-	200,000
Scotiabank Inverlat, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +0.45%	2020	-	-	200,000
BBVA Bancomer, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +2.75%	2020	-	-	400,000
Sindicado	Crédito simple	Pesos argentinos	Euribor + 1.25%	2023	-	-	19,466
Clover ING	Crédito simple	Euros	Euribor + 1.95%	2022	1,145,869	411,072	819,999
Clover Rabobank	Crédito simple	Euros	Euribor + 1.95%	2022	-	411,072	-
Banca March	Crédito simple	Euros	Euribor + 1.50%	2020	243,802	205,536	-
Banco Unión Argentina	Crédito simple	Pesos argentinos	29% (Tasa Fija)	2019	-	-	19,466
Banco Unión Argentina	Crédito simple	Pesos argentinos	29.25% (Tasa Fija)	2019	-	-	27,253
Banco HSBC, S.A.	Crédito simple	Pesos argentinos	29% (Tasa Fija)	2019	-	-	106,157
Banco Citibank	Crédito simple	Pesos argentinos	29.25% (Tasa Fija)	2019	-	-	107,079
Banco Citibank Argentina	Crédito simple	Pesos argentinos	29.50% (Tasa Fija)	2019	-	-	71,628
Santander Chile, S.A.	Crédito simple	Pesos chilenos	3.6% (Tasa Fija)	2020	-	121,504	151,880
Santander Chile, S.A.	Crédito simple	Pesos chilenos	Tasa Variable TIIE +0.41%	2021	83,182	-	-
Banco de Chile	Crédito simple	Pesos chilenos	29% (Tasa Fija)	2024	93,888	-	-
Bankia Icos	Crédito simple	Euros	Euribor + 1.85%	2022	243,802	-	-
Sabadel Icos	Crédito simple	Euros	Euribor + 2.20%	2023	136,773	-	-
Santander Icos	Crédito simple	Euros	Euribor + 2.10%	2022	341,323	-	-
BBVA Icos	Crédito simple	Euros	Euribor + 2.75%	2025	243,801	-	-
Ibercaja Icos	Crédito simple	Euros	Euribor + 1.75%	2023	24,380	-	-
Abanca Icos	Crédito simple	Euros	Euribor + 1.75%	2023	48,760	-	-
Caja rural Icos	Crédito simple	Euros	Euribor + 1.60%	2023	36,571	-	-
BNP CIC	Crédito simple	Euros	Euribor + 2%	2025	365,704	-	-
Santander Totta	Crédito simple	Euros	Euribor + 1.50%	2026	36,570	-	-
					24,233,053	17,408,116	18,626,757
			Menos - porción circulante		(24,233,053)	(305,668)	(2,586,553)
			Vencimientos a largo plazo		\$ -	\$ 17,102,448	\$ 16,040,204

Los vencimientos anuales de la deuda al 31 de diciembre de 2020 son como se muestra a continuación:

Año	Importe
2021	\$ 4,838,775
2022	6,332,063
2023	11,244,335
2024	728,380
2025	<u>1,089,500</u>
	<u>\$ 24,233,053</u>

Los créditos bancarios incluyen ciertas obligaciones de hacer y no hacer, así como mantener ciertas razones financieras. Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018 todas estas obligaciones se han cumplido.

La declaración de la pandemia COVID-19 surgida en 2020 tuvo un gran impacto en la industria restaurantera y en las operaciones de la Entidad, afectando la operación de los restaurantes. Lo anterior tuvo afectaciones en los ingresos, resultados de operación, y en la generación de efectivo, principalmente. Al 31 de diciembre de 2020, la entidad tiene ciertas obligaciones de hacer y no hacer, así como mantener ciertas razones financieras derivadas los créditos bancarios, mismas que a esa fecha se cumplieron; sin embargo, existen otras obligaciones de hacer y no hacer, así como razones financieras para el periodo de doce meses que terminará el 31 de diciembre de 2021, de las cuales solamente se obtuvieron dispensas por sus acreedores bancarios hasta el 30 de junio de 2021, y a la fecha del periodo sobre el que se informa no se tenía la certeza de que las mismas se pudieran cumplir en su totalidad al 31 de diciembre de 2021, de acuerdo a lo establecido por la NIC 1 *Presentación de Estados Financieros*, que indica que el pasivo deberá de clasificarse como corriente. El monto de esta deuda se reclasificó al corto plazo en el estado consolidado de posición financiera por un monto de \$19,394 millones, originando que los pasivos a corto plazo excedan de manera importante a los activos a corto plazo a esa fecha.

Con fecha 5 de abril de 2021, la Entidad formalizó una nueva negociación de las condiciones de su crédito las cuales establecen nuevas obligaciones de hacer y no hacer de la deuda, que le permiten tener la certeza de que las mismas podrán ser cumplidas por el periodo de doce meses que terminará el 31 de diciembre del 2021.

La Entidad ha emprendido una serie de acciones internas para asegurar la viabilidad de sus operaciones y el éxito de las mismas dependerá de la duración de la pandemia y las medidas que tomen los diferentes gobiernos respecto a la operación de los restaurantes, así como la habilidad de la Administración para generar ingresos y liquidez.

La administración de la Entidad se encuentra en proceso de la formalización contractual de la extensión del plazo de sus contratos de préstamos de corto plazo para renegociar los vencimientos que tendrá durante 2021, mismos que quedarán formalmente aprobados durante mayo 2021.

La Entidad al 31 de diciembre de 2020, tiene líneas de crédito contratadas por 75,700 millones de Euros.

## 21. Certificados bursátiles

En mayo de 2019, la Entidad emitió un certificado bursátil por un monto de \$1,350,000, con un plazo de cinco años a partir de su fecha de emisión con vencimiento en mayo de 2024, el cual generará intereses cada 28 días a una tasa cupón de TIE de 28 días más 0.95 puntos porcentuales; y otro certificado bursátil por un monto de \$2,650,000, con un plazo de siete años a partir de su fecha de emisión con vencimiento en mayo de 2026, el cual generará intereses a una tasa fija de 10.01%.

En octubre de 2017, la Entidad emitió un certificado bursátil por un monto de \$1,000,000, con un plazo de cinco años a partir de su fecha de emisión con vencimiento en septiembre de 2022, el cual generará intereses cada 28 días a una tasa cupón de TIE de 28 días más 0.90 puntos porcentuales; y otro certificado bursátil por un monto de \$2,000,000, con un plazo de diez años a partir de su fecha de emisión con vencimiento en septiembre de 2027, el cual generará intereses a una tasa fija de 8.85%.

En marzo de 2015, la Entidad emitió un certificado bursátil por un monto de \$3,000,000, con un plazo de cinco años a partir de su fecha de emisión con vencimiento en marzo de 2020, el cual generará intereses cada 28 días a una tasa cupón de TIE de 28 días más 1.10 puntos porcentuales; y otro certificado bursátil por un monto de \$1,000,000, con un plazo de diez años a partir de su fecha de emisión con vencimiento en marzo de 2025, el cual generará intereses a una tasa fija de 8.07%.

El saldo al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018 asciende a \$7,979,149, \$7,973,765 y \$6,983,244, respectivamente.

Año	Importe
2022	\$ 1,000,000
2024	1,350,000
2025	979,149
2026	2,650,000
2027	<u>2,000,000</u>
	<u>\$ 7,979,149</u>

Al 31 de diciembre de 2020, la entidad tiene ciertas obligaciones de hacer y no hacer, así como mantener ciertas razones financieras derivadas de los créditos bancarios, mismas que a esa fecha se cumplieron; sin embargo, existen otras obligaciones de hacer y no hacer, así como razones financieras para el periodo de doce meses que terminará el 31 de diciembre de 2021, de las cuales solamente se obtuvieron dispensas por sus acreedores bancarios hasta el 30 de junio de 2021, y a la fecha del periodo sobre el que se informa no se tenía la certeza de que las mismas se pudieran cumplir en su totalidad al 31 de diciembre de 2021, de acuerdo a lo establecido por la NIC 1 *Presentación de Estados Financieros*, que indica que el pasivo deberá de clasificarse como corriente. El monto de esta deuda se reclasificó al corto plazo en el estado consolidado de posición financiera por un monto de \$7,979 millones, originando que los pasivos a corto plazo excedan de manera importante a los activos a corto plazo a esa fecha.

## 22. Pasivo a largo plazo, opción de venta de participación no controlada

En octubre de 2014, la Entidad adquirió Grupo Zena; de dicha transacción se tiene el derecho de vender a Alsea su participación no controlada de los otros inversionistas por el 28.24% al cumplirse el 4 año desde la adquisición (acuerdo original); en cumplimiento a la IFRS 9, *Instrumentos financieros*, se debe registrar el valor presente de la deuda estimada que se estará liquidando al momento de ejercer la opción de venta conforme a las cláusulas del contrato. El reconocimiento inicial de dicha deuda se reconoce contra una cuenta complementaria de capital y cada año su revaluación afecta el resultado del ejercicio.

Con fecha 30 de octubre de 2018, se firmó acuerdo de opciones de compra y venta, terminación del acuerdo de socios y compromiso de suscripción de un nuevo acuerdo de socios, mismo que fue ratificado el 27 de diciembre de 2018, en el cual se llegaron a los siguientes acuerdos:

1. Dar por terminado el acuerdo de socios original y formalizar éste nuevo acuerdo.
2. Los socios minoritarios invirtieron 75 millones de Euros en Grupo Zena, lo que da como resultado la adquisición de 7.7% del capital social de Grupo Zena, por parte de dichos minoritarios.
3. Britania Investments, S.A.R.L.; tiene el derecho de vender a Alsea su participación no controladora de los otros inversionistas por un 21.06%, en abril del 2019, en cumplimiento al IFRS 9, *Instrumentos financieros*, se debe de registrar el valor presente de la deuda estimada que se estará liquidando al momento de ejercer la opción de venta conforme a las cláusulas del contrato; el monto neto entre la terminación del acuerdo mencionado en el primer punto, y el reconocimiento del nuevo derecho se registró neto en el estado consolidado de cambios en el capital contable en el rubro de reserva para compra de participación no controladora por un importe de \$659,252, al 31 de diciembre de 2019.
4. Britania Investments, S.A.R.L. con fecha 20 de junio de 2019, se firma un nuevo acuerdo en el cual se pacta un monto fijo \$111 millones de euros que se estará liquidando al momento de ejercer la opción de venta conforme a las cláusulas del nuevo acuerdo para concretarse a más tardar en junio de 2022. El valor presente de la deuda estimada al 31 de diciembre de 2020 y 2019 es por \$ 2,701,407 y \$2,304,864, respectivamente.
5. En el nuevo acuerdo Grupo Zena, tiene el derecho de vender a Alsea el 12.7% de su participación no controladora de otros inversionistas, al cumplirse el séptimo año desde la adquisición; dicho derecho se liquidará mediante la entrega de un número variable de acciones de Alsea, por lo tanto, de acuerdo a lo estipulado en la IFRS 9, se contabiliza como un instrumento financiero derivado que se liquidará al momento de ejercer la opción de venta conforme a cláusulas del contrato. El pasivo se actualizará cada año hasta la fecha de ejercicio de la opción, y los efectos generados con posterioridad serán reconocidos en el estado de resultados. El pasivo financiero de la opción de venta al 31 de diciembre de 2020 y 2019 es por \$50,178 y \$17,436, respectivamente.

