



El *valor* de ser Alsea

ENFOQUE, DISCIPLINA Y PROPÓSITO

Informe
Anual Integrado **2025**

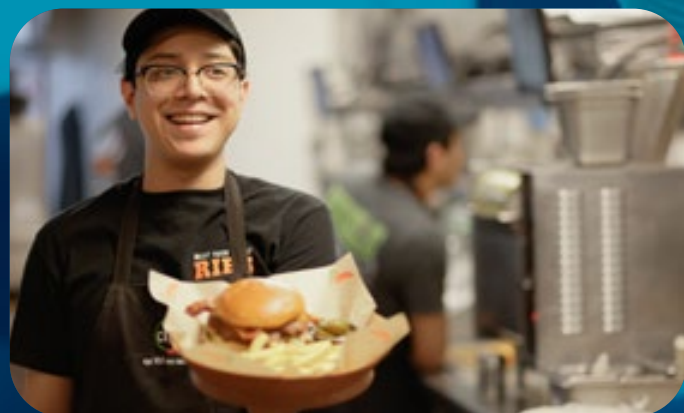




En Alsea, el valor **es acción**
que construimos todos los días.

En cada decisión que tomamos con **disciplina**, en cada marca que elegimos con **criterio**, y en cada persona que ponemos al centro con un **propósito claro**.

OPERAMOS MARCAS LÍDERES EN 12 PAÍSES



Sabemos quiénes somos.
Y esa claridad es nuestra
mayor fortaleza.

Somos una compañía que ha aprendido a **enfocarse**, a priorizar lo que genera valor sostenido, a simplificar lo que no suma y a fortalecer aquello que realmente nos distingue, en cada uno de los 12 países donde operamos.



Ser Alsea es
algo **tangible.**

Es un **equipo** de más de 76,000 personas que, todos los días, hacen posible que más de 470 millones de clientes vivan **experiencias** que valen la pena. Es operar marcas líderes con **excelencia**, en las geografías correctas y contar con un gobierno corporativo que toma decisiones con **visión de largo plazo.**

El valor de ser Alsea *va más allá* de los resultados que alcanzamos.

Está en la forma en que los logramos: con *enfoque*, con *disciplina* y con *propósito*.
Porque entendemos que el futuro no se improvisa, se construye siendo fieles a lo que somos.

EN ALSEA VAMOS MÁS ALLÁ



Índice

GENERALES

Acerca de este informe	7
Mensaje de la dirección	8
Somos Alsea	12
Alsea en 2025	17
Rankings, reconocimientos y certificaciones de sostenibilidad	28

NUESTRO MODELO DE SOSTENIBILIDAD

Introducción	30
Análisis de materialidad	31
Modelo de sostenibilidad	35
Gobernanza de la sostenibilidad	40
Relacionamiento con grupos de interés	42
Gestión de riesgos	44

ÉTICA Y GOBIERNO CORPORATIVO

Estructura de gobierno corporativo y Consejo de Administración	50
Gestión de la ética e integridad corporativa	54
Privacidad de datos	59
Entorno normativo	61
Compromisos a futuro	62

CRECIMIENTO

Alimentos de calidad y opciones equilibradas	66
Origen responsable	71
Compromisos a futuro	77

DESARROLLO

Talento Alsea	79
Contribuimos al bienestar de las comunidades	103
Compromisos a futuro	121

BALANCE

Ambición climática	125
Circularidad	133
Compromisos a futuro	140

Tabla GRI	141
Tabla SASB	144
Tabla Pacto Mundial	144
Estados financieros	145



Acercas de este informe

GRI 2-2, 2-3, 2-4, 2-5

Este informe se creó con el objetivo de ofrecer una visión clara y detallada sobre el desempeño de Alsea, S.A.B. de C.V. en el ejercicio que abarca del 1 de enero al 31 de diciembre de 2025, reflejando nuestro compromiso con la sostenibilidad y la respuesta a las expectativas de nuestros grupos de interés. En este documento compartimos avances, desafíos y lecciones aprendidas en materia ambiental, social y de gobierno corporativo (ASG), destacando aquellas iniciativas y estrategias que generaron un impacto positivo en nuestros colaboradores, clientes, comunidades y el medio ambiente.

Para conocer más sobre nuestras políticas y estrategias en Gobierno Corporativo, Sostenibilidad e Integridad Corporativa, los invitamos a visitar nuestro **Portal de Sostenibilidad** 🖱️.

Este informe usa como referencia los estándares de *Global Reporting Initiative* (GRI), los marcos de sostenibilidad del *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los Principios del Pacto

Mundial de las Naciones Unidas, para asegurar la trazabilidad y transparencia de la información presentada.

Nuestros estados financieros consolidados han sido auditados por un tercero independiente para garantizar su precisión y transparencia. Esta información se encuentra al final de este informe y en nuestro Centro de Reportes, en la sección de inversionistas de nuestro sitio web.

Al momento, la información no financiera contenida en este reporte no ha sido sometida a un proceso de aseguramiento independiente. No obstante, nos encontramos en una etapa de fortalecimiento de los mecanismos de recopilación, gestión y control de datos, con el objetivo de robustecer la calidad y confiabilidad de la información aquí presentada. Este proceso nos permitirá avanzar progresivamente hacia una verificación externa en el futuro. Actualmente, dicha información es validada mediante procedimientos internos definidos y consistentes.

En el presente Informe 2025 se incorporan ajustes a información reportada previamente en el ejercicio 2024, derivados de la revisión y fortalecimiento de nuestros procesos de gestión y consolidación de datos.

Estas reexpresiones se detallan en las secciones correspondientes del informe, donde se presenta de manera transparente la información actualizada y se facilita la comparación entre los valores originalmente reportados y los datos reexpresados.

El nivel de cobertura de la información de sostenibilidad reportada cubre únicamente los ingresos de nuestras unidades corporativas. No reportamos información de franquicias.

La retroalimentación de este ejercicio es clave para seguir mejorando y fortaleciendo nuestro compromiso con la sostenibilidad.



Agradecemos cualquier comentario, pregunta o sugerencia a través de los siguientes medios: rp@alsea.net / sostenibilidad@alsea.net



A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS DE ALSEA, S.A.B. DE C.V. Y A NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS

GRI 2-22

Es un honor dirigirme a ustedes por primera vez desde mi nueva responsabilidad como Presidente del Consejo de Administración de Alsea, cargo que asumo con profundo sentido de compromiso y con la convicción de que lo mejor de esta compañía está por venir.



Armando Torrado Martínez
Presidente del Consejo de Administración de Alsea

El 2025 fue un año de transformación institucional para Alsea. Llevamos a cabo una transición de liderazgo ordenada, planificada y alineada con las mejores prácticas de gobierno corporativo en la Presidencia del Consejo de Administración y la Dirección General, un paso que fortalece la independencia del órgano de gobierno, clarifica los roles de supervisión y gestión, y sienta las bases para una toma de decisiones más ágil, objetiva e institucional.

Desde el Consejo de Administración, nuestro rol es asegurar que la estrategia de largo plazo se ejecute con disciplina, integridad y una visión centrada en la creación de valor sostenible para todos nuestros grupos de interés. En 2025, ese compromiso se tradujo en acciones concretas: fortalecimos la estructura de capital de la compañía con un refinanciamiento que extendió la vida promedio de nuestra deuda, redujo el costo financiero y, por primera vez en México, vinculó nuestros compromisos de financiamiento a objetivos de sostenibilidad.

Nuestro Consejo, integrado por doce miembros con perfiles complementarios, alta independencia y una perspectiva diversa, continuó supervisando con rigor el desempeño de la compañía en sus dimensiones financiera, operativa, ambiental, social y de gobierno corporativo. La ética, la transparencia y el apego a los más altos estándares de integridad siguen siendo los cimientos sobre los que tomamos cada decisión.

En materia de sostenibilidad, 2025 fue el primer año en que comenzamos a ver los frutos de los compromisos renovados que presentamos en 2024. Avanzamos en la reducción de nuestra huella ambiental, fortalecimos las iniciativas de bienestar de nuestros colaboradores y continuamos impactando positivamente a las comunidades donde operamos a través de Fundación Alsea, A.C..

En el ámbito del portafolio, tomamos decisiones estratégicas y disciplinadas: incorporamos marcas con alto potencial como Chipotle y Raising Cane's, y al mismo tiempo simplificamos nuestra estructura mediante la desinversión de activos en Europa y Sudamérica que no se alineaban con nuestra visión de crecimiento y rentabilidad de largo plazo. Este enfoque refleja nuestra convicción de que el crecimiento responsable, centrado en las marcas correctas y las geografías correctas, es la ruta más sólida hacia la creación de valor.

Con Christian Gurría al frente de la Dirección General a partir del 1 de julio de 2025, Alsea inicia una nueva etapa con un liderazgo renovado, una base operativa más sólida y un gobierno corporativo más robusto. El Consejo de Administración continuará siendo el guardián de la visión, los valores y la estrategia de largo plazo de la compañía.

Agradezco profundamente a nuestros colaboradores, cuyo compromiso y pasión hacen posible cada experiencia que entregamos; a nuestros clientes, por su lealtad y preferencia; y a nuestros accionistas, por su confianza en el rumbo que hemos trazado.

Juntos, seguimos construyendo una compañía más rentable, más ética y más sostenible, fiel a nuestro propósito de entregar felicidad y experiencias llenas de sabor.

Armando Torrado Martínez

Presidente del Consejo de Administración de Alsea





Estimados amigos:

GRI 2-22

Es un privilegio y una enorme responsabilidad dirigirme a ustedes por primera vez como Director General de Alsea, una compañía que forma parte de mi vida desde hace más de 30 años, desde aquella primera vez en Domino's hasta este momento. Asumir este liderazgo es, para mí, mucho más que un cargo: es la culminación de un camino construido con pasión, aprendizaje y un profundo amor por lo que hacemos cada día.



Christian Gurría Dubernard
Director General de Alsea

2025 fue un año que confirmó la solidez de nuestro negocio. Las ventas netas alcanzaron \$84,110 millones de pesos, con un crecimiento de 9.1% respecto al año anterior y ventas mismas tiendas de 4.3% a nivel consolidado. Las ventas digitales crecieron 15.0% y representaron el 38.6% de nuestras ventas totales, respaldadas por 8.2 millones de usuarios activos en nuestros programas de lealtad. La utilidad neta consolidada creció 88.7%, alcanzando \$2,564 millones de pesos. Estos resultados reflejan la disciplina en la ejecución, la fortaleza de nuestro portafolio y el propósito y compromiso de nuestro equipo de más de 75,000 colaboradores en 12 países.

Avanzamos con decisión en la simplificación de nuestro portafolio, concretando la desinversión de TGI Friday's en España y de Chili's y P.F. Chang's en Chile, para concentrar recursos en los mercados y marcas con mayor potencial de retorno. Al mismo tiempo, nos entusiasma la incorporación de Raising Cane's y Chipotle marcas icónicas con perfiles de crecimiento muy atractivos que refuerzan la propuesta diferenciada de Alsea para los próximos años.

Mirando hacia el futuro, nuestra hoja de ruta está articulada en torno a cuatro coordenadas estratégicas. Primero, Cuidar lo más importante: nuestro talento, nuestros clientes y nuestros recursos. Segundo, Construir el portafolio correcto: las marcas correctas, en los mercados correctos, en ubicaciones correctas, aplicando una disciplina estricta en la asignación de capital. Tercero, Crecer de manera sostenida impulsando el tráfico y las transacciones en nuestra red existente de más de 4,800 unidades, a través de la renovación de tiendas, la innovación en producto y la excelencia operativa. Y cuarto, Capitalizar el valor de los activos que ya tenemos, maximizando la rentabilidad de cada unidad y mejorando nuestro apalancamiento operativo.

La reestructura de deuda concluida a principios de 2026 nos dota de mayor flexibilidad financiera para invertir con disciplina en estas prioridades. La tecnología será el habilitador central de una experiencia más consistente, ágil y personalizada en todas nuestras marcas y geografías, con la innovación y la sostenibilidad como ejes transversales de cada decisión.

Nuestro equipo es el corazón de todo lo que logramos. Cada una de las más de 460 millones de experiencias que vivieron nuestros clientes en 2025 fue posible gracias a su compromiso, pasión y sentido de pertenencia. A ellos les debo mi mayor reconocimiento.