## 23. Impuestos a la utilidad

En México, la Entidad está sujeta al ISR. Conforme a la Ley de ISR la tasa para 2020, 2019 y 2018 fue el 30% y continuará al 30% para años posteriores. Debido a que se abrogó la Ley de ISR vigente hasta el 31 de diciembre de 2013, se eliminó el régimen de consolidación fiscal, por lo tanto, la Entidad y sus subsidiarias tienen la obligación del pago del impuesto diferido determinado a esa fecha

durante los siguientes cinco ejercicios a partir de 2014, como se muestra más adelante.

De conformidad con el inciso d) de la fracción XV del artículo noveno transitorio de la Ley 2015, y debido a que la Entidad al 31 de diciembre de 2014 tuvo el carácter de controladora y a esa fecha se encontraba sujeta al esquema de pagos contenido en la fracción VI del artículo cuarto de las disposiciones transitorias de la Ley del ISR publicadas en el diario oficial de la federación el 7 de diciembre de 2009, o el artículo 70-A de la Ley del ISR 2013 que se abrogó, deberá continuar enterando el impuesto que difirió con motivo de la consolidación fiscal en los ejercicios 2007 y anteriores conforme a las disposiciones citadas, hasta concluir su pago.

El pasivo de ISR al 31 de diciembre de 2017, por un importe de \$19,892 relativo a los efectos por beneficios y desconsolidación fiscal se pagó en 2018.

En Chile, en septiembre de 2014 el gobierno promulga en su reforma tributaria un aumento a la tasa en forma gradual de acuerdo a lo siguiente 25.5% para 2017, para 2018, 2019 y 2020 la tasa será del 27%, según sistema de tributación elegido. El cambio en el impuesto de Primera Categoría se promulgó en julio de 2010.

En Colombia, las disposiciones fiscales aplicables estipulan que la tarifa aplicable al impuesto sobre la renta para los años gravables 2018 y 2019 es del 33%, del 32% para 2020, del 31% para 2021 y del 30% a partir del año gravable 2022. Así mismo, para bases gravables superiores a \$800,000,000 pesos colombianos deberán liquidar una sobretasa del 4% para el año 2018 que no será aplicable a partir del año 2019. En todo caso, a partir del año gravable 2018, la base gravable del impuesto de renta no podrá ser inferior al 3.5% del patrimonio líquido del inmediatamente anterior, este porcentaje se reducirá al 1.5% para los años gravables 2019 y 2020 y al 0% a partir del año gravable 2021.

Adicionalmente, las pérdidas fiscales determinadas a partir de 2017 podrán ser compensadas con rentas líquidas obtenidas dentro de los doce (12) años siguientes. El término para compensar los excesos de renta presuntiva continuará siendo de cinco (5) años. Estos créditos fiscales no podrán ser reajustados fiscalmente.

En Argentina, i.- Impuesto a las ganancias: La Entidad aplica el método de lo diferido para reconocer los efectos contables del impuesto a las ganancias; la tasa del impuesto fue del 30% para el año de 2018 y 2019 y 25% a partir del 2020.; este cambio se vio suspendido hasta los ejercicios fiscales que se inicien a partir del 1 de enero de 2021 inclusive, la reducción de la alícuota de impuesto a las ganancias antes mencionada se mantendrá en el 30% durante el período de suspensión. Asimismo, la retención sobre los dividendos para utilidades devengadas será del 7% durante el mismo período. ii.- Impuesto a la ganancia mínima presunta (IGMP), la sociedad determinó el IGMP aplicando la tasa del 1% sobre los activos computables al cierre del ejercicio de 2018; a partir del ejercicio 2019 este impuesto fue derogado.

En España, las disposiciones fiscales estipulan una tasa aplicable del 25% aplicable para los ejercicios de 2020, 2019 y 2018, y no se contempla alguna modificación para los ejercicios siguientes. Las empresas de nueva creación tributarán al 15% en el primer periodo impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente periodo. A partir de 2021 se limita la exención en el impuesto sobre los dividendos y plusvalías del 100% al 95%, de manera que el 5% de las rentas quedarán gravadas en España sin que dicho ajuste pueda ser eliminado en la consolidación. Adicionalmente, como parte de las reformas fiscales, desde 2016 las pérdidas fiscales podrán amortizarse sin limitante de tiempo, hasta 2015 tenían vigencia de 18 años.

Las tasas impositivas establecidas para el ejercicio 2020, en el resto de los países en los que Alsea está presente en Europa son las siguientes:

- Portugal: 21%
- Francia: 28%
- Países Bajos: Primeros 200,000 euros al 16.5%, el resto al 25.00%
- Bélgica: 25%
- Luxemburgo: 16.05% (incluye la sobretasa de solidaridad del 7% sobre el monto del CIT)

a. **Impuestos a la utilidad reconocidos en los resultados**

	2020	2019	2018
Corriente	\$ 465,379	\$ 988,600	\$ 836,509
Diferido	<u>(1,664,467)</u>	<u>(353,180)</u>	<u>(138,215)</u>
	<u>\$ (1,199,088)</u>	<u>\$ 635,420</u>	<u>\$ 698,294</u>

El gasto de impuestos atribuible a la utilidad antes de ISR fue diferente del que resultaría de aplicar la tasa del 30% en 2020, 2019 y 2018, como resultado de las partidas que se indican a continuación:

	2020	2019	2018
Tasa esperada de ISR	(30)%	30%	30%
Gastos no deducibles	2%	6%	6%
Efectos de inflación	3%	9%	11%
Actualización de activo fijo	1%	(3)%	(7)%
Otros	<u>1%</u>	<u>(5)%</u>	<u>(2)%</u>
Tasa efectiva de ISR consolidada	<u>(23)%</u>	<u>37%</u>	<u>38%</u>

b. **Impuestos diferidos**

El siguiente es el análisis de los impuestos diferidos activos que se presenta en el estado consolidado de posición financiera:

	2020	2019	2018 (reformulados)
(Activos) pasivos diferidos:			
Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios	\$ (29,897)	\$ (29,048)	\$ (28,802)
Gastos acumulados	(995,418)	(657,526)	(743,666)
Anticipos de clientes	(64,507)	(121,311)	(38,180)
Pérdidas fiscales por amortizar	(969,854)	(568,505)	(586,659)
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	1,596,223	1,748,904	2,228,491
Pagos anticipados	<u>162,095</u>	<u>156,988</u>	<u>73,293</u>
	<u>\$ (301,358)</u>	<u>\$ 529,502</u>	<u>\$ 904,477</u>

c. **Impuesto diferido en el estado consolidado de posición financiera**

La siguiente información es el análisis del (activo) pasivo por impuesto diferido presentado en el estado consolidado de posición financiera:

	2020	2019	2018 (reformulado)
Activo por impuestos diferidos	\$ 4,665,412	\$ 3,835,593	\$ 2,867,571
Pasivo por impuestos diferidos	<u>4,364,054</u>	<u>4,365,095</u>	<u>3,772,048</u>
	<u>\$ (301,358)</u>	<u>\$ 529,502</u>	<u>\$ 904,477</u>

d. **Saldos de impuestos diferidos**

2020	Saldo inicial	Reconocido en los resultados	Reconocido directamente en el capital contable	Adquisiciones	Saldo final
<b>Diferencias temporales</b>					
Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios	\$ (29,048)	\$ (849)	\$ -	\$ -	\$ (29,897)
Gastos acumulados	(657,526)	(250,628)	(87,263)	-	(995,417)
Anticipos de clientes	(121,311)	56,804	-	-	(64,507)
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	1,748,904	(1,073,552)	920,870	-	1,596,222
Pagos anticipados	156,988	5,107	-	-	162,095
	<u>1,098,007</u>	<u>(1,263,118)</u>	<u>833,607</u>	<u>-</u>	<u>668,496</u>
<b>Pérdidas fiscales y créditos fiscales no utilizados</b>					
Pérdidas fiscales	<u>(568,505)</u>	<u>(401,349)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(969,854)</u>
	<u>\$ 529,502</u>	<u>\$ (1,664,467)</u>	<u>\$ 833,607</u>	<u>\$ -</u>	<u>\$ (301,358)</u>
2019	Saldo inicial	Reconocido en los resultados	Reconocido directamente en el capital contable	Adquisiciones	Saldo final
<b>Diferencias temporales</b>					
Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios	\$ (28,802)	\$ (246)	\$ -	\$ -	\$ (29,048)
Gastos acumulados	(743,666)	177,382	5,437	(96,679)	(657,526)
Anticipos de clientes	(38,180)	(83,131)	-	-	(121,311)
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	2,228,491	(549,034)	156,613	(87,166)	1,748,904
Pagos anticipados	73,293	83,695	-	-	156,988
	<u>1,491,136</u>	<u>(371,334)</u>	<u>162,050</u>	<u>(183,845)</u>	<u>1,098,007</u>
<b>Pérdidas fiscales y créditos fiscales no utilizados</b>					
Pérdidas fiscales	<u>(586,659)</u>	<u>18,154</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(568,505)</u>
	<u>\$ 904,477</u>	<u>\$ (353,180)</u>	<u>\$ 162,050</u>	<u>\$ (183,845)</u>	<u>\$ 529,502</u>
2018 (reformulado)	Saldo inicial	Reconocido en los resultados	Reconocido directamente en el capital contable	Adquisiciones	Saldo final
<b>Diferencias temporales</b>					
Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios	\$ (2,347)	\$ (26,455)	\$ -	\$ -	\$ (28,802)
Gastos acumulados	(623,225)	(125,079)	78,030	(73,392)	(743,666)
Anticipos de clientes	(164,635)	126,455	-	-	(38,180)
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	471,310	30,044	196,829	1,530,308	2,228,491
Pagos anticipados	123,515	(50,222)	-	-	73,293
	<u>(195,382)</u>	<u>(45,257)</u>	<u>274,859</u>	<u>1,456,916</u>	<u>1,491,136</u>
<b>Pérdidas fiscales y créditos fiscales no utilizados</b>					
Pérdidas fiscales	<u>(186,952)</u>	<u>(92,958)</u>	<u>-</u>	<u>(306,749)</u>	<u>(586,659)</u>
	<u>\$ (382,334)</u>	<u>\$ (138,215)</u>	<u>\$ 274,859</u>	<u>\$ 1,150,167</u>	<u>\$ 904,477</u>

Los beneficios de las pérdidas fiscales actualizadas pendientes de amortizar por los que ya se ha reconocido (en su caso, parcialmente) el activo por ISR diferido y un crédito fiscal, respectivamente, pueden recuperarse cumpliendo con ciertos requisitos. Los años de vencimiento y sus montos actualizados al 31 de diciembre de 2020, son:

Año de vencimiento	Pérdidas amortizables	País
2023	\$ 12,103	México
2024	84,111	México
2025	261,962	México
2026	102,966	México
2027	130,658	México
2028	259,130	México
2029	996,703	México
2030	1,555,070	México
Pérdidas de entidades en el extranjero sin vencimiento	2,122,390	España
Pérdidas de entidades en el extranjero sin vencimiento	812,010	Chile
2022	234	Argentina
2023	39,315	Argentina
2024	28,055	Argentina
Pérdidas de entidades en el extranjero con distintos vencimientos	211	Colombia
	<u>\$ 6,404,918</u>	

## 24. Beneficios a empleados

### Planes de contribución definida

El plan de retiro por jubilación se establece con el objetivo de ofrecer beneficios en forma adicional y complementaria a los proporcionados por otros planes de jubilación públicos.

El ingreso total reconocido en los estados consolidados de resultados y otros resultados integrales al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018 es de (\$31,277), \$69,689 y \$35,411, respectivamente.

El costo neto del período por las obligaciones derivadas de la prima de antigüedad, ascendió a \$23,838, \$1,669 y \$(522) en 2020, 2019 y 2018, respectivamente.

## 25. Instrumentos financieros

### a. Administración del riesgo de capital

La Entidad administra su capital para asegurar que sus entidades estarán en capacidad de continuar como empresa en funcionamiento mientras que maximizan el rendimiento a sus accionistas a través de la optimización de los saldos de deuda y capital. La estrategia general de la Entidad no ha sido modificada en comparación con 2019.

La estructura de capital de la Entidad consiste en la deuda total (los préstamos como se detalla en la Nota 20 compensados por saldos de efectivo y bancos) y el capital de la Entidad (compuesto por capital social emitido, reservas y utilidades acumuladas como se revela en la Nota 26).

La Entidad no está sujeta a requerimiento alguno impuesto externamente para la administración de su capital.

El objetivo principal de la administración del riesgo de capital de la Entidad es asegurar que éste mantenga una calificación de crédito sólida y ratios de capital saludables para poder sustentar su negocio y maximizar el valor para el accionista.

La Entidad gestiona su estructura de capital y realiza los ajustes pertinentes en función a los cambios en las condiciones económicas. A fin de mantener y ajustar su estructura de capital, la Entidad puede modificar los pagos de dividendos a los accionistas, rembolsarles capital o emitir nuevas acciones.

Durante los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, no hubo modificaciones en los objetivos, las políticas, ni en los procesos relacionados con la gestión del capital.

La siguiente razón es utilizada por la Entidad y por diferentes agencias calificadoras y bancos para medir el riesgo de crédito.

$$- \text{Deuda Total a EBITDA} = \text{Deuda Total} / \text{EBITDA Itm}$$

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, la restricción financiera establecida en los contratos de crédito de la Entidad correspondiente a la relación de Deuda Total a EBITDA de los últimos doce meses fue cumplida.

Al 31 de diciembre de 2020, la compañía acordó, a través de una dispensa, la no medición de la restricción financiera establecida en los contratos de crédito de la Entidad correspondiente a la relación de Deuda Total a EBITDA en los últimos doce meses.

### b. Categorías de instrumentos financieros

	2020	2019	2018 (reformulado)
<b>Activos financieros</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 3,932,409	\$ 2,568,771	\$ 1,987,857
Préstamos y cuentas por cobrar a costo amortizado	1,620,775	1,447,221	793,221
<b>Pasivos financieros a costo amortizado</b>			
Proveedores	2,949,829	2,327,048	2,290,788
Factoraje de proveedores	654,115	889,046	757,976
Vencimiento circulante de la deuda a largo plazo	24,233,053	305,668	2,586,553
Pasivos financieros por arrendamiento	4,207,633	3,915,338	6,799
Préstamos bancarios a largo plazo		17,102,448	16,040,204
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	21,092,417	19,542,694	284,375
Certificados bursátiles	7,979,149	7,973,765	6,983,244

c. **Objetivos de la administración del riesgo financiero**

Dentro de los principales riesgos financieros asociados que la Entidad ha identificado y a los cuales se encuentra expuesta son: (i) mercado (moneda extranjera y tasa de interés), (ii) crédito, y (iii) liquidez.

La Entidad busca minimizar los efectos negativos potenciales de los riesgos antes mencionados en su desempeño financiero a través de diferentes estrategias. En primera instancia, se busca mitigar dichos riesgos a través de instrumentos financieros derivados.

La contratación de los instrumentos derivados se realiza sólo con instituciones financieras de reconocida solvencia en el mercado nacional e internacional, estableciendo límites de operación para cada una de ellas. La política de la Entidad es la de no realizar operaciones con propósitos de especulación con instrumentos financieros derivados.

d. **Riesgo de mercado**

La Entidad está expuesta a riesgos de mercado resultantes de variaciones en tipo de cambio y tasas de interés. Las variaciones en el tipo de cambio y tasas de interés pueden presentarse como resultado de cambios en las condiciones económicas tanto a nivel nacional como internacional, políticas fiscales y monetarias, liquidez de los mercados, eventos políticos, catástrofes y desastres naturales, entre otras.

Las fluctuaciones cambiarias y la devaluación o depreciación de las monedas locales de los países donde participa la Entidad podrían limitar su capacidad para convertir las monedas locales a dólares u otras divisas y afectar sus actividades, resultados de operación y posición financiera consolidada.

La Entidad actualmente cuenta con una Política de Administración de riesgos de tipo de cambio y tasas de interés, la cual tiene como objetivo mitigar los riesgos presentes y futuros relacionados a dichas variables; las cuales surgen principalmente de la compra de inventarios, pagos de moneda extranjera y la deuda bancaria y bursátil contratada a tasa flotante. La contratación de instrumentos financieros derivados, está relacionado a cubrir o mitigar una posición primaria que represente algún tipo de riesgo identificado o asociado para la Entidad. Los instrumentos utilizados tienen únicamente fines de cobertura económica y no especulativa o de negociación.

Los tipos de Instrumentos Financieros Derivados aprobados por la administración para mitigar los riesgos relacionados a las fluctuaciones en el tipo de cambio y tasas de interés son los siguientes:

- Contratos Forward sobre tipo de cambio.
- Opciones sobre tipo de cambio.
- Intercambio de Tasas de Interés (Interest Rate Swaps y Swaptions)
- Intercambio de Tasas de Interés y Principal en otra moneda (Cross Currency Swaps)

Debido a la variedad de instrumentos financieros derivados posibles para cubrir los riesgos identificados por la Entidad, el Director de Finanzas Corporativas, tiene autoridad para seleccionar y definir la operatividad de los mismos.

e. **Administración del riesgo cambiario**

La Entidad realiza transacciones denominadas en moneda extranjera; en consecuencia, se generan exposiciones a fluctuaciones en el tipo de cambio. Las exposiciones en el tipo de cambio son manejadas dentro de los parámetros de las políticas aprobadas utilizando contratos forward de moneda extranjera. La Nota 33 muestra las posiciones en moneda extranjera al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018. También muestra los tipos de cambio vigentes a esas fechas.

La determinación y requerimiento de cobertura de divisas, se hace en base al flujo de efectivo presupuestado por la Entidad, y se alinea a la Política de Administración de Riesgos vigente y aprobada por el Comité de Prácticas Societarias, la Dirección General y la Dirección de Administración y Finanzas; la política es vigilada por la Dirección de Auditoría Interna.

El riesgo de tipo de cambio denominado en moneda extranjera, es monitoreado de manera interna en forma semanal, con las posiciones o coberturas por vencer al tipo de cambio de mercado. El agente de cálculo o de valuación de los instrumentos financieros derivados, en todos los casos es la contraparte nombrada en el contrato marco.

La revisión interna tiene el fin de identificar alguna variación importante en el tipo de cambio que pueda presentar un riesgo o incurrir en algún tipo de incumplimiento para la sociedad. En caso de encontrar una posición de riesgo importante y representativo, el Gerente de Tesorería Corporativa deberá informar a la Dirección de Finanzas Corporativas.

La siguiente tabla detalla cuantitativamente como la Entidad está mitigando el riesgo cambiario en base a los contratos forward y opciones de moneda extranjera USDMXN contratados por la Entidad vigente al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018.

Tipo de derivado valor o contrato	Posición	Objetivo de la cobertura	Valor del subyacente / variable de referencia			Monto nominal/ valor nominal (miles de USD)			Valor razonable (miles de USD)			Montos de vencimientos (miles de USD)
			31.dic.20 actual	31.dic.19 anterior	31.dic.18 anterior	31.dic.20 actual	31.dic.19 anterior	31.dic.18 anterior	31.dic.20 actual	31.dic.19 anterior	31.dic.18 anterior	
Forwards	Larga	Económica	21.0200	19.8727	19.6512	78,100	28,350	62,650	\$ 1,738	\$ 2,450	\$ 147	78,100
			USDMXN	USDMXN	USDMXN							
Opciones	Larga	Económica	20.9100	19.8727	19.6512	11,200	31,250	56,400	\$ 2,697	\$ 267	\$ 18,880	11,200
			USDMXN	USDMXN	USDMXN							

#### 1. Análisis de sensibilidad de moneda extranjera

Al cierre del 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la Entidad cuenta con coberturas para compra de dólares americanos para los próximos 12 meses por un total de \$89.3, \$59 y \$119 millones, respectivamente, con un tipo de cambio promedio de \$21.69, \$19.45 y \$19.16 por dólar americano, respectivamente, la valuación se encuentra hecha con un tipo de cambio promedio de \$19.94, \$19.00 y \$19.65, por dólar americano, respectivamente, para los siguientes 12 meses contados a partir del 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018. El precio de salida de los instrumentos financieros derivados por divisas es de \$(89.3), \$(3.9) y \$(10.9) millones de pesos mexicanos, respectivamente, en favor de la Entidad.