Alsea tiene una base sólida, una estrategia clara y el equipo correcto para ejecutarla.



Estamos listos para continuar entregando felicidad y experiencias llenas de sabor, generando valor para nuestros accionistas, clientes, colaboradores y comunidades.

Christian Gurría Dubernard
Director General de Alsea



Somos Alsea

GRI 2-1, 2-2, 2-6

En Alsea, somos el operador de restaurantes líder en América Latina y Europa, con sede central en Ciudad de México, con un sólido portafolio multimarca de reconocimiento global dentro de los segmentos de Comida Rápida, Cafeterías y Restaurantes de Servicio Completo. Este se integra por Domino's Pizza, Starbucks, Burger King, Chili's, P. F. Chang's, Italianni's, The Cheesecake Factory, Vips, Archies, Foster's Hollywood, Ginos, Chipotle y Raising Cane's.

Gracias a nuestra sólida posición financiera, generamos valor para nuestros accionistas y seguimos superando las expectativas de nuestros clientes.

Para dar respaldo a todas nuestras unidades, el Centro de Soporte y Servicios Compartidos brinda apoyo en procesos Administrativos, de Desarrollo y de Cadena de Suministro.

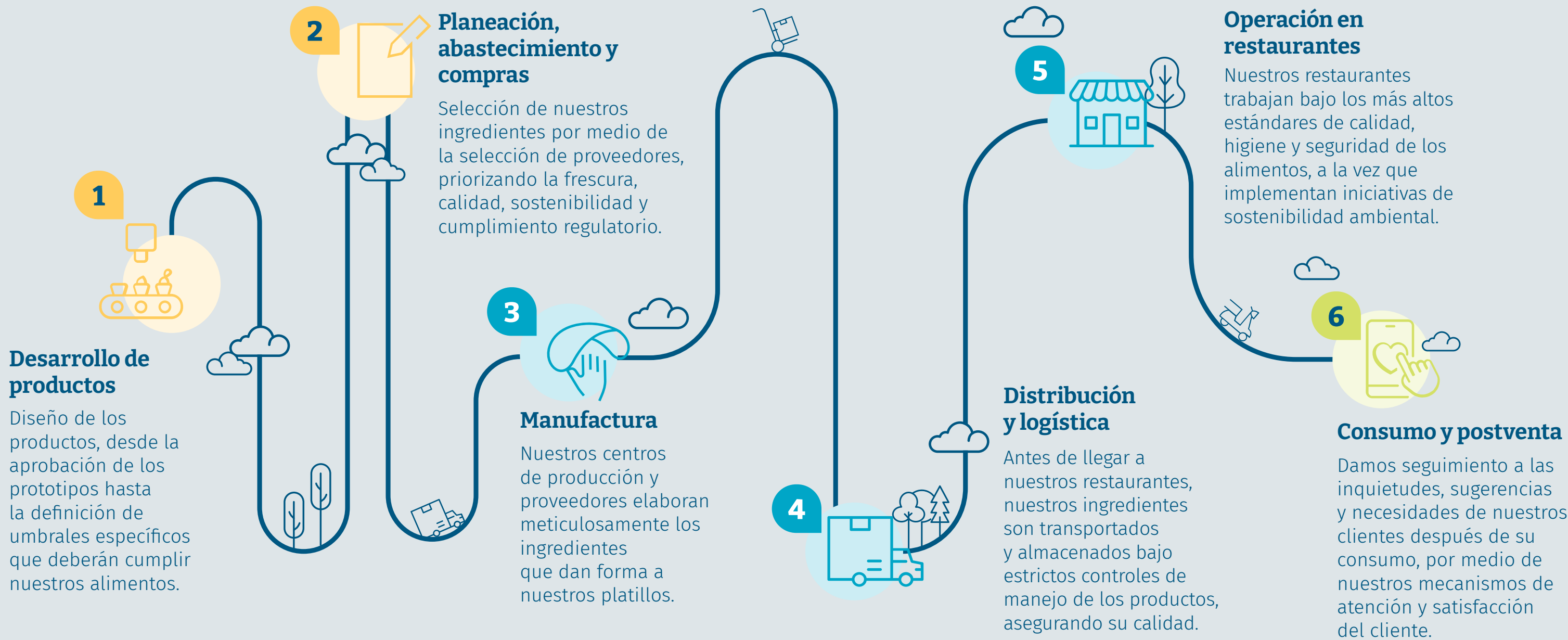
4,820
unidades



Nuestra cadena de valor

GRI 2-6

Nuestras operaciones son el resultado de un arduo trabajo de parte de todos los involucrados en nuestros procesos. Reconocemos el esfuerzo de cada persona que hace posible el éxito de Alsea.



AGUAS ARRIBA

OPERACIÓN PROPIA

AGUAS ABAJO

Cultura Alsea: una cultura con propósito y compromiso



Esta filosofía está orientada a crear un entorno positivo y a generar valor para la comunidad, con una visión humana y ética en las operaciones y relaciones.

La Cultura Alsea es la esencia de nuestra identidad. Está formada por nuestro propósito, que guía y orienta cada una de nuestras decisiones, y por nuestros valores, que inspiran nuestras acciones para crear experiencias memorables, motivar a nuestros equipos diversos y fortalecer la conexión con nuestros clientes y comunidades.

Entregar felicidad y experiencias llenas de sabor es nuestro propósito y, al mismo tiempo, nuestra promesa de valor hacia cada colaborador y cliente en todas nuestras marcas y centros de trabajo.

Nuestra filosofía, “Ser una empresa de gente y para la gente”, refleja un enfoque centrado en las personas, tanto dentro como fuera de la organización.

Conceptos esenciales



ENTREGA

Damos lo mejor de nosotros, poniendo siempre el corazón. Valoramos cada interacción con nuestros clientes; en el restaurante y a la puerta de su casa.



FELICIDAD

En un negocio como el nuestro, la felicidad se vive en cada detalle; desde el primer contacto, a través de una sonrisa, haciendo sentir bienvenido al invitado o llamándolo por su nombre.



EXPERIENCIAS

Conectamos de manera auténtica con los clientes, les brindamos momentos únicos y los hacemos sentir especiales.

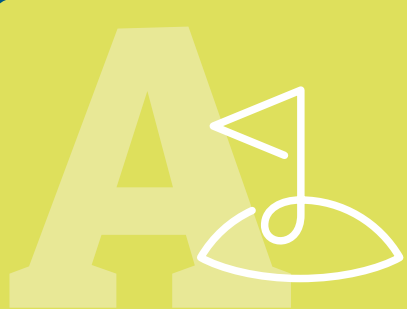


SABOR

Es la riqueza y variedad de combinaciones que distinguen a nuestros platillos y bebidas, y que también reflejan la apertura que tenemos a la diversidad. Así como cada ingrediente es especial, cada uno de nosotros es único y aporta su esencia para juntos lograr lo excepcional.

Nuestros Valores

Cada interacción que tenemos con nuestros grupos de interés es guiada por Nuestros Valores:



Actitud ganadora

Nos esforzamos, nos atrevemos, nos reinventamos para exceder las expectativas.



Liderazgo involucrado

Inspiramos con el ejemplo y empoderamos a nuestra gente.



Servicio sorprendente

Hacemos cada momento único para ofrecer experiencias inigualables.



Espíritu colaborativo

Somos más fuertes cuando trabajamos en equipo.



Atención al detalle

Cuidamos todo lo que hacemos porque cada detalle cuenta.

En Alsea, nuestra cultura nos une y nos impulsa. Cada día ponemos el corazón para crear experiencias que dejen felicidad y un delicioso sabor. Juntos hacemos posible lo excepcional.



En Alsea ponemos a las personas en el centro de nuestras acciones. Con un propósito único y valores genuinos, aspiramos a generar valor sostenible para todos nuestros grupos de interés y consolidarnos como líderes en la creación de experiencias únicas y memorables para nuestros clientes.

Siguiendo estos principios, hemos desarrollado la estrategia “Las 4 C’s de Alsea”, que pretende darnos una hoja de ruta rumbo a nuestra visión 2030. Queremos ser reconocidos por la excelencia en nuestra operación, el talento y compromiso de nuestra gente, y la rentabilidad sostenible de nuestro negocio.

Para conseguirlo, reconocemos la importancia de crecer de manera ordenada, privilegiando la calidad sobre la cantidad y optimizando nuestro portafolio con las marcas correctas en las geografías correctas. En este sentido, la estrategia establece cuatro coordenadas con propósito.

Con esto en mente, en Alsea nos enfocaremos en tener un crecimiento orgánico disciplinado, construyendo y evolucionando un portafolio cada vez más rentable y eficiente.

En Alsea impulsamos la innovación en todas nuestras operaciones para fortalecer el vínculo emocional con nuestros clientes, colaboradores y comunidades.



CRECER

Mantener un crecimiento sostenido en órdenes e incrementar el NPS de experiencia de los clientes.



CONSTRUIR

Promover el liderazgo de nuestras marcas mediante la ubicación de nuevas tiendas en las mejores geografías para facilitar su posicionamiento.



CAPITALIZAR

Crear valor en los activos existentes (tiendas, Centros de Operaciones Alsea (COA), que incorporan CEDIS y fábricas), favoreciendo las operaciones actuales y organizando remodelaciones estratégicas.



CUIDAR

Teniendo como pilares centrales a nuestro talento, nuestros clientes y la innovación, promover proyectos clave que contribuyan a mejorar nuestra gestión de los recursos y agregar valor a nuestros grupos de interés.

Principales resultados

GRI 201-1

Desempeño destacado en sostenibilidad

Con un modelo de sostenibilidad que ha evolucionado a lo largo de los años, en 2024 presentamos la actualización de nuestras metas, logrando una visión más clara de nuestro futuro. 2025 fue un año donde tuvimos la oportunidad de ver los primeros frutos de estos compromisos renovados.

Con convicción y dedicación, esperamos seguir cosechando resultados exitosos que reflejen nuestro compromiso con nuestros clientes, colaboradores, la comunidad y el medio ambiente.

Estamos orgullosos del camino que hemos avanzado y emocionados por lo que nos espera.

Resultados destacados en sostenibilidad



Crecimiento

CRECIMIENTO • CRECIMIENTO • CRECIMIENTO • CRECIMIENTO • CRECIMIENTO • CRECIMIENTO • CRECIMIENTO • CRECIMIENTO • CRECIMIENTO • CRECIMIENTO • CRECIMIENTO

Con un enfoque centrado en el cliente, impulsamos estrategias que refuercen nuestro incansable trabajo para ofrecer alimentos que respondan a los más altos estándares de calidad y abastecimiento responsable.

100%
de nuestras marcas en Europa, cuenta con el cálculo calórico publicado en los menús.

94%
de nuestro padrón de proveedores Alsea es local.

100%
de los restaurantes en Europa, México, Argentina y Uruguay implementan su Estándar de Calidad y Opciones Equilibradas.

CRECIMIENTO



Desarrollo

DESARROLLO • DESARROLLO • DESARROLLO • DESARROLLO • DESARROLLO • DESARROLLO • DESARROLLO • DESARROLLO • DESARROLLO • DESARROLLO • DESARROLLO

Nuestra esencia está en las personas que nos acompañan día con día, por lo que trabajamos diariamente para favorecer el bienestar integral de nuestros colaboradores, así como de impulsar el desarrollo de las comunidades donde operamos.

76,225
colaboradores conforman nuestro talento Alsea.

57,765
personas capacitadas en prevención de accidentes.

+ 11,000 horas
de voluntariado acumuladas en las tres regiones.

+ \$62.3 millones de pesos
de recaudación récord por El Movimiento Va por mi Cuenta.

DESARROLLO



Balance

BALANCE • BALANCE • BALANCE • BALANCE • BALANCE • BALANCE • BALANCE • BALANCE • BALANCE • BALANCE • BALANCE • BALANCE • BALANCE • BALANCE • BALANCE • BALANCE • BALANCE

Nuestro objetivo es ser reconocidos como un ciudadano corporativo responsable. Para lograrlo, promovemos iniciativas que mitiguen nuestro impacto en el medio ambiente y promuevan un uso más eficiente de los recursos naturales.

55%
de los empaques utilizados son reutilizables, reciclables o compostables.

100%
del aceite residual generado en nuestras operaciones es recuperado y aprovechado.

27%
menos emisiones de GEI en nuestras operaciones vs. 2023.

BALANCE



ULTADOS 2025 • RESULTADOS 2025 • • RESULTADOS 2025 •

Desempeño destacado en nuestras operaciones

Nuestro crecimiento refleja el valor de cada experiencia compartida, impulsando resultados que nos acercan más a nuestros clientes.

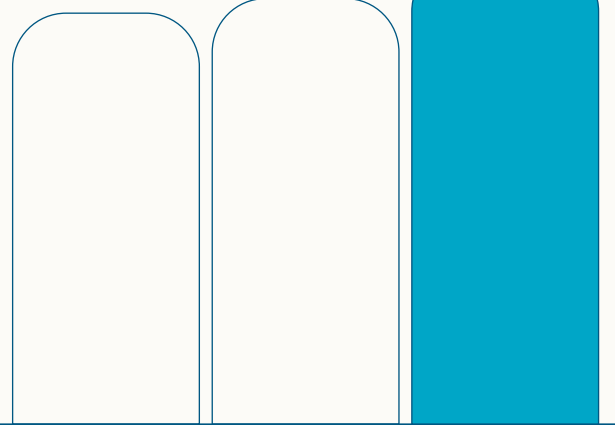
Resultados financieros destacados¹

GRI 201-1

Ventas

(PRE-IFRS16, millones de pesos)

\$74,766 \$77,129 \$84,110

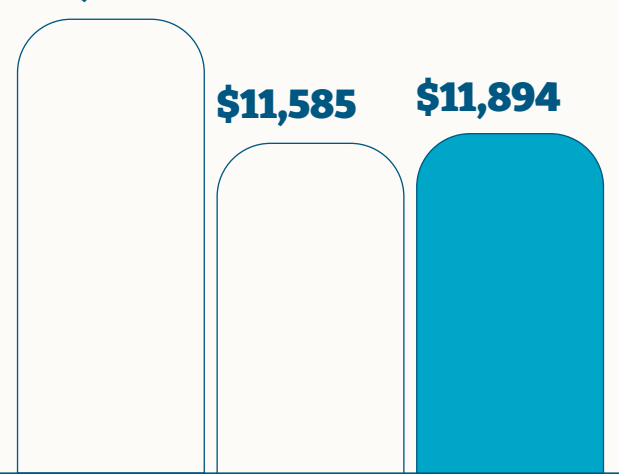


2023 2024 2025

EBITDA

(PRE-IFRS16, millones de pesos)

\$15,959 \$11,585 \$11,894



2023 2024 2025

Utilidad de operación

\$7,494

Utilidad neta consolidada

\$2,564

¹ Para más información, consultar estados financieros al final de este informe.

	TACC 2021-2025	CRECIMIENTO ANUAL	2025	%	2024	%
RESULTADOS						
Ventas netas	12.2%	9.1%	\$84,110	—	\$77,129	—
Utilidad bruta	10.9%	8.6%	\$56,836	67.6%	\$52,337	67.9%
Utilidad de operación	19.4%	3.5%	\$7,494	8.9%	\$7,242	9.4%
EBITDA3	10.1%	2.7%	\$11,894	14.1%	\$11,585	15.0%
Utilidad neta consolidada	29.9%	88.7%	\$2,564	3.0%	\$1,358	1.8%
BALANCE						
Activo total			\$63,813		\$77,434	
Efectivo			\$5,696		\$6,468	
Pasivo con costo			\$33,989		\$33,056	
Capital contable mayoritario			\$8,891		\$9,278	
DATOS BURSÁTILES DE LA ACCIÓN						
Precio			\$53.87		\$43.49	
Utilidad por acción			\$3.19		\$1.68	
Dividendo			\$0.53		\$1.2	
Valor en libros por acción			\$11.07		\$11.47	
OPERACIÓN						
Número total de unidades	3.1%	0.7%	4,820		4,785	
Colaboradores	—	-0.8%	75,386		76,225	
NOTA SOBRE LOS DATOS BURSÁTILES PRE-IFRS16 ACTUALIZADOS						
			2025 PRE		2024 PRE	
UPA			\$3.19		\$1.68	
Valor en libros por acción			\$11.07		\$11.47	



Atención y servicio a nuestros clientes

Nuestro compromiso de entregar felicidad y experiencias llenas de sabor a nuestros clientes es uno de nuestros principales motores.

Estamos abiertos a escuchar y conocer su opinión sobre nuestro servicio, atención y los alimentos que consumen en nuestros restaurantes. Por ello, contamos con distintos medios que ponemos a su disposición.

En México, anualmente medimos la preferencia en nuestras marcas por medio del *Net Promoter Score (NPS)*. Además, nuestra aplicación Wow+ tiene un canal de contacto con los clientes para que nos puedan hacer llegar sus quejas, incidencias o comentarios sobre su visita a nuestros restaurantes de servicio completo.



En 2025, obtuvimos una puntuación de

78.9%

en el NPS en México.

En Europa habilitamos un código QR para que cualquier cliente que acuda a nuestros restaurantes pueda dejarnos su opinión sobre el servicio o la calidad de sus alimentos. En Club By (programa de lealtad en Europa) y Domino's, aquellos clientes o miembros que hayan realizado pedido para llevar o a domicilio, reciben por correo electrónico una encuesta de satisfacción máximo 24 horas después de su consumo.

De manera conjunta, en México, Argentina, Chile y España contamos con el servicio de Medallia, una plataforma para conocer cómo fue la experiencia de los clientes con nosotros y qué podemos mejorar.

Adicionalmente, contamos con un Servicio de Atención al Cliente y un Servicio de Atención al Socio, que recoge quejas, sugerencias y comentarios de quienes nos visitan. Estas son recibidas y atendidas por las marcas, para dar una respuesta más personalizada.

Nuestro crecimiento operativo

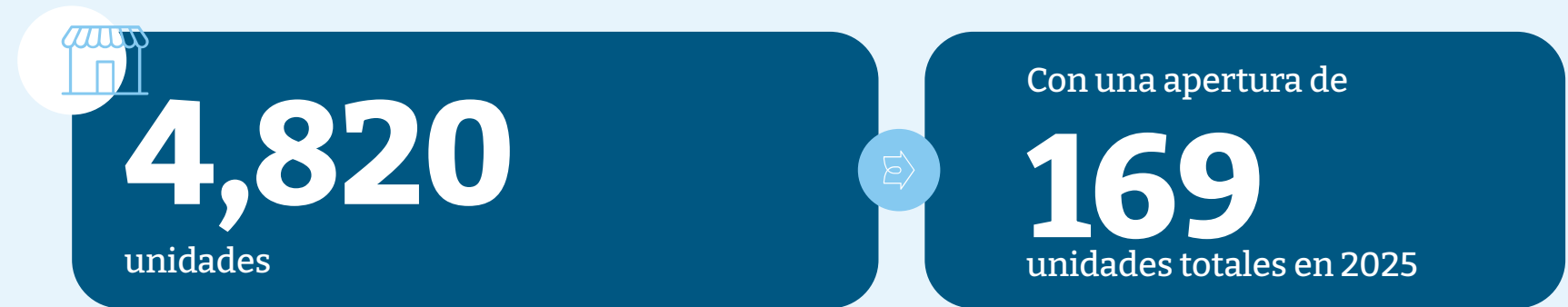
GRI 203-1

En Alsea nos guía un propósito común: Entregar felicidad y experiencias llenas de sabor.

Por esta razón, es clave para nuestra estrategia mantener un crecimiento operativo estable, que nos permita estar cerca de nuestros clientes a donde quiera que vayan.



Unidades



Inversiones



La inversión restante se destinó principalmente a proyectos estratégicos de tecnología y mejora de procesos, licencias de *software*, entre otros.

Transformación digital

El acelerado paso de la innovación tecnológica nos impulsa a estar en constante evolución y actualización, con el objetivo de estar siempre cerca de nuestros clientes.

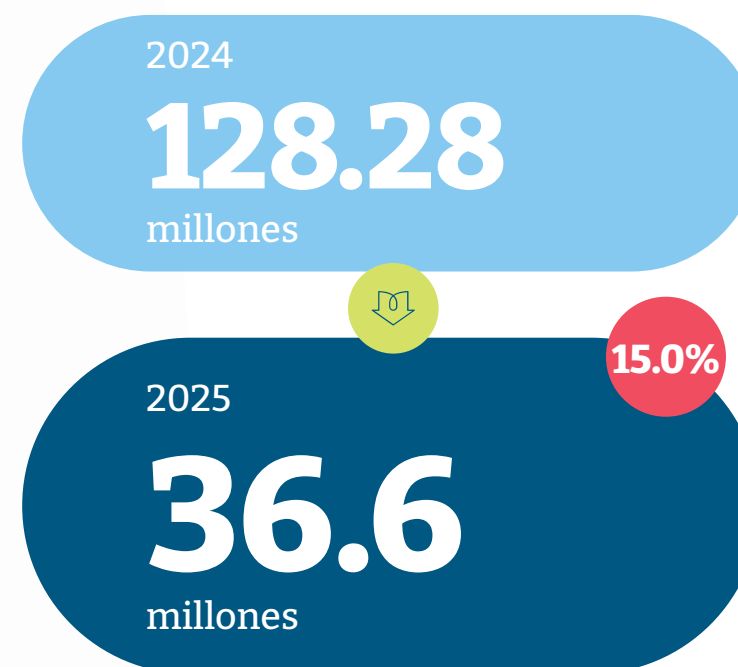
Nuestra estrategia de digitalización comprende una serie de esfuerzos para estar en la mayor cantidad de canales y mejorar la experiencia del cliente, impulsar las ventas y promover la innovación de las marcas.



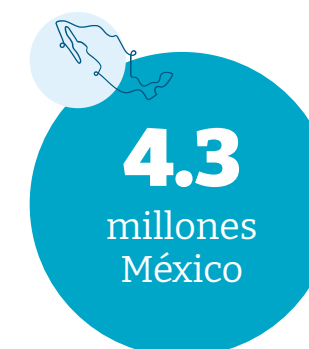
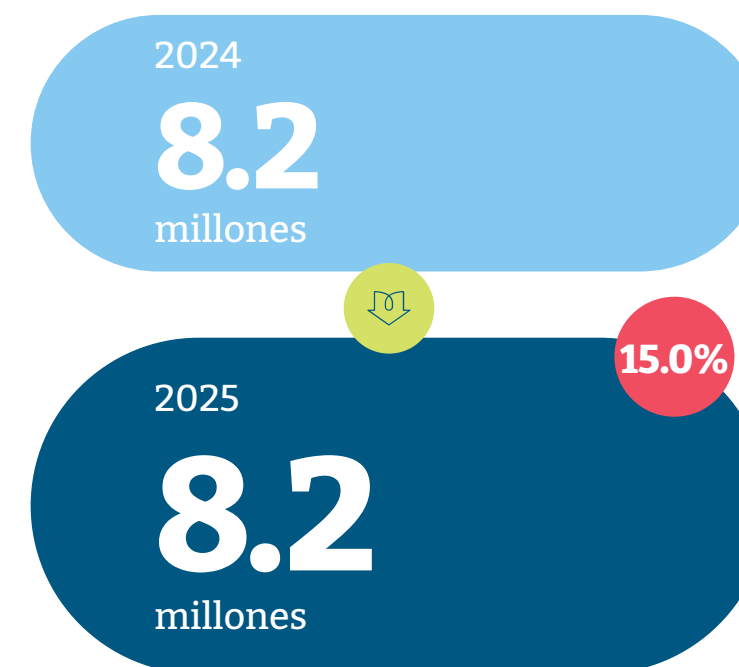
Las ventas digitales (E-Commerce, Agregadores y Lealtad) contribuyeron al 38.6% de las ventas totales de Alsea en 2025, alcanzando \$30.5 mil millones de pesos.

● Crecimiento vs. 2024

Órdenes digitales



Clientes digitales

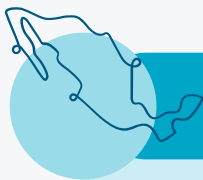


Iniciativas destacadas

Impulsados por seguir siendo parte de la vida de millones de personas, mantenemos el crecimiento como el centro de nuestra esencia.