Dados los valores y montos mencionados de coberturas para tipo de cambio, la administración no prevé un riesgo significativo que pudiera afectar sus resultados al cierre del 31 de diciembre de 2020, así como sus obligaciones contraídas en sus operaciones vigentes por vencer en los próximos doce meses. No se considera la posición neta de activos contra pasivos financieros denominados en dólares, ya que no es representativa ni material. El análisis muestra únicamente la afectación en las coberturas para las operaciones de compras de dólares contratadas y vigentes al cierre del 31 de diciembre de 2020.

La administración considera que ante un escenario de estrés como el presentando, no se afecta la capacidad de liquidez de la Entidad, no se presentaría un efecto negativo en su operación, ni se encuentra en riesgo el cumplimiento en los compromisos asumidos relacionados a la contratación de los instrumentos financieros derivados.

#### 2. Contratos de forward y opciones de moneda extranjera

Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, se realizaron un total de 539, 603 y 465 operaciones, respectivamente, de instrumentos financieros derivados de tipo de cambio forwards y opciones por un monto de 240.3, 329.7 y 275.6 millones de dólares, respectivamente. El valor absoluto del precio de salida de los instrumentos financieros derivados utilizados por trimestre durante el ejercicio no representa más del 5% de los activos, pasivos o capital total consolidado, o bien el 3% de las ventas totales consolidadas del último trimestre. Por lo tanto, el riesgo que corre la empresa por las fluctuaciones en el tipo de cambio no tendrá un efecto negativo en cuanto a su operación, ni afectará la capacidad de hacer frente a las operaciones por productos financieros derivados.

Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la Entidad cuenta con IFD's para compra de dólares americanos en los próximos doce meses, por un importe aproximado a 89, 59 y 119 millones de dólares, con un tipo de cambio promedio de aproximadamente \$20.69, \$19.45 y \$19.16 pesos por dólar, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, se tenían contratados los instrumentos financieros que se muestran en la tabla anterior.

f. **Administración del riesgo de tasas de interés**

La Entidad presenta cierto riesgo a la volatilidad de las tasas de interés debido a la contratación de deuda bancaria y bursátil con tasas de interés tanto fijas como variables. Los riesgos relacionados a las tasas de interés, la empresa los monitorea y evalúa de manera mensual mediante:

- Necesidades de flujo de efectivo
- Revisión de presupuesto
- Observación del mercado y la tendencia de tasas de interés en el mercado local y en los países en donde la Entidad tiene presencia (en específico, México, Argentina, Chile, Colombia, Francia, Holanda y España).
- Diferencia entre tasas las activas y pasivas del mercado

La evaluación anterior se realiza con el propósito de mitigar el riesgo que tiene la Entidad en la deuda con costo que se encuentre en tasa o indicador flotante; optimizando el precio de la misma y determinando la mezcla óptima entre tasas fijas y variables.

El Gerente de Tesorería Corporativa es el responsable de monitorear y reportar al Director de Administración y Finanzas, cualquier evento o contingencia importante que pueda afectar las coberturas, liquidez, vencimientos, etc. de los IFD's; quien a su vez informará a la Dirección General de Alsea, en caso de que se puedan materializar los riesgos identificados.

El tipo de productos derivados y las cantidades cubiertas están alineadas a la política interna de Administración de Riesgos de Tipo de Cambio y Tasas de Interés definida por el Comité de Prácticas Societarias de la Entidad, misma que contempla un enfoque para cubrir las necesidades de moneda extranjera sin poder realizar operaciones especulativas.

Al cierre del 31 de diciembre de 2020, la Entidad cuenta con deuda total por \$32,212 millones de pesos, dicha deuda se contrató en tasa fija y tasa variable, aunado a lo anterior se decidió aplicar una estrategia de administración de riesgos con el fin de mitigar las fluctuaciones de la tasa de interés quedando en un mix de tasas donde el 39% se encuentra fija a una tasa ponderada de 8.11%, y el 61% en tasa variable, dicha estrategia ha generado un resultado positivo para la Entidad.

- **Contratos swap de tasa de interés**

De acuerdo a los contratos de permutas financieras de intereses (Interest Rate Swap - IRS), la Entidad acuerda intercambiar la diferencia entre los importes de la tasa de interés fija y variable calculados sobre los importes de capital nominal acordado.

Dichos contratos le permiten a la Entidad mitigar el riesgo de cambio en tasas de interés sobre el valor razonable de deuda emitida a interés fijo y las exposiciones al flujo de efectivo sobre deuda emitida a tasa de interés variable. El precio de salida de las permutas financieras de intereses al final del periodo sobre el que se informa, se determina descontando los flujos de efectivo futuros utilizando las curvas al cierre del periodo informado y el riesgo de crédito inherente en el contrato, lo cual se detalla más adelante.

Las siguientes tablas detallan cuantitativamente la exposición a las tasas de interés en base a los contratos forward y opciones de tasas de interés contratados por la Entidad vigentes al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018.

Tipo de derivado valor o contrato	Posición	Objetivo de la cobertura	Valor del subyacente / variable de referencia			Monto nominal/ valor nominal (miles de USD)			Valor razonable (miles de USD)			Montos de (miles de USD)
			31.dic.20 actual	31.dic.19 anterior	31.dic.18 anterior	31.dic.20 actual	31.dic.19 anterior	31.dic.18 anterior	31.dic.20 actual	31.dic.19 anterior	31.dic.18 anterior	
IRS Plain Vanilla	Larga	Cobertura	6.7376% - TIIIE 28 d	7.5002% - TIIIE 28 d	8.5956% - TIIIE 28 d	208,817	207,495	187,853	\$ (1,302)	\$ 11,565	\$ 20,413	207,495
IRS Plain Vanilla	Larga	Económica	6.7376% - TIIIE 28 d	7.5002% - TIIIE 28 d	8.5956% - TIIIE 28 d	87,032	144,161	107,326	\$ (906)	\$ 723	\$ (7,251)	144,161
Capped IRS	Larga	Económica	6.7376% - TIIIE 28 d	7.5002% - TIIIE 28 d	8.5956% - TIIIE 28 d	65,211	32,890	33,263	\$ (766)	\$ 89	\$ (53)	32,890

### 1. Análisis de sensibilidad para las tasas de interés

El siguiente análisis de sensibilidad ha sido determinado con base en la exposición a las tasas de interés tanto para los instrumentos derivados como para los no derivados al final del periodo sobre el que se informa. Para los pasivos a tasa variable, se prepara un análisis suponiendo que el importe del pasivo vigente al final del periodo sobre el que se informa ha sido el pasivo vigente para todo el año.

- El primer escenario de estrés que la administración considera es un aumento de 200 bps en la tasa de referencia TIIIE de 28 días, el resto de las variables permanecen constantes. Al cierre del 31 de diciembre de 2020, un aumento en las tasas de referencia de 200 bps afectaría los intereses los costos financieros en alrededor de \$247.8 millones de pesos mexicanos. La afectación se debe principalmente a que las barreras que protegen el alza en la tasa de interés se ven superadas, quedando la Entidad expuesta a las tasas de mercado con cobertura de un 49% aproximadamente de la deuda.
- Un aumento de 150 bps en la tasa TIIIE de 28 días, representa un aumento en el costo financiero aproximado a \$186.3 millones de pesos, en el cual no se corre riesgo alguno en la liquidez de la Entidad, ni se prevé algún efecto negativo en la operación del negocio, ni para asumir los compromisos relacionados a la contratación de instrumentos financieros derivados para tasas de interés.
- Finalmente, el escenario con un incremento de 100 bps en la tasa de referencia TIIIE de 28 días, tendría un efecto negativo en los costos financieros por aproximadamente \$124.8 millones de pesos.

Los escenarios anteriores fueron realizados sobre la deuda bancaria y bursátil contratada en pesos mexicanos con tasa flotante de referencia TIIIE de 28 días, la cual representa alrededor del 7.26% de la deuda total contratada por la Entidad.

### g. Administración del riesgo de crédito

El riesgo de crédito se refiere a la inseguridad de que una o algunas de las contrapartes incumplan con sus obligaciones contractuales pudiendo resultar en una pérdida financiera para la Entidad. La Entidad ha adoptado una política de únicamente contratar operaciones con instituciones financieras solventes, así como de obtener suficientes líneas colaterales cuando sea apropiado como forma de mitigar el riesgo de la pérdida financiera ocasionada por los incumplimientos.

La Entidad ha identificado dentro de su cartera un impacto de riesgo de crédito principalmente en sus instrumentos financieros derivados designados como cobertura de flujos de efectivo, dado que los mismos se valoran a su valor razonable.

La exposición de la Entidad y las calificaciones de crédito de sus contrapartes se supervisan continuamente. Los niveles de exposición máxima de crédito se encuentran establecidos en la política interna de administración de riesgos de la Entidad. El riesgo de crédito sobre los fondos líquidos e instrumentos financieros derivados es limitado debido a que las contrapartes son bancos con altas calificaciones de crédito asignadas por reconocidas agencias calificadoras.

Para minimizar el riesgo de crédito asociado con la contraparte, la Entidad contrata sus instrumentos financieros, con instituciones tanto nacionales como extranjeras, que cuenten con la autorización y regulaciones para realizar este tipo de operaciones, mismas que formen parte del Sistema Financiero Mexicano.

En el caso de instrumentos financieros derivados, con cada una de las contrapartes se firma un contrato estándar aprobado por la International Swaps and Derivatives Association Inc (ISDA), incluyendo en cada operación los formatos de confirmación estándar. Asimismo, se celebran contratos de garantías bilaterales con cada contraparte, en los cuales se determinan las políticas de márgenes, colaterales y líneas de crédito que deban otorgarse. En estos contratos denominados comúnmente "Credit Support Annex", se establecen los límites de crédito que las instituciones financieras otorgan a la sociedad, y que aplican en caso de escenarios o fluctuaciones negativas que afectan el valor razonable de las posiciones abiertas en los instrumentos financieros derivados. En dichos contratos, se establecen las llamadas de margen en el

caso de que se sobrepasen los límites otorgados como líneas de crédito.

Adicionalmente a los contratos bilaterales firmados adjuntos al contrato marco ISDA, conocidos como Credit Support Annex (CSA), la Entidad monitorea el precio de salida a favor o en su contra de manera mensual. En caso de tener un resultado positivo para la Entidad, y mismo que se considere relevante por su cuantía, se podrá realizar la contratación de un Credit Default Swap (CDS) para disminuir el riesgo de incumplimiento de cualquier contraparte.

A continuación, se presentan las metodologías y prácticas comúnmente aceptadas en el mercado, las cuales son aplicadas por la Entidad con el objetivo de cuantificar el riesgo de crédito para un agente financiero.