En línea con nuestro propósito, en Alsea concentramos parte de nuestros esfuerzos en crear experiencias inolvidables y únicas para todos los clientes que nos visitan. Algunas de las más destacadas en 2025 fueron:

Aperturas



México



Primera sucursal de The Cheesecake Factory en Puebla y novena en el país. Se realizó una inversión de **115 millones de pesos** y se generarán más de **200 empleos directos**.



Inauguración del Centro de Operaciones Alsea (COA) en Guadalajara, con una **inversión de más de 800 MDP**. Distribuirá productos de seis marcas a **339 tiendas de la región**. Generará más de **180 empleos directos** y operará con proveedores locales.



P.F. Chang's celebra la apertura de su **unidad 29 en México** y la 100 de franquicia fuera de EE.UU., en Mérida, Yucatán.





Sudamérica



Burger King Chile celebra la apertura de tres nuevos locales en 2025.



Europa



Apertura del Starbucks Bernabéu, que constituye la primera *flagship store* de Starbucks en España y la segunda en el mundo. Esta consiguió el **reconocimiento de Mejor cafetería de cadena en España**, otorgado en el *Coffee Fest*.



Innovación, eventos y campañas destacadas

SASB FB-RN-260A.3

En Alsea no realizamos campañas dirigidas a público infantil y nos alineamos a las buenas prácticas publicitarias, de acuerdo con nuestra declaratoria de Marketing Responsable.

México



Firma de acuerdo de desarrollo con Raising Cane's para abrir restaurantes en México. Se estima abrir la primera unidad durante la segunda mitad de 2026.



Firma de acuerdo de desarrollo con Chipotle Mexican Grill para abrir restaurantes en México. Se estima abrir la primera unidad a principios del 2026.



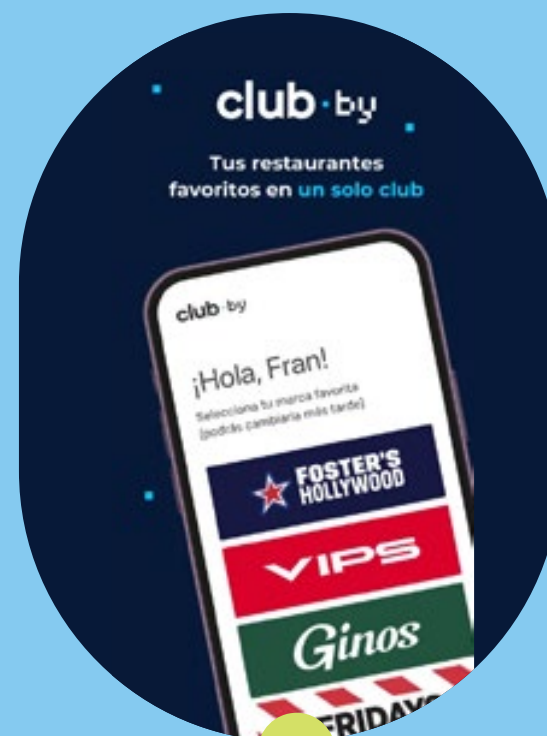
Domino's Pizza fue reconocida junto con la agencia de publicidad McCann México como la mejor campaña en la categoría "Real Time Marketing" en los Effie Awards México 2025.



Por el Día Mundial del Niño, Archies en Colombia anunció por segundo año consecutivo su campaña de donación del 50% de las utilidades del menú Piccoli a la Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia (ABACO).



Actualización de la aplicación móvil Mi BK en Argentina, ofreciendo nuevas funcionalidades como acumulación de coronas con cada compra, canjes por productos gratis desde la segunda compra y promociones personalizadas.



La plataforma de fidelización Club By alcanzó los 3 millones de socios en menos de año y medio.

Reforzamos en España el diferenciador de marca de Domino's, bajo el enfoque de "vender más pizzas y divertirse más", apuntando a desarrollar una conexión emocional con el consumidor joven basado en la transparencia, comunicación promocional clara y esfuerzos constantes para buscar la satisfacción del cliente en cada interacción digital o personal.



VIPS en España participó como patrocinador en eventos culturales como la Feria del Libro, reforzando su vínculo con el entorno cultural y urbano.





Rankings, reconocimientos y certificaciones de sostenibilidad

En Alsea nos enorgullece ser reconocidos por nuestra labor en materia ASG, pues nos motiva a seguir trabajando para ser un ciudadano corporativo responsable que impulse transformaciones positivas, buscando siempre el bienestar de nuestros colaboradores, clientes y el medio ambiente.



México



PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS

Desde 2011 hemos adoptado los diez principios universales en derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción, establecidos en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.



DISTINTIVO EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE

El Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI) nos ha reconocido por 15º año consecutivo por nuestra gestión en criterios ambientales, sociales, de gobernanza y contexto global.



IMCO 50/50

Women on Boards / Diversidad en los Consejos. Reconocimiento incluido en Las 500 de Expansión por la inclusión de mujeres en el Consejo de Alsea.



EXPANSIÓN

Integridad Corporativa 500.
Alsea en México. – 1^{er} lugar.

Los 100 empresarios más importantes de México.
Lugar 21 para Alberto Torrado Martínez y lugar 62 para Armando Torrado Martínez

Las 500 Empresas más importantes de México.
Alsea en México – lugar 70.

Empresas responsables.
Alsea en México – lugar 37



MUNDO EJECUTIVO

Ranking 1000 Empresas.
Alsea en México. – lugar 95

Las 50 Empresas más Sustentables.
Alsea en México – lugar 22.

Los 100 empresarios que impulsan a México.
Alberto Torrado (Lugar 22)



MERCO

Ranking Reputación Corporativa Merco.
Alsea en México. – 1^{er} lugar en el sector de restaurantes.

Ranking Merco Talento.
Alsea en México – lugar 42

Merco Líderes.
Lugar 31 para Alberto Torrado.

INSTITUTO PARA EL FOMENTO A LA CALIDAD

20 años de Fundación Alsea fue reconocida por Empresas Excepcionales en la categoría de Buenas Prácticas.



Sudamérica



PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS

Chile forma parte con nuestras cuatro marcas; Uruguay y Paraguay son parte con Starbucks.



ASOCIACIÓN DE BANCOS DE ALIMENTOS DE COLOMBIA (ABACO)

En 2024 fuimos reconocidos por nuestro compromiso en la lucha contra el hambre en Colombia por iniciativas como Va x mi Cuenta; la venta de productos con causa en Starbucks, Domino's y Archies; y la donación de alimentos. Adicionalmente, Alsea en Colombia recibió la distinción de socio estratégico del Banco de Alimentos por su contribución a la alianza por la nutrición infantil en el país.



Europa



PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS

Desde 2023 somos parte del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en Europa.



TENT ESPAÑA

Formamos parte de la red mundial de empresas comprometidas con la integración económica de las personas refugiadas.



DISTINTIVO DIVERSITY LEADING COMPANY

Alsea recibió el reconocimiento a los esfuerzos continuos de la compañía por la promoción de la diversidad e inclusión.



MERCO EMPRESAS

Alsea en España — Lugar 163 / 2^o lugar en sector restauración.



Nuestro modelo de sostenibilidad: *Entregar felicidad y experiencias llenas de sabor*

Para ofrecer un servicio de excelencia y entregar alimentos de calidad a cada cliente que nos visita, nuestro camino se construye en cada paso de la cadena de valor. En los últimos años hemos multiplicado nuestros esfuerzos para robustecer nuestra Gestión de Sostenibilidad Global, buscando la mejora continua, la homologación y estandarización de los procesos internos a lo largo de todas las regiones en las que operamos, y una recopilación de información que nos permita tomar decisiones basadas en datos.

Con el respaldo y liderazgo de nuestro Consejo de Administración, seguimos dando pasos firmes hacia una operación cada vez más sostenible y responsable, bajo una visión de innovación y compromiso con tener operaciones que velen por el bienestar de todos nuestros grupos de interés y del medio ambiente.

En Alsea estamos convencidos de que la sostenibilidad es la clave para ser un negocio resiliente y exitoso.

Análisis de doble materialidad

GRI 3-1

Nos encontramos en un contexto que exige una mayor rigurosidad para atender aquellos aspectos de la operación que puedan generar efectos adversos en el entorno, además de anticiparnos a posibles presiones externas que puedan afectar la rentabilidad y continuidad del negocio.

Desde Alsea, nuestras operaciones se extienden en una cadena de valor que involucra a un extenso grupo de actores y actividades que están dirigidas a entregar felicidad y experiencias llenas de sabor. Por ello, debemos conocer cuáles son todos aquellos temas a los que hay que poner especial atención para tener operaciones responsables y que favorezcan el crecimiento de la compañía.

En este sentido, en 2025 actualizamos nuestro ejercicio de doble materialidad, para identificar los temas más relevantes para Alsea desde una perspectiva tanto financiera como de impacto en el entorno. Para este ejercicio, se evaluaron los diversos contextos geográficos, económicos y sociales en los que operamos, así como las tendencias del mercado y las expectativas de nuestros grupos de interés.

Proceso del análisis de doble materialidad



Matriz de doble materialidad

GRI 3-2



Importancia para los grupos de interés

Tendencia



Tema doblemente material

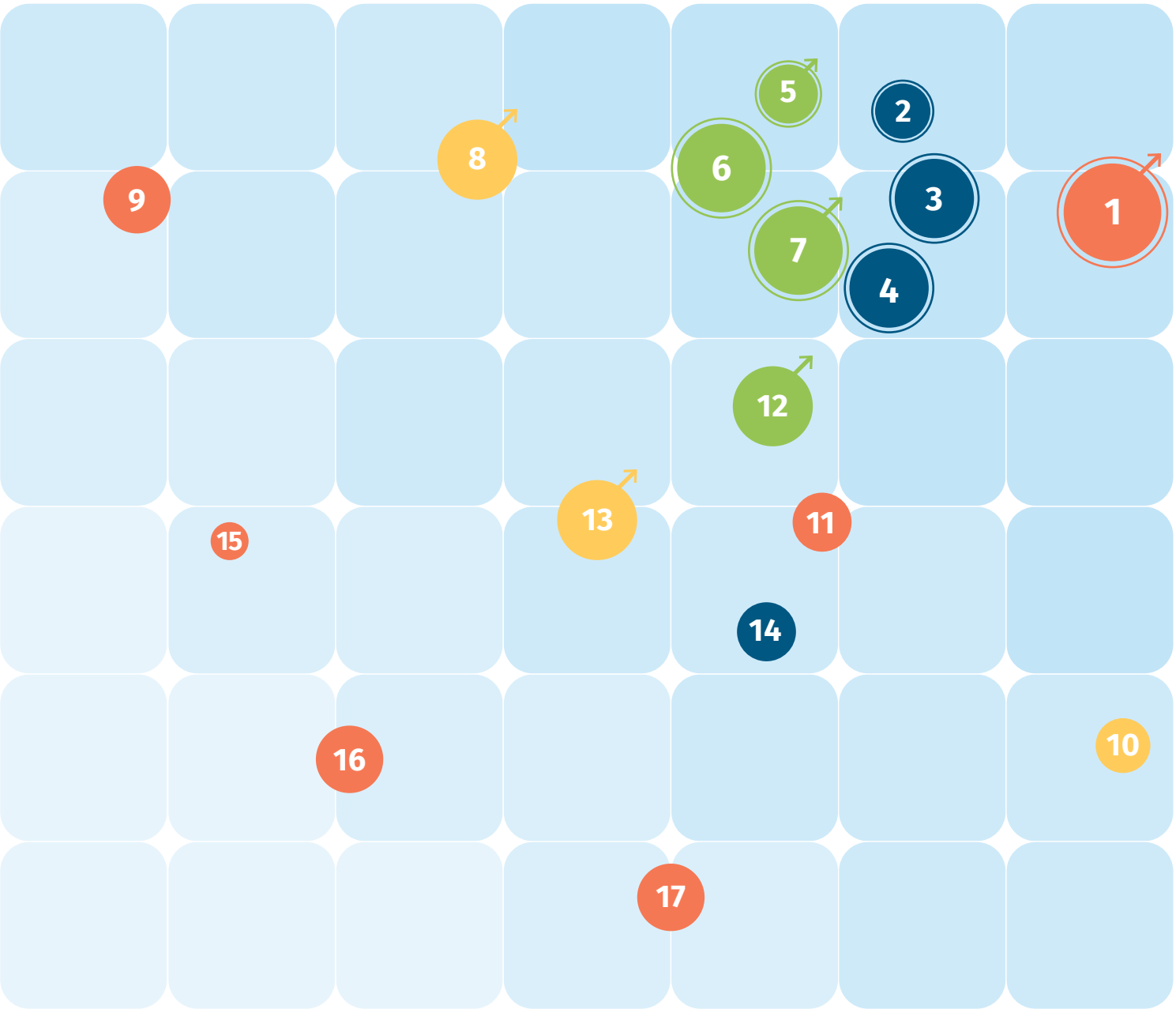
Crecimiento

Desarrollo

Balance

Gobierno

NIVEL DE RIESGO PARA EL NEGOCIO



NIVEL DE IMPACTO EN EL ENTORNO

- 1 Bienestar laboral
- 2 Ciberseguridad y transformación digital
- 3 Ética y anticorrupción
- 4 Gobierno corporativo
- 5 Cambio climático
- 6 Gestión responsable del agua
- 7 Consumo de energía
- 8 Calidad y seguridad de los alimentos
- 9 Comunidades locales
- 10 Bienestar y nutrición de consumidores
- 11 Derechos Humanos
- 12 Circularidad y gestión de residuos
- 13 Abastecimiento responsable
- 14 Entorno normativo
- 15 Diversidad, inclusión y equidad
- 16 Formación y capacitación
- 17 Salud y seguridad en el trabajo

Temas materiales

GRI 3-3

Dimensión

Temas materiales

Descripción

¿Cómo generamos valor?

Desarrollo



Bienestar laboral*

- Condiciones de trabajo
- Retención de talento
- Salarios y beneficios
- Equilibrio entre la vida personal y laboral

Gestión del talento

Seguridad, salud y bienestar

Atracción y retención de talento

Diversidad, inclusión y equidad

- Igualdad de oportunidades
- Representación diversa en la fuerza laboral
- Prevención de discriminación y violencia en el lugar de trabajo

Diversidad, Equidad e Inclusión

Formación y capacitación

- Desarrollo de habilidades
- Evaluación del desempeño de los colaboradores

Formación y capacitación

Salud y seguridad en el trabajo

- Medidas de seguridad en el trabajo
- Bienestar físico y mental de los colaboradores

Seguridad, salud y bienestar laboral

Comunidades locales*

- Relación con las comunidades locales
- Participación, desarrollo e impacto social y económico

Contribuimos al bienestar de las comunidades

Derechos humanos

- Protección y respeto de los derechos fundamentales en toda la cadena de valor

Derechos humanos y relaciones laborales

Balance



Cambio climático*

- Mitigación de emisiones GEI
- Adaptación al cambio climático

Ambición climática

Gestión responsable del agua*

- Gestión del uso del agua en las operaciones (extracción, consumo, reutilización y vertido)

Gestión del agua en el contexto del cambio climático

Consumo de energía*

- Gestión del consumo energético en las operaciones
- Uso de fuentes renovables
- Eficiencia energética.

Gestión energética para una operación más eficiente

Circularidad y gestión de residuos

- Gestión de residuos sólidos
- Desechos alimentarios
- Materiales de empaques

Circularidad

* Temas doblemente materiales.

Dimensión

Temas materiales

Descripción

¿Cómo generamos valor?

Crecimiento



Abastecimiento responsable

Bienestar y nutrición de consumidores

Calidad y seguridad de los alimentos

- Cadena de suministro responsable
- Relación con proveedores
- Medidas de salud y seguridad de los consumidores
- Etiquetado de productos
- Contenido nutricional de los alimentos
- Inocuidad alimentaria
- Gestión de riesgos sanitarios
- Prevención de enfermedades transmitidas por alimentos

Origen responsable

Alimentos de calidad y opciones equilibradas

Alimentos de calidad y opciones equilibradas

Gobierno



Ciberseguridad y transformación digital*

Entorno normativo

Gobierno corporativo*

Ética y anticorrupción*

- Ciberseguridad
- Protección de datos
- Adopción de tecnologías para optimizar procesos y fomentar la innovación
- Adherencia a las leyes, normativas y estándares aplicables
- Gestión del cumplimiento
- Gobernanza ASG
- Gestión de riesgos dentro de la organización
- Integridad empresarial
- Prevención de la corrupción
- Cumplimiento de estándares éticos

Seguridad de la información y privacidad de datos

Transformación digital

Entorno normativo

Gobernanza de la sostenibilidad

Gestión de riesgos

Gestión de la ética e integridad corporativa

* Temas doblemente materiales.

Modelo de sostenibilidad

GRI 2-12, 2-13, 2-14

En Alsea, estamos dedicados a “Entregar felicidad y experiencias llenas de sabor” en todas nuestras operaciones. Nuestro objetivo es generar un impacto positivo en nuestros colaboradores, clientes, así como en el medio ambiente y en las comunidades donde estamos presentes.

Respondiendo a la naturaleza de nuestro negocio y el contexto del mercado, en 2024 lanzamos ante nuestro Consejo de Administración una versión optimizada y reforzada de nuestro Modelo de Sostenibilidad, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los hallazgos de nuestro análisis de doble materialidad, con el fin de responder tanto a las necesidades y expectativas del mercado, como de nuestros grupos de interés.

Dicho modelo se conforma por tres pilares que se desarrollan a través de seis ejes prioritarios, cada uno con metas globales definidas a 2030, 2035 y 2040. Asimismo, estas cuentan con rutas críticas que responden a la realidad y desafíos de cada región.

Posteriormente, reforzamos este modelo a partir de nuestro análisis de doble materialidad, poniendo énfasis en las tendencias del mercado, las expectativas de nuestros grupos de interés y los requerimientos internacionales en materia de sostenibilidad, confirmando así la relevancia de nuestro enfoque.

El Consejo de Administración delega en el Comité de Sostenibilidad la revisión y validación de la información de sostenibilidad, incluidos los temas materiales, recibiendo periódicamente sus conclusiones para efectos de supervisión estratégica.

El Comité de sostenibilidad se reúne de manera trimestral, con los líderes globales de cada meta para dar seguimiento a la gestión de los impactos económicos, ambientales y sociales de la compañía. Dicha información se presenta al Consejo de Administración y al Comité de Auditoría, por medio del Comité de Sostenibilidad, de manera anual, para dar seguimiento a la estrategia de sostenibilidad, monitorear el avance de las metas estratégicas y revisar la gestión de riesgos y oportunidades climáticas, integrados en el mapa de riesgos ASG.

En 2025 dimos pasos importantes para mejorar nuestro desempeño en sostenibilidad. Nos enfocamos principalmente en fortalecer la trazabilidad de la información, teniendo un impacto directo en la toma de decisiones basadas en datos y en la manera en que consolidamos nuestro liderazgo en la industria.

Con el respaldo del Consejo de Administración, nuestro Modelo de Sostenibilidad traza el camino a seguir de Alsea.

Modelo de Sostenibilidad



EJES	INDICADORES	METAS GLOBALES			ODS
		2030	2035	2040	
Insumos prioritarios y proveedores homologados	• % de volumen de insumos prioritarios adquiridos con certificaciones o equivalentes bajo criterios sostenibles.	50%	75%	100%	12♻️
	• % de proveedores críticos homologados bajo criterios de sostenibilidad.	50%	75%	100%	
	Restaurantes estándar Alsea calidad y opciones equilibradas	100%	100%	100%	
Inversión social en la comunidad	Inversión social en la comunidad.	10M USD	16M USD	32M USD	17🌱
	Employee Net Promoter Score (eNPS)	>57%	>58.4%	>60%	
Huella de carbono (alcance 1 y 2)	Reducir un % la intensidad de emisiones de Gases Efecto Invernadero (Alcances 1 y 2).*	-35%	-55%	-75%	13🌍
	Envases reutilizables, reciclables o compostables	55%	75%	100%	

*Sujeto a la evolución regulatoria y dinámica del mercado energético.



Crecimiento

El crecimiento es un aspecto fundamental de nuestra estrategia de negocio, por lo que este pilar contempla los aspectos operativos de nuestro negocio.

Ofrecemos opciones adaptadas a distintos estilos de vida, con la calidad e inocuidad como elementos no negociables. Además, como parte de una operación sostenible, promovemos prácticas que nos lleven a contar con una cadena de suministro sólida y responsable; desde la selección de proveedores hasta la entrega de los productos en nuestros restaurantes, estamos comprometidos con que los ingredientes de nuestros alimentos provengan de fuentes que respetan el medio ambiente y benefician a las comunidades.

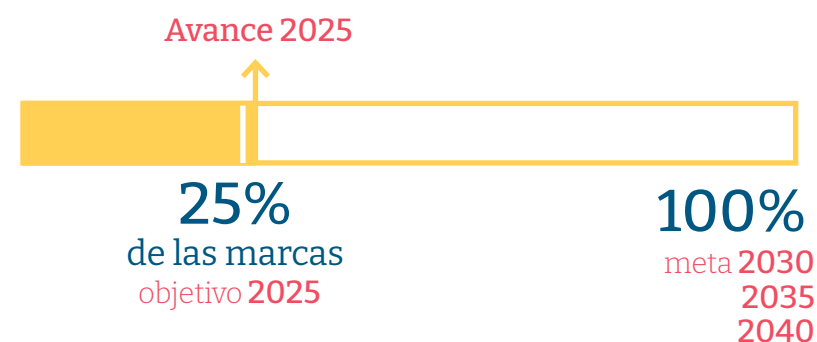
Con un enfoque primordial en los clientes, trabajamos para superar sus expectativas en cada visita.

METAS Y AVANCES

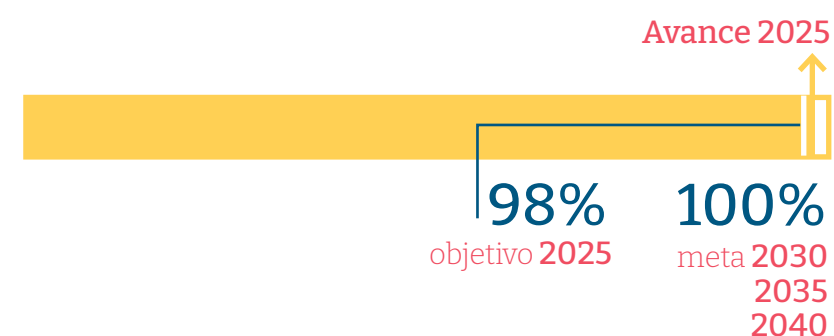
Alimentos de calidad y opciones equilibradas

Restaurantes que implementan el Estándar Alsea de Calidad y Opciones Equilibradas.

Opciones equilibradas



Calidad



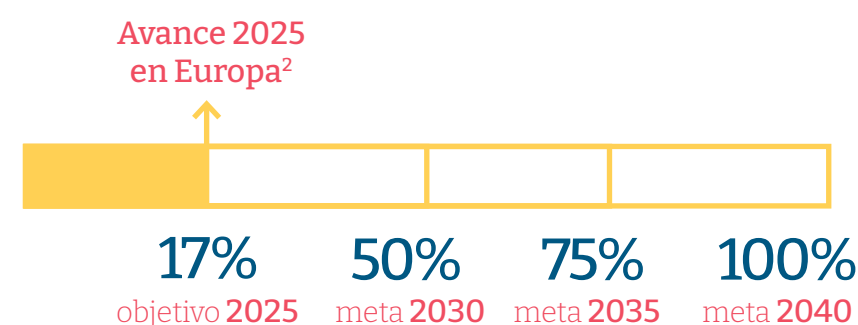
Origen responsable de los productos

Volumen de insumos prioritarios adquiridos con certificaciones o equivalentes bajo criterios sostenibles¹.



Comprometidos con el origen responsable de nuestros productos, vamos en línea con el cumplimiento de nuestra meta a 2030. Sin embargo, por su complejidad, reportaremos un primer avance en nuestro ejercicio de reporte en el 2026.

Proveedores críticos homologados bajo criterios de calidad y sostenibilidad.