- 1.- Credit Default Swap, el riesgo de crédito se cuantifica en base a su cotización de mercado. El CDS es la prima adicional que un inversor está dispuesto a pagar por cubrir una posición de crédito, por lo que la cuantificación del riesgo es equivalente a esta prima. Esta práctica se utiliza siempre y cuando existan CDS cotizados y disponibles en el mercado.
- 2.- Spread de Crédito de las emisiones, siempre y cuando existan emisiones aceptadas a cotización en los diferentes mercados financieros, la cuantificación del riesgo de crédito se puede obtener como el diferencial entre la tasa interna de retorno de los bonos y la tasa libre de riesgo.
- 3.- Comparables, en caso de no obtener la cuantificación del riesgo siguiendo las metodologías anteriores, es generalmente aceptado el uso de comparables, es decir, tomar como referencia compañías o bonos del mismo sector que la compañía desea analizar.

La Entidad tiene como política vigilar el volumen de operaciones contratadas con cada una de dichas instituciones con el propósito de evitar llamadas de margen y mitigar el riesgo de crédito con las contrapartes.

Al cierre del 31 de diciembre de 2020 y 2018, la Entidad ha tenido 28 y 13 llamadas de margen netas respectivamente. Al cierre del 31 de diciembre de 2019 no se registraron llamadas de margen.

Al cierre del 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018 no se registró ningún incumplimiento en los contratos celebrados con las diferentes instituciones financieras con operaciones relacionadas a las coberturas de tipo de cambio.

La exposición máxima de la Entidad al riesgo de crédito, está representada por el valor en libros de los activos financieros. Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018 asciende a \$5,629,155, \$4,072,609 y \$3,012,975, respectivamente.

En cuanto al riesgo de crédito en el manejo de inversiones temporales de la Entidad, esta se apega a la política vigente de inversiones, la cual tiene como objetivos: I) eficientar los recursos, y II) mitigar el riesgo crediticio. Para el cumplimiento de los objetivos se establecieron dentro de las políticas ciertos lineamientos como importes máximos por contraparte, instrumentos y plazos.

Todas las operaciones realizadas tanto en moneda local como en extranjera, se encuentran al amparo de un contrato marco de intermediación bursátil, el cual, se encuentra debidamente firmado entre ambas partes con instituciones reguladas que forman parte del Sistema Financiero Mexicano, mismas que cuentan con las garantías requeridas por la Entidad y que cuentan con calificación crediticia reconocida. Los

instrumentos autorizados para las inversiones temporales son únicamente los emitidos por el gobierno federal, corporativos y bancarios; todos siendo bajo la modalidad de reportos. La Entidad no considera necesario material ni significativa el riesgo de crédito, por lo que no se realiza una medición para inversiones temporales.

#### h. **Administración del riesgo de liquidez**

La Dirección de Finanzas tiene la responsabilidad final por la administración de liquidez, para lo cual establece políticas para el control y seguimiento del capital de trabajo, lo que permite administrar los requerimientos de financiamiento a corto, mediano y largo plazo de la Entidad. Se preparan flujos de efectivo de manera periódica para administrar el riesgo y mantener reservas adecuadas, así como el contar con líneas de crédito bancarias y planeación de las inversiones.

La principal fuente de liquidez de la Entidad es el efectivo generado por las operaciones propias del negocio y de sus Entidades.

La siguiente tabla detalla los vencimientos contractuales de la Entidad para sus pasivos financieros considerando los períodos de reembolso acordados. La tabla ha sido diseñada con base en los flujos de efectivo proyectados no descontados de los pasivos financieros con base en la fecha en la cual la Entidad deberá hacer los pagos. La tabla incluye tanto los flujos de efectivo de intereses proyectados como los desembolsos de capital de la deuda financiera incluidos en el estado consolidado de posición financiera. En la medida en que los intereses sean a la tasa variable, el importe no descontado se deriva de las curvas en la tasa de interés al final del período sobre el que se informa. El vencimiento contractual se basa en la fecha mínima en la cual la Entidad deberá hacer el pago.

Al 31 de diciembre de 2020	Tasa de interés efectiva promedio	Tasa de interés efectiva promedio					Total
		Hasta 1 año	Hasta 2 años	Hasta 3 años	Hasta 4 años	Más de 5 años o más	
Deuda a largo plazo	6.48%	\$ 24,233,053	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24,233,053
Créditos bursátiles	8.13%	7,979,149	-	-	-	-	7,979,149
Pasivos financieros por arrendamiento	4.00%	4,207,744	3,946,443	3,638,393	2,936,185	10,571,285	25,300,050
Instrumentos derivados		89,839	-	-	-	-	89,839
Proveedores		2,949,829	-	-	-	-	2,949,829
Factoraje de proveedores <sup>(1)</sup>		654,115	-	-	-	-	654,115
<b>Total</b>		<b>\$ 40,113,729</b>	<b>\$ 3,946,443</b>	<b>\$ 3,638,393</b>	<b>\$ 2,936,185</b>	<b>\$ 10,571,285</b>	<b>\$ 61,206,035</b>

Al 31 de diciembre de 2019	Tasa de interés efectiva promedio	Tasa de interés efectiva promedio					Total
		Hasta 1 año	Hasta 2 años	Hasta 3 años	Hasta 4 años	Más de 5 años o más	
Deuda a largo plazo	8.76%	\$ 1,093,453	\$ 1,558,759	\$ 2,394,325	\$ 13,906,439	\$ 1,139,110	\$ 20,092,086
Créditos bursátiles	9.03%	735,841	735,841	1,715,588	648,077	8,554,678	12,390,025
Pasivos financieros por arrendamiento	4.00%	4,574,273	3,950,863	3,308,716	2,846,815	11,077,714	25,758,381
Instrumentos derivados		3,904	-	-	-	-	3,904
Proveedores		2,327,048	-	-	-	-	2,327,048
Factoraje de proveedores <sup>(1)</sup>		889,046	-	-	-	-	889,046
<b>Total</b>		<b>\$ 9,623,565</b>	<b>\$ 6,245,463</b>	<b>\$ 7,418,629</b>	<b>\$ 17,401,331</b>	<b>\$ 20,771,502</b>	<b>\$ 61,460,490</b>

Al 31 de diciembre de 2018 (reformulado)	Tasa de interés efectiva promedio	Tasa de interés efectiva promedio					Total
		Hasta 1 año	Hasta 2 años	Hasta 3 años	Hasta 4 años	Más de 5 años o más	
Deuda a largo plazo	9.53%	\$ 3,093,379	\$ 1,090,172	\$ 2,726,458	\$ 6,358,985	\$ 7,277,773	\$ 20,546,767
Créditos bursátiles	9.18%	640,446	3,397,887	353,787	1,325,103	3,789,577	9,506,800
Pasivos financieros por arrendamiento	4.00%	32,398	32,398	32,398	32,398	472,734	602,326
Instrumentos derivados		10,361	-	-	-	-	10,361
Proveedores		2,290,788	-	-	-	-	2,290,788
Factoraje de proveedores <sup>(1)</sup>		757,976	-	-	-	-	757,976
<b>Total</b>		<b>\$ 6,825,348</b>	<b>\$ 4,520,457</b>	<b>\$ 3,112,643</b>	<b>\$ 7,716,486</b>	<b>\$ 11,540,084</b>	<b>\$ 33,715,018</b>

- (1) La política de pago a proveedores es de 90 días, para lo cual la Entidad firmó contratos de factoraje financiero respaldado con líneas de crédito con instituciones financieras, mediante las cuales, un proveedor puede dirigirse a la institución financiera para hacer el cobro de alguna factura en particular, previamente aprobada por Alsea, antes de la fecha de pago, con lo cual se termina la obligación de pago de Alsea al proveedor; a su vez, Alsea liquidará el saldo a la institución financiera en la fecha de vencimiento para la factura, conforme a los términos anteriormente acordados con el proveedor. Esta transacción no tiene costo para Alsea, siempre que los saldos sean liquidados oportunamente, los saldos no liquidados oportunamente estarán sujetos a un interés moratorio que será determinado por la institución financiera; adicionalmente, Alsea recibe una comisión por los saldos descontados por los proveedores. Estos importes han sido clasificados como Factoraje de proveedores en el estado de posición financiera.

i. **Valor razonable de los instrumentos financieros**

Esta Nota proporciona información acerca de cómo la Entidad determina los precios de salida de los distintos activos y pasivos financieros.

Algunos de los activos y pasivos financieros de la Entidad se valúan a su valor razonable al cierre de cada periodo. La siguiente tabla proporciona información sobre cómo se determinan los valores razonables de los activos financieros y pasivos financieros (en particular, la técnica de valuación y los datos de entrada utilizados).

Activos/pasivos financieros	Valor razonable (1)(2) Cifras en miles USD			Jerarquía del valor razonable
	31.dic.20	31.dic.19	31.dic.18	
1) Contratos forwards y opciones de divisas	\$ (34,637)	\$ 46,244	\$ 147,543	Nivel 2
<b>Técnica de valuación y datos de entrada principales</b>	Los forwards plain vanilla son calculados a flujos de caja descontados sobre la base de tipos de cambio forward. Los datos de entrada principales son el Spot, las tasas libres de riesgo en MXN y USD + la tasa que refleje el riesgo de crédito de las contrapartes. Para las opciones los métodos utilizados son Black & Scholes y en digitales y/o binarias bajo simulación de Montecarlo.			
2) Swaps de tasa de interés	\$ (53,771)	\$ 5,041	\$ 18,800	Nivel 2
<b>Técnica de valuación y datos de entrada principales</b>	Flujo de caja descontado. Los flujos de efectivo futuros se estiman sobre la base de las tasas de interés forward (a partir de las curvas de rendimiento observables al final del periodo del que se informa) y tasas de interés contractuales, descontadas a una tasa que refleje el riesgo de crédito de las contrapartes.			

Durante el periodo no hubo transferencias entre el Nivel 1 y 3.

- (1) Los precios de salida se muestran desde el punto de vista de los bancos, por lo que un monto negativo, representa un resultado a favor para la Entidad.
- (2) El agente de cálculo o valuación utilizado, es la misma contraparte o entidad financiera con la que se tiene contratado el instrumento financiero derivado; a los cuales se les pide realizar el envío de los reportes en la fecha de cierre mensual indicada por la Entidad.
- (3) Técnicas y valuaciones generalmente utilizadas por las entidades financieras, con fuentes de precios oficiales como Banxico para el tipo de cambio, Proveedor Integral de Precios (PIP) y Valmer para suministro y base de datos de los precios de

tasas, volatilidad, etc.

Para minimizar el riesgo de crédito asociado con la contraparte, la Entidad contrata sus instrumentos financieros, con instituciones tanto nacionales como extranjeras, que cuenten con la autorización y regulaciones para realizar este tipo de operaciones.

En el caso de instrumentos financieros derivados, con cada una de las contrapartes se firma un contrato estándar aprobado por la International Swaps and Derivatives Association Inc. (ISDA) y los formatos de confirmación estándar para cada operación.