¹ Alineado a los requerimientos de las marcas representadas.

² Este dato corresponde a los proveedores homologados en el marco del Acuerdo de Financiación Sostenible en España, cumpliendo 100% del KPI acordado con los bancos al cierre del año. México y Sudamérica se preparan para transparentar sus avances el siguiente ciclo de reporte y sumar a la meta global.



Desarrollo

Impactar de manera positiva en las personas es una ambición que perseguimos en Alsea.

Por ello, este pilar integra todas aquellas acciones que realizamos para favorecer la vida de quienes se relacionan con nosotros; nuestros colaboradores al interior de la compañía y las comunidades al exterior.

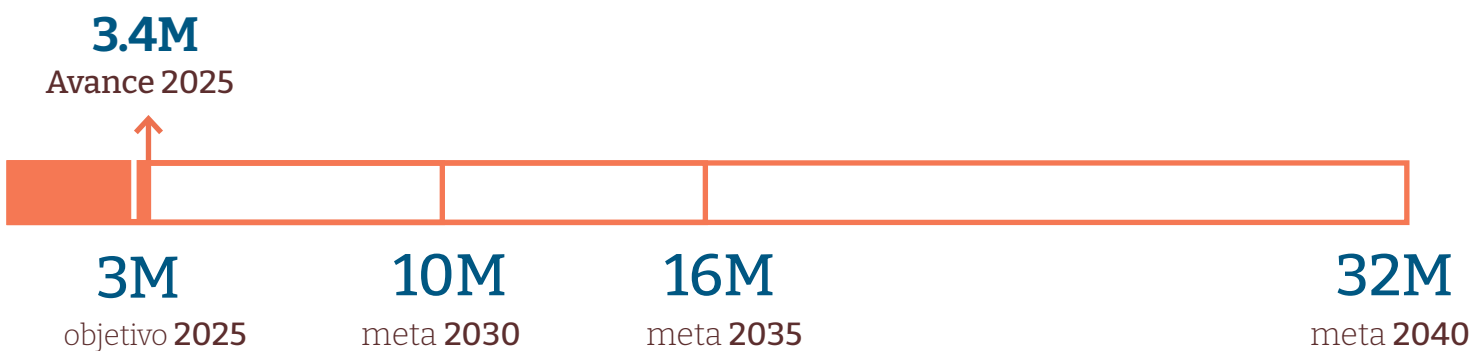
Impulsamos iniciativas que fomenten condiciones de trabajo dignas, que velen por el bienestar integral y el desarrollo de un equipo comprometido y motivado a ser parte de la Cultura Alsea.

Además, contamos con distintos programas dirigidos a contribuir a la seguridad alimentaria y fomentar el desarrollo humano a través de la educación y el apoyo al empleo, particularmente en comunidades en situación de vulnerabilidad.

METAS Y AVANCES

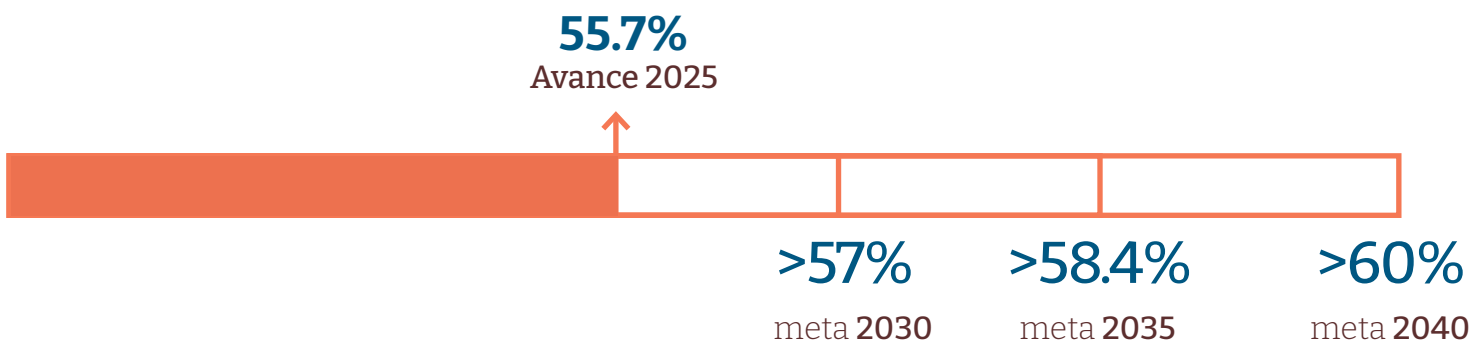
Impacto en la comunidad

USD en inversión acumulada en programas de combate al hambre.



Empleabilidad y desarrollo del talento

Índice eNPS (*Employee Net Promoter Score*).





Balance

Tenemos el firme compromiso de operar de manera responsable y hacer un uso eficiente de los recursos necesarios para nuestras actividades, como el agua, la energía y los insumos clave para la producción de nuestros alimentos.

En el marco de las operaciones y el entorno de Alsea, hemos fortalecido nuestras iniciativas enfocadas en disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), mediante la trazabilidad de nuestros consumos, y la identificación de áreas de oportunidad clave. En aquellas regiones donde la legislación regula el acceso a energías renovables, exploraremos opciones para compensar nuestras emisiones.

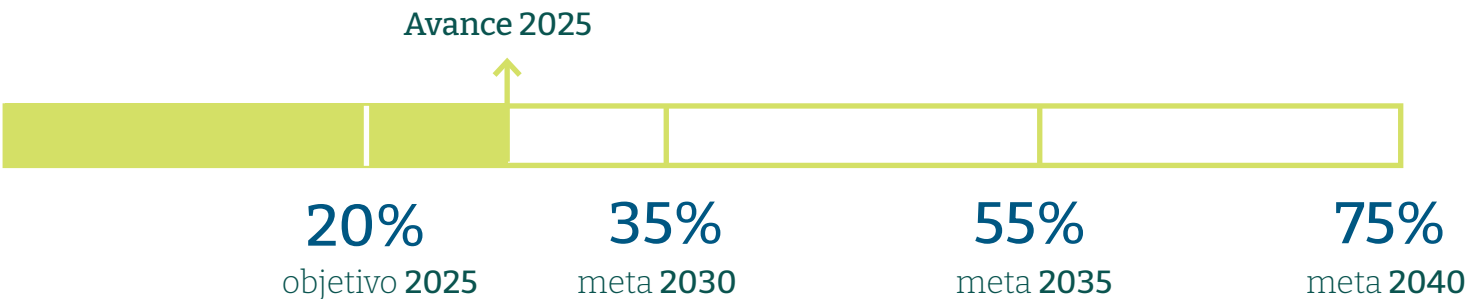
Asimismo, conocemos el impacto que podemos generar en el medio ambiente con los empaques y materiales empleados en nuestros restaurantes, por lo que hemos desarrollado planes de acción concretos dirigidos a tener un manejo eficiente y responsable de los residuos que generamos.

Cuidar nuestro entorno hoy es la clave para garantizar un futuro sostenible para las próximas generaciones.

METAS Y AVANCES

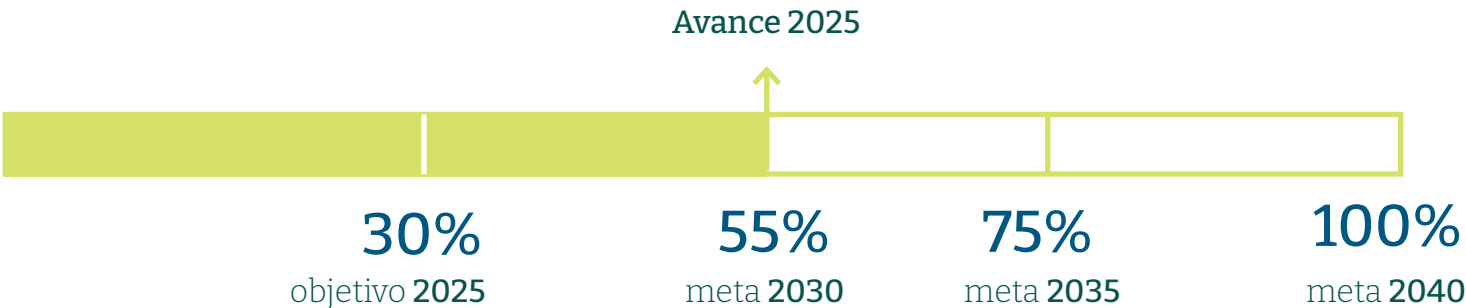
Ambición climática

Reducción de la intensidad de las emisiones de GEI (Alcance 1 y 2)³.



Circularidad en envases y materiales de plástico

Vajilla y envases/empaques reutilizables, reciclables o compostables⁴.



³ Sujeto a la evolución regulatoria y dinámica del mercado energético.

⁴ Sujeto a la disponibilidad de materiales en el mercado.



Gobernanza de la sostenibilidad

Gestionamos la sostenibilidad a niveles local y regional, para tener resultados globales.

Bajo la visión y respaldo de nuestro Consejo de Administración, nos enorgullece contar con una gobernanza de la sostenibilidad cada vez más sólida. El 2025 fue un año de muchos avances, en el que se reflejó nuestra convicción de ser líderes en el sector.

Este año reforzamos políticas y procedimientos internos, dentro de nuestro repositorio ADN Alsea, que nos han ayudado a tener una directriz homologada de nuestras acciones y a establecer una gobernanza de sostenibilidad más robusta.

En particular, este año logramos la consolidación de nuestra **Política Global de Sostenibilidad** que establece los principios y lineamientos para integrar los más altos estándares de sostenibilidad a nivel local e internacional, en todas nuestras operaciones. Esta contempla temas como gestión del agua, gestión integral de residuos, uso de fuentes de energía renovable y consumo eficiente de electricidad.

Hemos colaborado estrechamente con las áreas estratégicas de Alsea para reforzar nuestro sentido como empresa global. Nuestra ambición es reforzar las interacciones entre los equipos para compartir buenas prácticas y casos de éxito que nos ayuden a mejorar día a día.

Por ello, contamos con una gobernanza de la sostenibilidad en tres niveles:



NIVEL GOBIERNO

Responsabilidades

Definir la estrategia de sostenibilidad global, así como facilitar la ejecución, evaluación y seguimiento de las metas.

Composición

- Consejo de Administración
- CEO
- CFO



NIVEL ESTRATÉGICO

Responsabilidades

Opera a nivel regional, analizando las tendencias del entorno y las expectativas de los grupos de interés, para alinear nuestras acciones estratégicas a los contextos sociales, ambientales y económicos de los países en que operamos.

Composición

Comité de Sostenibilidad: integrado por líderes de los grupos de trabajo y directivos de la empresa.



NIVEL OPERATIVO

Responsabilidades

Ejecutan las iniciativas estratégicas para que se lleven a cabo de manera eficiente y efectiva, evaluando el cumplimiento a las metas del Modelo de Sostenibilidad.

Composición

Seis grupos de trabajo, uno por cada meta: Cada grupo será liderado por un Directivo Alsea, un líder técnico, y un grupo de interés interno de las diferentes regiones, tales como áreas del Centro de Soporte y las propias marcas.

Actualmente desarrollamos acciones en grupos de trabajo especializados, con líderes que representan a las regiones de Europa y Latinoamérica, que se coordinan para llevar a cabo las iniciativas alineadas a nuestro Modelo de Sostenibilidad y alcanzar nuestras metas en términos de gobernanza de la sostenibilidad.

4 Comisiones

Consumo responsable

Medio ambiente

Desarrollo de la comunidad

Calidad de vida



6 Grupos de trabajo

Origen Responsable

Calidad & Opciones Equilibradas

Ambición Climática

Circularidad

Comunidad

Empleabilidad y Talento

Mejora continua

En Alsea somos conscientes de que la sostenibilidad es un viaje continuo, por lo que llevamos a cabo acciones dirigidas a seguir reforzando nuestras capacidades y alcanzar nuestras metas estratégicas.