Asimismo, se celebran contratos de garantías bilaterales con cada contraparte, en los cuales se determinan las políticas de márgenes, colaterales y líneas de crédito que deban otorgarse.

En estos contratos denominados comúnmente "Credit Support Annex", se establecen los límites de crédito que las instituciones financieras otorgan a la sociedad, y que aplican en caso de escenarios o fluctuaciones negativas que afectan el valor razonable de las posiciones abiertas en los instrumentos financieros derivados. En dichos contratos, se establecen las llamadas de margen en el caso de que se sobrepasen los límites otorgados como líneas de crédito.

Adicional a los contratos bilaterales firmados adjuntos al contrato marco ISDA, conocidos como Credit Support Annex (CSA), la Entidad monitorea el valor razonable a favor o en su contra de manera mensual. En caso de tener un resultado positivo para la Entidad, y mismo que se considere relevante por su cuantía, se podrá realizar la contratación de un CDS para disminuir el riesgo de incumplimiento de cualquier contraparte.

La Entidad tiene como política vigilar el volumen de operaciones contratadas con cada una de dichas instituciones con el propósito de evitar llamadas de margen y mitigar el riesgo de crédito con las contrapartes.

Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la Entidad no ha tenido ninguna llamada de margen, ni mantiene ningún tipo de valores otorgados como garantía con alguna contraparte con la cual haya celebrado alguna operación para coberturas de tasas de interés. Así mismo no se registró ningún incumplimiento en los contratos celebrados con las diferentes instituciones financieras con operaciones relacionadas a las coberturas de tasas de interés.

j. **Valor razonable de los activos y pasivos financieros que no se valúan a valor razonable en forma constante (pero se requieren revelaciones del valor razonable)**

Excepto por lo que se detalla en la siguiente tabla, la administración considera que los valores en libros de los activos y pasivos financieros reconocidos al costo amortizado en los estados financieros consolidados, se aproxima a su valor razonable:

	31/12/2020		31/12/2019		31/12/2018 (reformulado)	
	Valor en libros	Valor razonable	Valor en Libros	Valor razonable	Valor en libros	Valor razonable
<b>Pasivos financieros</b>						
<b>Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:</b>						
Proveedores	\$ 2,949,829	\$ 2,949,829	\$ 2,327,048	\$ 2,327,048	\$ 2,290,788	\$ 2,290,788
Factoraje de proveedores	654,115	654,115	889,046	889,046	757,976	757,976
Préstamos bancarios	24,233,053	25,796,432	305,668	322,187	2,586,553	2,702,880
Pasivos financieros por arrendamiento	4,207,633	4,207,633	3,915,338	3,915,338	6,799	6,799
Préstamos bancarios a largo plazo			17,102,448	17,102,448	16,040,204	16,040,204
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	21,092,417	21,092,417	19,542,694	19,542,694	284,375	284,375
Certificados bursátiles	<u>7,979,149</u>	<u>8,442,256</u>	<u>7,973,765</u>	<u>8,243,744</u>	<u>6,983,244</u>	<u>6,809,099</u>
Total	<u>\$ 61,116,196</u>	<u>\$ 63,142,682</u>	<u>\$ 52,056,007</u>	<u>\$ 52,342,505</u>	<u>\$ 28,949,939</u>	<u>\$ 28,892,121</u>

**Pasivos financieros 2020**

Nivel 2

**Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:**

Préstamos bancarios	\$ 24,233,053
Pasivos financieros por arrendamiento	4,207,633
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	21,092,417
Certificados bursátiles	<u>7,979,149</u>
Total	<u>\$ 57,512,252</u>

**Pasivos financieros 2019**

Nivel 2

**Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:**

Préstamos bancarios	\$ 305,668
Pasivos financieros por arrendamiento	3,915,338
Préstamos bancarios a largo plazo	17,102,448
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	19,542,694
Certificados bursátiles	<u>7,973,765</u>
Total	<u>\$ 48,839,913</u>

**Pasivos financieros 2018 (Reformulado)**

Nivel 2

**Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:**

Préstamos bancarios	\$ 2,586,553
Pasivos financieros por arrendamiento	6,799
Préstamos bancarios a largo plazo	16,040,204
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	284,375
Certificados bursátiles	<u>6,983,244</u>
Total	<u>\$ 25,901,175</u>

### Valuación

#### a) Descripción de técnicas, políticas y frecuencia de valuación:

Los instrumentos financieros derivados usados por la Entidad son con el propósito de reducir su riesgo a fluctuaciones adversas en tipos de cambio e intereses, denominados forwards y swaps; mediante los cuales se obliga a intercambiar flujos de efectivo en fechas futuras preestablecidas, sobre el valor nominal o de referencia y se valúan a su valor razonable.

#### b) Liquidez en operaciones financieras derivadas:

1. Los recursos utilizados para atender los requerimientos relacionados con los instrumentos financieros, provendrán de los recursos generados por Alsea.
2. Fuentes externas de liquidez: No se utilizarán fuentes de financiamiento externas para atender requerimientos relacionados con instrumentos financieros derivados.

## 26. Capital contable

A continuación, se describen las principales características de las cuentas que integran el capital contable:

#### a. Estructura del capital social

Los movimientos en el capital social y prima en emisión de acciones se muestran a continuación:

	Número de acciones	Miles de pesos capital social	Prima en emisión de acciones
Cifras al 1 de enero de 2019 (Reformulado)	\$ 835,640,182	\$ 478,749	\$ 8,444,420
Colocación de acciones	2,938,543	-	226,453
Cifras al 31 de diciembre de 2019	838,578,725	478,749	8,670,873
Colocación de acciones	-	-	5,954
Cifras al 31 de diciembre de 2020	\$ 838,578,725	478,749	\$ 8,676,827

Como se menciona en la Nota 22, Grupo Zena tiene la opción de venta de la participación no controladora de Alsea. Con fecha 30 de octubre de 2018, Alsea y los inversionistas de Grupo Zena celebraron un nuevo acuerdo de opciones de compra y venta, terminación del acuerdo de socios y compromiso de suscripción de un nuevo acuerdo de socios, el cual fue ratificado el 27 de diciembre de 2018, en donde se estipula la terminación del acuerdo de socios original y la formalización de éste nuevo acuerdo mediante el cual Grupo Zena; tiene el derecho de vender a Alsea su participación no controladora a otros inversionistas por un 21.06% del capital de Grupo Zena, el monto neto entre la terminación del acuerdo original y el reconocimiento del nuevo derecho se registró neto en el estado consolidado de cambios en el capital contable en el rubro de reserva para compra de participación no controladora por un importe de \$659,252, al 31 de diciembre de 2018.

En abril de 2018, Alsea decretó el pago de dividendos por la cantidad de \$654,091 con cargo a la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta (CUFIN), misma que se pagó en contra de las utilidades netas a razón de \$0.78 (cero pesos 78/100 m.n.) por acción. Se autorizó a la Tesorería de la Entidad efectuar el pago el día 23 de abril de 2018 por una cantidad de \$654,091.

El capital mínimo fijo sin derecho a retiro, está representado por acciones de Clase I, en tanto que la parte variable del capital social está representada por acciones de Clase II, la cual en ningún momento deberá exceder de diez veces el importe del capital mínimo sin derecho a retiro.

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores estableció un procedimiento que permite a la Entidad adquirir en el mercado sus propias acciones, para lo cual se requiere constituir una "Reserva para recompra de acciones", con cargo a utilidades acumuladas; procedimiento que Alsea al 31 de diciembre de 2015, ha constituido.

El total de las acciones recompradas no deben exceder el 5% del total de las acciones liberadas, éstas tendrán que ser recolocadas en un plazo máximo de un año y no se consideran en el pago de dividendos.

La prima en emisión de acciones representa la diferencia en exceso entre el pago de las acciones suscritas y el valor nominal de las mismas, o su valor teórico (importe del capital social pagado entre el número de acciones en circulación) en el caso de acciones sin valor nominal, adicionado de su actualización, al 31 de diciembre de 2012.

Las acciones propias recompradas disponibles se reclasifican al capital contribuido.

#### b. Restricciones al capital contable

- I. La utilidad neta del ejercicio está sujeta a la separación de un 5%, para constituir la reserva legal, hasta que ésta alcance la quinta parte del capital social. Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la reserva legal asciende a \$100,736, cifra que no ha alcanzado el importe requerido.
- II. Los dividendos que se paguen de utilidades acumuladas estarán libres de ISR si provienen de la CUFIN y por el excedente se pagará el 30% sobre el resultado de multiplicar el dividendo pagado por el factor de actualización. El impuesto que se origine por el pago del dividendo que no proviene de la CUFIN será a cargo de la Entidad y podrá acreditarse contra el ISR corporativo de los dos ejercicios siguientes.

## 27. Participación no controladora

a. A continuación, se presentan la integración de la participación no controladora.

	Importe
Saldo final al 1 de enero de 2019 (Reformulado)	\$ 1,878,742
Participación en los resultados al 31 de diciembre de 2019	158,064
Otros movimientos de capital	<u>(75,243)</u>
Saldo final al 31 de diciembre de 2019	1,961,563
Participación en los resultados al 31 de diciembre de 2020	(659,884)
Otros movimientos de capital	<u>28,767</u>
Saldo final al 31 de diciembre de 2020	<u>\$ 1,330,446</u>

b. La tabla de abajo muestra el detalle de la participación no controlada de las principales subsidiarias de la Entidad con participación importante:

Subsidiaria	País	Participación no controladora			Utilidad (pérdida) atribuible a la participación no controladora			Participación no controladora acumulada		
		31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Food Service Project, S.L. (Grupo Zena)	España	33.76%	33.76%	33.76%	\$ (617,817)	\$ 169,700	\$ 200,690	\$1,179,805	\$1,797,622	\$1,704,079
Operadora de Franquicias Asea, S.A. de C.V.	México	20.00%	20.00%	20.00%	(35,908)	2,530	(8,350)	30,340	66,248	63,718
Estrella Andina, S.A.S.	Colombia	30.00%	30.00%	30.00%	(10,757)	(12,404)	(10,936)	47,804	58,561	65,114

## 28. Utilidad por acción

El importe de las utilidades básicas por acción se calcula dividiendo la utilidad neta del ejercicio atribuible a los tenedores del capital ordinario de la controladora entre el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el ejercicio.

El importe de las utilidades diluidas por acción se calcula dividiendo la utilidad neta atribuible a los tenedores del capital ordinario de la controladora (después de ajustarla debido a los intereses sobre las acciones preferenciales convertibles) entre el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el ejercicio más el promedio ponderado de acciones ordinarias que se hubieran emitido al momento de convertir todas las acciones ordinarias potenciales diluidas en acciones ordinarias. Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la Entidad no tiene utilidades diluidas por acción.

La siguiente tabla muestra los datos de ingresos y acciones utilizados en el cálculo de las utilidades básicas y diluidas por acción:

	2020	2019	2018
Utilidad neta (en miles de pesos):			
Atribuible a los accionistas	\$ (3,235,574)	\$ 926,669	\$ 953,251
Acciones (en miles de acciones):			
Promedio ponderada de acciones en circulación	<u>838,579</u>	<u>838,579</u>	<u>835,640</u>
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas y discontinuas (centavos por acción)	<u>\$ (3.86)</u>	<u>\$ 1.11</u>	<u>\$ 1.14</u>
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas (centavos por acción)	<u>\$ (3.86)</u>	<u>\$ 1.11</u>	<u>\$ 1.14</u>

## 29. Ingresos

	2020	2019	2018
Ingresos por ventas de bienes	\$ 37,403,800	\$ 56,594,841	\$ 44,991,698
Servicios	676,154	850,163	742,915
Regalías	<u>415,466</u>	<u>709,613</u>	<u>421,977</u>
Total	<u>\$ 38,495,420</u>	<u>\$ 58,154,617</u>	<u>\$ 46,156,590</u>

Para el año terminado al 31 de diciembre de 2020, los ingresos por actividades operativas disminuyeron 34% en comparación con el año terminado el 31 de diciembre de 2019, principalmente impulsado por los efectos de la pandemia de COVID-19.

## 30. Costos de ventas

A continuación, se presentan los costos y los gastos incluidos en el rubro de otros costos y gastos de operación de los estados consolidados de resultados:

	2020	2019	2018
Costos de alimentos y bebidas	\$ 10,873,059	\$ 16,457,416	\$ 13,438,000
Costo de regalías	96,524	160,732	158,930
Otros costos	<u>485,301</u>	<u>545,873</u>	<u>590,578</u>
Total	<u>\$ 11,454,884</u>	<u>\$ 17,164,021</u>	<u>\$ 14,187,508</u>

## 31. Saldos y transacciones con partes relacionadas

### Compensaciones y Prestaciones a Funcionarios

El monto total de las compensaciones pagadas por la Entidad a sus consejeros y funcionarios principales por el ejercicio social concluido el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018 fue de aproximadamente \$137,839, \$134,000 y \$185,740, respectivamente.

Esta cantidad incluye emolumentos determinados por la Asamblea General de Accionistas de la Entidad por el desempeño de sus cargos durante dicho ejercicio, así como sueldos y salarios.

La Entidad continuamente revisa los sueldos, bonos y otros planes de compensación a fin de ofrecer a sus empleados condiciones competitivas de compensación.

## 32. Información financiera por segmentos

La Entidad está organizada en tres grandes divisiones operativas integradas por venta de alimentos y bebidas en México, Latino América (División LATAM que integra Argentina, Chile, Colombia y Uruguay) y Europa (España, Portugal, Francia, Holanda, Bélgica y Luxemburgo), todas encabezadas por la misma administración.

Las políticas contables de los segmentos son los mismos que las de la Entidad descrita en la Nota 3.

### Los segmentos de Alimentos y Bebidas en los que participa Alsea en México, Europa y Latino América (LATAM) se definen de la siguiente manera:

**Comida Rápida (Fast Food):** Tienen las siguientes características: i) menú fijo y restringido, ii) alimentos para consumo inmediato, iii) estricto control de las porciones individuales de cada uno de los ingredientes, y producto terminado y iv) empaque individual, entre otras cosas. Este tipo de segmento es de fácil acceso, por lo que puede tener una penetración en cualquier locación.

**Cafés (Coffee Shops):** Tiendas especializadas en las cuales el café es el principal punto de la carta.

Donde la principal diferencia es el servicio de calidad aunado a un precio competitivo y en donde su imagen/ambiente está enfocado a atraer a todos los tipos de clientes.

**Comida Casual (Casual Dining):** Es un segmento de restaurantes de servicio en el que se toma la orden y además existe servicio para llevar y servicio a domicilio, donde el servicio de calidad aunado a un precio competitivo y en donde su imagen/ambiente están enfocados a atraer a todos los tipos de clientes. El segmento se encuentra, entre los establecimientos de comida rápida y restaurantes gourmet.

Las características principales de las tiendas de comida casual son: i) fácil acceso, ii) código de vestimenta informal, iii) ambiente casual, iv) modernidad, v) decoración simple, vi) servicio de alta calidad, y vii) precios accesibles. En estos establecimientos generalmente se cuenta con la venta de bebidas alcohólicas.

**Restaurante - Cafetería (Vips):** En un segmento de restaurantes-cafeterías de tipo familiar y se caracteriza por tener un servicio cálido, amable y estar siempre cerca del cliente. Cuenta con una gran variedad de platillos para todos los gustos.

**Comida Casual Rápida (Fast Casual Dining):** Es una combinación de segmentos de comida rápida y comida casual.

La definición de los segmentos operativos está basada en la en la información financiera que se proporciona a la Dirección General y se reporta sobre la misma base que se usa internamente por cada segmento operativos. De la misma forma se revisa la evaluación del desempeño de los segmentos operativos.

La información referente a los segmentos por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018 se presenta como sigue: (cifras en millones de pesos).

Cifras en millones de pesos al 31 de diciembre por división:

	Alimentos y bebidas			Alimentos y bebidas			Alimentos y bebidas			Consolidado		
	México			LATAM			Europa					
	2020	2019	2018	2020	2019	2018	2020	2019	2018	2020	2019	2018
Ingresos												
Provenientes de terceros	\$ 19,067	\$ 27,217	\$ 25,462	\$ 5,568	\$ 9,732	\$ 10,832	\$ 13,861	\$ 21,206	\$ 9,862	\$ 38,496	\$ 58,155	\$ 46,156
Ingresos	19,067	27,217	25,462	5,568	9,732	10,832	13,861	21,206	9,862	38,496	58,155	46,156
Costos	6,018	8,398	8,032	1,954	3,190	3,430	3,483	5,576	2,726	11,455	17,164	14,188
Gastos de operación	7,750	10,066	11,530	2,749	4,710	5,906	6,830	9,834	5,220	17,329	24,610	22,656
EBITDA tienda	5,299	8,753	5,900	865	1,832	1,496	3,548	5,796	1,916	9,712	16,381	9,312
Depreciación y amortización	3,616	3,921	2,123	1,015	907	572	3,804	3,219	419	8,435	8,047	3,114
Gastos no operativos	<u>1,263</u>	<u>1,617</u>	<u>1,553</u>	<u>283</u>	<u>664</u>	<u>803</u>	<u>1,178</u>	<u>1,482</u>	<u>549</u>	<u>2,724</u>	<u>3,763</u>	<u>2,905</u>
Utilidad de operación	420	3,215	2,224	(433)	261	121	(1,434)	1,095	948	(1,447)	4,571	3,293
Intereses pagados										3,226	3,123	1,628
Intereses ganados										(119)	(101)	(57)
Otros gastos financieros										<u>468</u>	<u>(172)</u>	<u>(115)</u>
										3,575	2,850	1,456
Participación en asociadas										(3)	(1)	-
Impuestos a la utilidad										<u>(1,178)</u>	<u>635</u>	<u>698</u>
Utilidad neta consolidada del año										<u>(3,847)</u>	<u>1,085</u>	<u>1,139</u>
Participación no controladora										<u>(660)</u>	<u>158</u>	<u>186</u>
Utilidad neta mayoritaria										<u>\$ (3,187)</u>	<u>\$ 927</u>	<u>\$ 953</u>
	Alimentos y bebidas			Alimentos y bebidas			Alimentos y bebidas			Consolidado		
	México			LATAM			Europa					
	2020	2019	2018	2020	2019	2018	2020	2019	2018	2020	2019	2018
Activo	\$ 50,009	\$ 46,557	\$ 23,610	\$ 6,570	\$ 4,922	\$ 5,469	\$ 25,044	\$ 21,077	\$ 6,652	\$ 81,623	\$ 72,556	\$ 35,731
Inversión en activos productivos												
Inversión en asociadas	(435)	85	14	525	-	-	-	-	-	90	85	14
Inversiones en activos fijos e intangibles	<u>747</u>	<u>1,718</u>	<u>3,014</u>	<u>243</u>	<u>649</u>	<u>1,155</u>	<u>784</u>	<u>1,404</u>	<u>16,242</u>	<u>1,774</u>	<u>3,771</u>	<u>20,411</u>
Total activo	<u>\$ 50,321</u>	<u>\$ 48,360</u>	<u>\$ 26,638</u>	<u>\$ 7,338</u>	<u>\$ 5,571</u>	<u>\$ 6,624</u>	<u>\$ 25,828</u>	<u>\$ 22,481</u>	<u>\$ 22,894</u>	<u>\$ 83,487</u>	<u>\$ 76,412</u>	<u>\$ 56,156</u>
Total pasivo	<u>\$ 48,203</u>	<u>\$ 39,818</u>	<u>\$ 25,315</u>	<u>\$ 3,792</u>	<u>\$ 2,466</u>	<u>\$ 1,638</u>	<u>\$ 23,809</u>	<u>\$ 22,586</u>	<u>\$ 15,751</u>	<u>\$ 75,804</u>	<u>\$ 64,870</u>	<u>\$ 42,704</u>

### 33. Posición en moneda extranjera y operaciones extranjeras

Los activos y pasivos monetarios denominados en dólares de los Estados Unidos de América (dólares), presentados en la moneda de informe al 31 de diciembre, se indican a continuación:

	Miles de pesos mexicanos 2020	Miles de pesos mexicanos 2019	Miles de pesos mexicanos 2018
Activos	\$ 4,028,843	\$ 3,238,135	\$ 2,331,077
Pasivos	<u>(19,872,347)</u>	<u>(15,310,246)</u>	<u>(14,955,348)</u>
Posición pasiva, neta	<u>\$ (15,843,504)</u>	<u>\$ (12,072,111)</u>	<u>\$ (12,624,271)</u>

El tipo de cambio en relación con el dólar al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018 fue de \$19.91, \$18.87 y \$19.65, respectivamente. Al 14 de abril de 2021, fecha de emisión de los estados financieros consolidados, el tipo de cambio era de \$20.07.