- **Formación para colaboradores** sobre prácticas sostenibles y su papel en el Modelo de Sostenibilidad, así como comunicación interna específica.
- **Evaluación y monitoreo** del impacto de nuestras iniciativas sociales y ambientales, y del progreso de las metas estratégicas.
- **Innovación y mejora continua** en los procesos, productos y servicios para reducir nuestro impacto ambiental.
- **Colaboración y alianzas** con socios, proveedores, clientes y comunidades para promover prácticas sostenibles y recibir retroalimentación sobre nuestros esfuerzos

Rumbo a los próximos años, seguiremos trabajando para dar cumplimiento a nuestras metas estratégicas a partir de un fortalecimiento continuo de la gobernanza de la sostenibilidad. El contexto regulatorio representa una oportunidad para anticiparnos y consolidarnos como una compañía preparada para impulsar transformaciones basadas en una toma de decisiones informada y con una planificación robusta.



GRI 2-29

Ponemos a disposición de nuestros grupos de interés canales abiertos y accesibles para mantener un acercamiento cercano y transparente, que nos permita identificar las principales inquietudes y necesidades.

Para atenderlas, tomamos en cuenta nuestro Modelo de Sostenibilidad, los riesgos y oportunidades del negocio y el contexto en el que nos encontramos. Además, buscamos conectar con actores clave para colaborar y maximizar nuestro impacto.

Con la información recibida, nuestros equipos toman decisiones estratégicas para incorporar la visión de nuestros grupos de interés en nuestras operaciones.

Permanente



Eventual



Mensual



Bianual



Trimestral



Gobierno



- Línea Correcta
- Email y página web
- Participación en eventos
- Reuniones
- Llamadas telefónicas
- Comunicados oficiales

Comunidad



- Página web
- Redes sociales
- Visitas de evaluación
- Diagnósticos participativos
- Foros
- Eventos

Proveedores



- Línea Correcta
- Email y página web
- Boletín
- Visitas
- Llamadas telefónicas
- Comunicados e información relevante



Gestión de riesgos

GRI 2-25

Para fortalecer la continuidad del negocio, es esencial tener una visión integral del entorno en el que operamos, que contemple tendencias, expectativas y necesidades del entorno con el que convive una empresa del alcance de Alsea. Nuestro objetivo es prever, reducir y gestionar los riesgos a los que estamos expuestos para seguir cumpliendo con nuestro propósito.

Como empresa global, transformamos los retos presentes y futuros en oportunidades para crecer y fortalecernos.



Marco de Gestión de los Riesgos

Hemos consolidado nuestra Metodología de gestión de riesgos en todas las regiones en las que operamos para operar el modelo bajo una estructura global, que nos permita atender todos los riesgos.

Nuestra gestión de riesgos empresariales (ERM, por sus siglas en inglés) se plasma en la Política de Gestión de Riesgos, que sigue un enfoque estructurado basado en los estándares internacionales COSO 2016, COSO ERM e ISO 31000, y se caracteriza por ser proactiva, permitiéndonos anticipar amenazas y aprovechar oportunidades en un entorno global en constante evolución.

Metodología ERM Alsea

1



IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Detección de todos los riesgos potenciales que podrían afectar a la organización. Este ejercicio abarca riesgos estratégicos, operativos, financieros, legales y de cumplimiento, y ASG, los cuales se ubican y analizan dentro del modelo operativo de la organización.

2



EVALUACIÓN DE RIESGOS

Análisis de los riesgos identificados para determinar su probabilidad e impacto, priorizándolos según su severidad para enfocar los esfuerzos de mitigación en los riesgos fuera de la tolerancia definida por Alsea.

3



MONITOREO Y REVISIÓN

Evaluación y análisis de efectividad de los controles existentes. Esto permite determinar el nivel de riesgo residual y priorizar el tratamiento que debe tener cada uno.

4



RESPUESTA Y MITIGACIÓN DE RIESGOS

Desarrollo y documentación de estrategias para asumir, reducir o evitar los riesgos identificados, asegurando que se implementen medidas efectivas para reducir el impacto y la probabilidad de los riesgos obtenido en la etapa previa.

5



COMUNICACIÓN Y REPORTE

Fomentar que la información sobre riesgos y las acciones tomadas se comunique de manera efectiva a todos los niveles de la organización y a los grupos de interés clave para mantener la transparencia y la rendición de cuentas.

Esta metodología de gestión de riesgos describe los lineamientos y procesos para la administración de riesgos en Alsea, lo que permite prevenir o reducir el impacto de eventos o incidentes en el logro de los objetivos estratégicos establecidos y proporcionar a la compañía fortaleza para dar respuesta a las fuerzas internas o externas que puedan afectar al negocio, y apoyar a la toma de decisiones.





Gobernanza de la gestión de riesgos

El marco de administración de riesgos está delegado en un modelo de tres líneas, impulsada por el Consejo de Administración, el Comité de Riesgos y el Comité de Auditoría.

PRIMERA LÍNEA

PRIMERA LÍNEA • PRIMERA LÍNEA • PRIMERA LÍNEA • PRIMERA LÍNEA • PRIMERA LÍNEA •

Responsables de identificar, informar y mitigar los riesgos inherentes a sus actividades, siguiendo las políticas y límites establecidos.

Marcas

Áreas de Soporte

Cadena de suministro

PRIMERA LÍNEA •

SEGUNDA LÍNEA

SEGUNDA LÍNEA • SEGUNDA LÍNEA • SEGUNDA LÍNEA • SEGUNDA LÍNEA • SEGUNDA LÍNEA •

Responsables de controlar los riesgos conforme al apetito definido, establecer límites y supervisar la primera línea para garantizar su adherencia a las normas y estrategias establecidas.

Gestión de Riesgos

Control Interno

Cumplimiento

SEGUNDA LÍNEA •

TERCER LÍNEA

TERCERA LÍNEA • TERCERA LÍNEA • TERCERA LÍNEA • TERCERA LÍNEA • TERCERA LÍNEA •

Evaluar de manera independiente y periódica si las políticas, métodos y procedimientos son adecuados, además de verificar su implementación efectiva.

Auditoría Interna

TERCERA LÍNEA •

Bajo este modelo, los riesgos relevantes son gestionados de forma estructurada y consistente, con responsabilidades claramente definidas y con seguimiento trimestral a través de las sesiones del Comité de Riesgos.

Cultura de riesgos

Reconocemos que una gestión de riesgos es efectiva cuando forma parte de la cultura organizacional. Por ello, estamos en un camino constante de aprendizaje y mejora.

En 2025, llevamos a cabo acciones de sensibilización la alta dirección, con la presencia de nuestro Director General.

Para el período 2026, el objetivo es ampliar esta formación a los responsables de la primera línea de gestión, con el fin de reforzar y homologar conceptos clave, asegurando una comprensión común del marco de gestión de riesgos y fortaleciendo su aplicación en toda la organización.

Asimismo, considerando los cambios normativos locales e internacionales, los próximos años implicarán un proceso que demandará esfuerzo, coordinación y compromiso continuo. En este contexto, en Alsea estamos convencidos de que la disciplina y el trabajo constante en materia de gestión de riesgos serán fundamentales para la consolidación de nuestro modelo.



Ser **Alsea** es...

Actuar con *integridad*

Cada decisión que tomamos refleja quiénes somos. La ética, la transparencia y un gobierno corporativo robusto son la base sobre la que construimos valor duradero.

ODS

16



Ética y Gobierno Corporativo

Estructura de gobierno corporativo y Consejo de Administración →

Gestión de la ética e integridad corporativa →

Privacidad de datos →

Entorno normativo →

Compromisos a futuro →

25%

del Consejo de Administración está constituido por mujeres.

86%

de reportes atendidos al cierre de 2025.

100%

de nuestros consejeros fueron capacitados en anticorrupción.

Riesgos, impactos y oportunidades

GRI 2-25

ENFOQUE, DISCIPLINA Y ESTRATEGIA



El proceso de sucesión planificada que vivimos en 2025 fortaleció nuestra continuidad operativa y estabilidad institucional, alineándonos con las expectativas del mercado, impulsando nuestro negocio con responsabilidad y consolidando la prevención de conflictos de interés, la transparencia y la independencia del Consejo.

En el periodo llevamos a cabo un refinanciamiento que nos permitió gestionar de manera disciplinada nuestros pasivos, mitigando el costo de la deuda y su impacto en nuestra solvencia crediticia. Concretamos el prepago total de nuestras *Senior Unsecured Notes* denominadas en dólares (USD 500 millones) y en euros (EUR 300 millones), sustituyéndolas por nuevas líneas de financiamiento bancario ligadas a la sostenibilidad, con plazos de cinco años tanto en México como en Europa. Esta acción fue altamente favorable, logrando que las agencias mejoraran nuestra calificación crediticia.

En el ámbito tecnológico, ante riesgos de obsolescencia en la infraestructura y amenazas digitales, llevamos a cabo una renovación tecnológica en México y transformamos nuestro modelo de atención a tiendas mediante una mesa de servicio que alcanza las tres regiones. Este enfoque, con una perspectiva global, busca homologar procesos y criterios normativos dada nuestra presencia en múltiples geografías, lo que nos permite prever requisitos o problemas operativos con mayor anticipación.

En materia financiera y de relación con inversionistas, identificamos un impacto por la apreciación del peso mexicano comparado con el dólar estadounidense, lo que derivó en mayor inflación de algunos insumos importados desde Estados Unidos, ante lo cual mantuvimos una atención constante en la correcta divulgación de información al mercado.



Estructura de gobierno corporativo y Consejo de Administración

GRI 3-3, 2-9, 2-10, 2-11, 2-17, 2-18, 2-19, 2-20, 405-1

TEMA MATERIAL GOBIERNO CORPORATIVO

Durante 2025, consolidamos un avance relevante en nuestra madurez institucional mediante una transición de liderazgo estratégica, ordenada y alineada con las mejores prácticas de gobierno corporativo. Este proceso incluyó la separación de la Presidencia del Consejo de Administración y la Dirección General, así como el fortalecimiento de los órganos de gobierno y de la Alta Dirección en todas las regiones donde operamos.

Nuestro Consejo de Administración desempeña un rol central en la supervisión estratégica, definiendo la visión a largo plazo y buscando asegurar la continuidad del negocio.

El Consejo cuenta, a su vez, con el respaldo del Comité de Auditoría y del Comité de Prácticas Societarias, los cuales fomentan una gestión sostenible y alineada con nuestro propósito.

Durante el año, llevamos a cabo el nombramiento de Armando Torrado Martínez como Presidente del Consejo de Administración, en sustitución de Alberto Torrado, mientras que Christian Gurúa Dubernard fue designado Director General de la compañía, luego de una carrera en Alsea de más de 30 años que inició operando en una tienda Domino's y escalando posiciones progresivamente.

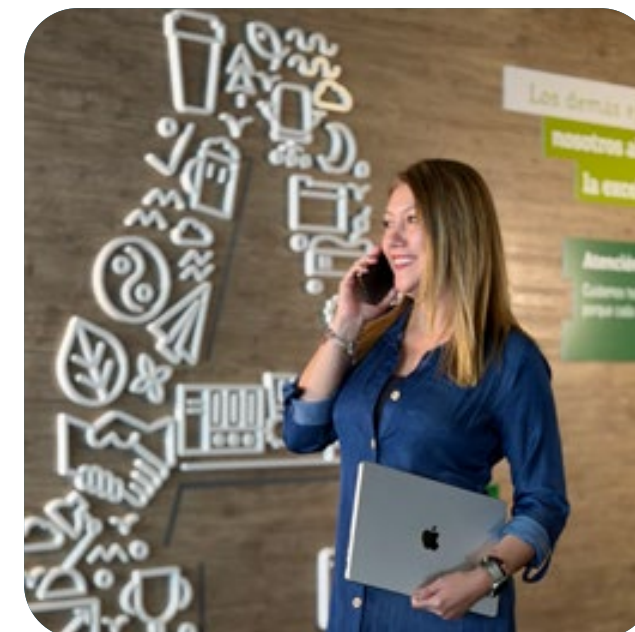
Continuamos impulsando nuestro Consejo de Administración mediante un proceso de renovación constante que evalúa la antigüedad y diversidad de capacidades de sus integrantes para integrar nuevas perspectivas y consolidar una gestión transparente, cada vez más fortalecida, para respaldar el crecimiento responsable de la compañía.