Los tipos de cambio utilizados en los diferentes procesos de conversión en relación con la moneda de presentación al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, y a la fecha de emisión de los estados financieros consolidados, son los que se mencionan a continuación:

País de origen	Moneda	Tipo de cambio de cierre	Emisión 14 de abril de 2021
<b>2020</b>			
Argentina	Peso argentino (ARP)	0.2369	0.2164
Chile	Peso chileno (CLP)	0.0280	0.0283
Colombia	Peso colombiano (COP)	0.0058	0.0054
España	Euros (EUR)	24.3802	23.9767
<b>2019</b>			
Argentina	Peso argentino (ARP)	0.5192	
Chile	Peso chileno (CLP)	0.0283	
Colombia	Peso colombiano (COP)	0.0061	
España	Euros (EUR)	22.5340	
<b>2018</b>			
Argentina	Peso argentino (ARP)	1.0509	
Chile	Peso chileno (CLP)	0.0321	
Colombia	Peso colombiano (COP)	0.0066	
España	Euros (EUR)	23.6587	

Para efectos de conversión se utilizaron los siguientes tipos de moneda:

Operación extranjera	País de origen	Moneda De registro	Funcional	Presentación
Fast Food Sudamericana, S.A.	Argentina	ARP	ARP	MXP
Starbucks Coffee Argentina, S.R.L.	Argentina	ARP	ARP	MXP
Asian Bistro Argentina, S.R.L.	Argentina	ARP	ARP	MXP
Fast Food Chile, S.A.	Chile	CLP	CLP	
Asian Food Ltda,	Chile	CLP	CLP	MXP
Gastronomía Italiana en Colombia,S.A.S.	Colombia	COP	COP	MXP
Operadora Alsea en Colombia, S.A.	Colombia	COP	COP	MXP
Asian Bistro Colombia, S.A.S.	Colombia	COP	COP	MXP
Food Service Project, S.L.	España	EUR	EUR	MXP

### 34. Compromisos y pasivos contingentes

#### Compromisos:

- La Entidad renta locales que ocupan sus tiendas y centros de distribución, así como algunos equipos de acuerdo con los contratos de arrendamiento con vigencias definidas (ver Nota 15).
- La Entidad tiene diversos compromisos en relación con los acuerdos establecidos en los contratos por las marcas adquiridas.
- En el curso normal de las operaciones, la Entidad tiene compromisos derivados de contratos de abastecimientos de insumos, mismos que en algunos casos establecen penas convencionales en caso de incumplimiento.
- La Entidad tiene obligaciones de hacer y no hacer establecidas en los contratos con terceros, entre las que destaca la realización de inversiones de capital y apertura de establecimientos. Al 31 de diciembre de 2020, derivado de la pandemia de Covid-19 se negoció limitar la inversión de nuevas tiendas hasta la recuperación de ventas de forma normal. Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, dichas obligaciones han sido cumplidas.

#### Pasivos contingentes:

- En septiembre de 2014, la Secretaría de Finanzas de la Ciudad de México determinó a la sociedad Italcafé, S.A. de C.V. (Italcafé), ingresos gravables respecto de depósitos efectuados a sus cuentas bancarias derivados de la operación de diversos restaurantes propiedad de Grupo Amigos de San Ángel, S.A. de C.V. (GASA), no obstante que dichos ingresos fueron acumulados por esta última empresa dándole todos los efectos fiscales correspondientes, dicha autoridad concluyó que las observaciones fueron desvirtuadas de manera parcial, por lo que en el mes de enero 2019, Italcafé presentó demanda de nulidad en contra de la resolución favorable parcial, dicho juicio continúa en proceso legal y en análisis por parte de la Sala Superior de la Primera Sección del Tribunal Fiscal quien será la designada para emitir la resolución.

Por otra parte, en marzo de 2019, el Servicio de Administración Tributaria (SAT), determinó

créditos fiscales a las sociedades GASA e Italcafé derivado de las revisiones de los ejercicios 2010 y 2011 respectivamente con relación a los depósitos efectuados a sus cuentas bancarias, por lo que presentaron recurso de revocación y con posterioridad en los meses de agosto y noviembre de 2019 interpusieron demanda de nulidad a las resoluciones emitidas en los recursos de revocación. El juicio continúa en su proceso legal.

Es importante mencionar que los propietarios anteriores de GASA e Italcafé asumirán los efectos económicos derivados del citado crédito fiscal, en virtud de los términos y condiciones establecidos en los acuerdos que Alsea celebró en su oportunidad con los vendedores antes mencionados.

- b. Las autoridades fiscales realizaron una revisión a Alsea y a su subsidiaria Operadora Alsea de Restaurantes Mexicanos S.A., de C.V. (OARM), respecto al ejercicio 2014, en particular revisaron los aspectos fiscales relativos a la operación de compra de la división de restaurantes Vips a Wal-Mart de México S.A.B. de C.V. realizada en ese año.

Las autoridades fiscales emitieron oficios de liquidación, siendo el más relevante el que reclama el pago de impuestos por supuestos ingresos en la adquisición de bienes a ALSEA y que en su conjunto ascienden a la cantidad de \$3,881 millones de pesos, incluyendo actualización.

Alsea y sus abogados externos consideran que se cuenta con elementos suficientes para demostrar que las liquidaciones realizadas por las autoridades fiscales son improcedentes y para demostrar que Alsea ha cumplido en tiempo y forma con sus obligaciones fiscales respecto a la operación de la compraventa mencionada; por tal motivo el 23 de marzo del 2020 se presentó Recurso Administrativo ante las autoridades fiscales el cual se encuentra en revisión. No se está creando una provisión al respecto.

Se han presentado recursos de revocación ante las autoridades fiscales, los cuales aún se encuentran pendientes de resolución, a efecto de que realicen una adecuada valoración de todos los elementos que se tienen para acreditar la improcedencia de las liquidaciones señaladas.

El marco contable bajo el cual se registró la operación fue de acuerdo a las IFRS y en particular en la Normas Internacionales de Contabilidad 27 y 28 (IAS, por sus siglas en inglés) *Estados Financieros Consolidados y Separados e Inversiones en Asociadas y Negocios Conjuntos*, respectivamente, y en las cuales se establece que, en una combinación de negocios, la plusvalía que forma parte del importe en libros de una inversión de una subsidiaria no se reconoce de forma separada, es decir, la plusvalía generada por la adquisición de Vips debe presentarse de forma conjunta con la inversión en acciones en los estados financieros individuales de OARM, ya que no cumple con la definición de un activo separado en los estados financieros individuales.

En los estados financieros separados de Alsea, la adquisición de la Marca VIPS se refiere únicamente a la adquisición de la propiedad intelectual de la marca VIPS.

Alsea aplicó la contabilidad o método de compra mencionada en la IFRS 3, *Combinación de negocios*, el cual es solamente aplicable en los estados financieros consolidados de la entidad adquirente, en la aplicación de este método se reconocieron los activos y pasivos que se adquieren en la compra del negocio incluyendo los activos intangibles identificados de la entidad adquirida, los activos y pasivos bajo los términos anteriores son comparados con la contraprestación pagada y la diferencia entre estos valores se registra a nivel consolidado como una plusvalía.

La contabilidad de compra como se mencionó anteriormente, es una contabilidad

especial, los ajustes relativos se reconocen únicamente en los estados financieros consolidados, no se reconocen en los estados financieros de la empresa adquirida, ni en los estados financieros separados de la adquirente.

### 35. Hechos posteriores al periodo sobre el que se informa

Con fecha 5 de abril de 2021, Alsea formalizó una nueva negociación con todos los bancos con quienes mantiene relación para extender la suspensión del cálculo de ciertos compromisos (covenants) en sus contratos de crédito (principalmente los relacionados con el índice de apalancamiento bruto y el índice de cobertura de intereses), con validez efectiva a partir del 1 de abril de 2021 hasta el 30 de junio de 2022, lo que les permitirá tener la certeza de que las mismas podrán ser cumplidas por el periodo de doce meses que terminará el 31 de diciembre del 2021.

Asimismo, Alsea ha asumido los siguientes compromisos durante el periodo mencionado, mismos que serán revisados con los bancos de forma mensual:

- Endeudamiento máximo:
  - La deuda que la compañía tiene en pesos mexicanos no deberá exceder los 19.4 mil millones de pesos mexicanos o su equivalente en dólares o pesos chilenos
  - La deuda que la compañía tiene en euros no deberá exceder los 615 millones de euros o su equivalente en dólares o pesos chilenos
- Liquidez mínima:
  - Durante este periodo la compañía se compromete a contar con un nivel mínimo de liquidez de 3 mil millones de pesos
- Capital contable consolidado mínimo:
  - La compañía deberá contar durante este periodo con un capital contable consolidado mínimo de 6.9 mil millones de pesos
- Inversiones de capital (Capex):
  - La empresa se compromete a no superar los 800 millones de pesos en inversiones de capital por trimestre durante el periodo establecido

La Entidad ha emprendido una serie de acciones internas para asegurar la viabilidad de sus operaciones y el éxito de las mismas dependerá de la duración de la pandemia y las medidas que tomen los diferentes gobiernos respecto a la operación de los restaurantes, así como la habilidad de la Administración para generar ingresos y liquidez. Nuestra opinión no ha sido modificada en relación con esta cuestión.

### 36. Aprobación de los estados financieros consolidados

Los estados financieros consolidados adjuntos fueron autorizados para su emisión el 14 de abril de 2021, por el Ing. Rafael Contreras Grosskelwing, Director de Administración y Finanzas, consecuentemente estos no reflejan los hechos ocurridos después de esa fecha, y están

sujetos a la aprobación del comité de auditoría y la asamblea ordinaria de accionistas de la Entidad, quienes pueden decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

## INFORMACIÓN Y DATOS DE CONTACTO A INVERSIONISTAS

### Finanzas

Rafael Contreras  
Director de Administración y Finanzas  
+52(55) 7583-2000

### Relación con Inversionistas

Salvador Villaseñor Barragán  
ri@alsea.com.mx  
+52(55) 7583-2000

### Sustentabilidad

Ivonne Madrid Canudas  
responsabilidad-social@alsea.com.mx  
+52(55) 7583-2000

### Asuntos Corporativos

Valeria Olson Fernández  
rp@alsea.com.mx  
+52(55) 7583-2000

### Audidores Externos

Deloitte  
Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.  
Av. Paseo de la Reforma #489 6º piso,  
Col. Cuauhtémoc  
C.P. 06500, Ciudad de México  
+52(55) 5080-6000

### Oficinas Corporativas

Alsea, S.A.B. de C.V.  
Avenida Revolución N° 1267,  
Torre Corporativa, Piso 21,  
Colonia Los Alpes,  
Delegación Álvaro Obregón,  
Código Postal 01040  
+52(55) 7583-2000



- Cotizamos en el IPC Sustentable de la BMV desde 2013.
- CEMEFI nos ha reconocido por ocho años consecutivos como Empresa Socialmente Responsable
- Estamos adheridos al Pacto Mundial de las Naciones Unidas desde 2011
- Tercer año en el Dow Jones Sustainability Index

Consulte aquí nuestros informes anuales previos: <https://www.alsea.net/sustentabilidad/informes-anuales>

**Alsea** 