Como parte de los cambios estratégicos en el Consejo, León Kraig Eskenazi dejó el cargo de consejero independiente después de

cerrar un ciclo de 10 años, lo que fortalece nuestro gobierno corporativo buscando que los consejeros mantengan una visión objetiva y autónoma. En su lugar, Francisco Xavier Crespo Benítez fue incorporado como consejero independiente, aportando su amplia experiencia en tecnología, cadena de suministro y estrategia global.

Actualmente, el Consejo de Administración está integrado por 12 miembros, de los cuales siete son independientes, tres son patrimoniales relacionados y dos son patrimoniales independientes. Ninguno de nuestros consejeros desempeña funciones ejecutivas dentro de la compañía.

Contamos con tres consejeras mujeres, lo que significa la cuarta parte de nuestro Consejo. Tres de nuestros consejeros tienen entre 30 y 50 años y el resto son mayores de 50 años, mientras que la antigüedad promedio de los miembros es de 13 años.



58%

del Consejo de Administración está compuesto por consejeros independientes.

25%

del Consejo de Administración está constituido por mujeres.



Consejeros patrimoniales relacionados



Armando Torrado Martínez.
Presidente



Cosme Alberto Torrado Martínez.
Vocal



Alberto Torrado Martínez.
Vocal

Consejeros independientes



Carlos Vicente Salazar Lomeli.
Vocal



Alfredo Sánchez Torrado.
Vocal



Luiz Carlos Ferezin.
Vocal



Leticia Mariana Jauregui Casanueva.
Vocal



Christine Marguerite Kenna.
Vocal



Gabriela María Garza San Miguel.
Vocal



Francisco Xavier Crespo Benítez.
Vocal

Consejeros patrimoniales independientes



Federico Tejado Bárcena.
Vocal



Fabián Gerardo Gosselin Castro.
Vocal

Anualmente realizamos evaluaciones sobre el desempeño del Consejo de Administración mediante mecanismos internos y externos que nos permiten identificar áreas de oportunidad y fortalecer su funcionamiento.

Asimismo, impulsamos la formación continua para los consejeros en temas como gestión de riesgos, entorno de mercado y sostenibilidad, con el objetivo de mantener una toma de decisiones informada y alineada a los desafíos actuales.

Determinamos la remuneración de los miembros del Consejo de Administración y de sus comités con base en un esquema de honorarios fijos por asistencia y participación en las sesiones; los consejeros independientes reciben \$70,000 pesos brutos por sesión de

Consejo, mientras que los presidentes de los Comités de Auditoría y de Prácticas Societarias reciben \$80,000 pesos brutos por sesión, y sus miembros restantes \$70,000 pesos brutos por sesión. Los consejeros no independientes renuncian voluntariamente a percibir remuneración por el ejercicio de su cargo. Este esquema se encuentra disponible de manera pública en el sitio web de la compañía. Para la convocatoria de sesiones del Consejo de Administración, requerimos la solicitud de al menos una cuarta parte de sus integrantes.



Comités

Comité de Auditoría

Nuestro Comité de Auditoría recomienda al Consejo de Administración la designación de auditores externos y supervisa su desempeño, actuando como enlace institucional; asimismo, revisa los programas de auditoría interna y externa, consolidando la transparencia y veracidad en la emisión de nuestra información financiera.

Se encarga también de fortalecer el sistema de control interno y los mecanismos de gestión de riesgos, así como de verificar el cumplimiento del Código de Ética y el mecanismo de denuncia, apoyando el cumplimiento legal y los planes de contingencia de la compañía.

Alfredo Sánchez Torrado.

Presidente

Luiz Carlos Ferezin.

Integrante

Federico Tejado Bárcena.

Integrante

Christine Marguerite Kenna.

Integrante

Elizabeth Estrella

Garrido López.

Secretaria (sin ser miembro del Consejo)

Comité de Prácticas Societarias

El Comité de Prácticas Societarias tiene como función recomendar al Consejo de Administración las pautas de evaluación, compensación y sucesión del Director General y directivos clave. Esto es parte integral de nuestro marco de gestión de riesgos en gobernanza, ya que permite mitigar la incertidumbre operativa y evaluar la idoneidad y el desarrollo de liderazgos clave.

También evalúa la implementación del plan estratégico, el presupuesto anual y las políticas de inversión, buscando la estabilidad y continuidad de la compañía. De igual manera, supervisa el reconocimiento de la compañía como socialmente responsable, el cumplimiento del Código de Ética y la efectividad del sistema de denuncias, aportando una visión integral sobre la gestión y riesgos ante el Consejo de Administración.

Gabriela María Garza San Miguel.

Presidenta

Cosme Alberto Torrado Martínez.

Integrante

Fabián Gerardo Gosselin Castro.

Integrante

Leticia Mariana Jauregui Casanueva.

Integrante

Francisco Xavier Crespo Benítez.

Integrante

Elizabeth Estrella Garrido López.

Secretaria (sin ser miembro del Consejo)

Comité de Nominaciones y Compensaciones

A través del Comité de Nominaciones y Compensaciones, gestionamos la integración, designación y continuidad de los integrantes del Consejo de Administración considerando también las perspectivas de grupos de interés relevantes, buscando que la composición de nuestro Consejo responda a nuestras prioridades estratégicas y al contexto del negocio.

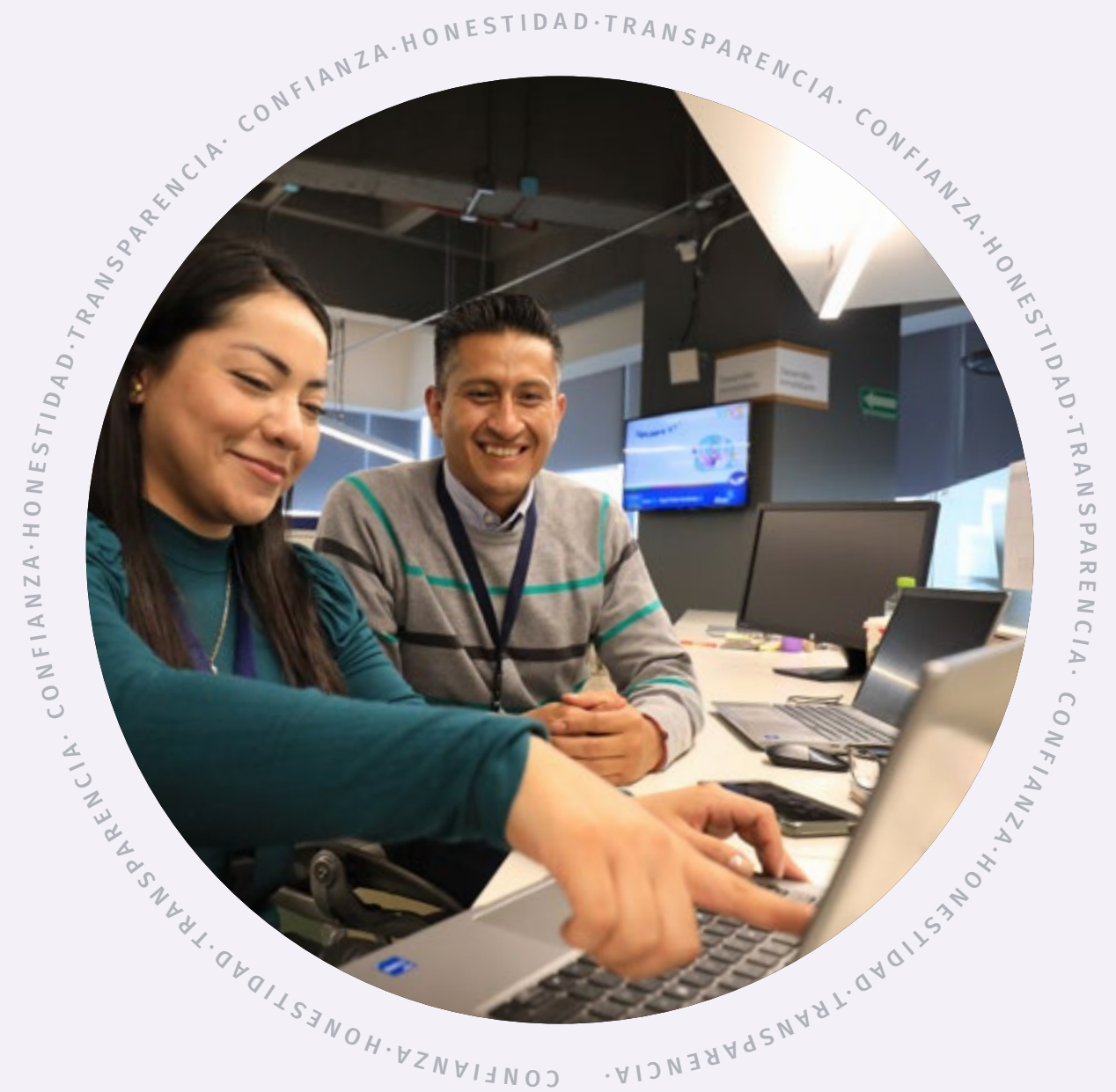
Las propuestas de nombramiento o reelección de consejeros son presentadas ante la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, acompañadas de información sobre el perfil y trayectoria de cada candidato.

Alberto Torrado Martínez.
Integrante

Cosme Alberto Torrado Martínez.
Integrante

Armando Torrado Martínez.
Integrante

Xavier Mangino Dueñas.
Integrante (sin ser miembro del Consejo)



Conoce más de nuestras prácticas de gobierno corporativo:
<https://www.alsea.net/inversionistas/gobierno-corporativo.html>



Gestión de la ética e integridad corporativa

GRI 3-3 | TEMA MATERIAL ÉTICA Y ANTICORRUPCIÓN

COP PRINCIPIO 10

En Alsea impulsamos una cultura donde la ética e integridad guían nuestras relaciones con colaboradores, clientes, socios y todos los grupos de interés con los que nos relacionamos como parte de nuestras operaciones.

Contamos con un marco sólido de integridad corporativa que incluye el Código de Ética, la Política Anticorrupción, los lineamientos para proveedores, la Política de Seguridad de la Información y otros criterios que fortalecen la transparencia, la rendición de cuentas y la confianza con nuestros grupos de interés.

Con acciones como promover el cumplimiento del Código de Ética, fortalecer nuestros canales de denuncia y buscar una gestión transparente en las operaciones, aspiramos a actuar de manera íntegra en cada nivel de la organización.

Estamos convencidos de que actuar con integridad, fortalecer nuestro gobierno corporativo y anticipar riesgos son los motores del crecimiento sostenible de nuestro negocio y nos permiten cumplir, día con día, el propósito de entregar felicidad y experiencias llenas de sabor.

Código de Ética

GRI 2-23, 2-24

Nuestro Código de Ética establece los principios y compromisos que orientan nuestro actuar diario y constituye un compromiso institucional para conducir el negocio de manera ética, íntegra y responsable.

Respaldado por los máximos órganos de gobierno e integrado a los procesos de inducción de la compañía, el Código de Ética es de aplicación general para todos los colaboradores a nivel global, incluyendo nuestras marcas, países en que operamos y todos los niveles de la organización sin excepción; representa también una referencia de conducta para nuestros proveedores, franquiciatarios y clientes.



Principios rectores de nuestro Código de Ética:

1. Cumplimiento con la ley
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. Para la aceptación de regalos
8. Prácticas de negocio transparentes y libres de soborno
9. Cuidado de nuestras herramientas de trabajo
10. Respetto al fraude
11. Información financiera
12. Cuidado de nuestra información privada y confidencial
13. Del medio ambiente y uso responsable de los recursos



En 2025, reforzamos el cumplimiento de estos lineamientos corporativos mediante programas de capacitación continua en ética y conducta empresarial, dirigidos a colaboradores con el objetivo de fortalecer la identificación y prevención de riesgos de incumplimiento en las actividades cotidianas.

Asimismo, comenzamos a desarrollar un Código de Conducta para Proveedores con alcance global, que busca homologar

los estándares de integridad en la cadena de valor y consolidar nuestros procesos de debida diligencia, asegurando que todos los terceros con los que operamos actúen bajo un mismo marco de integridad y cumplimiento que proteja la reputación y la sostenibilidad de nuestro negocio a largo plazo.



Conoce nuestro Código de Ética: <https://www.alsea.net/inversionistas/codigo-de-etica.html>



Mecanismos de denuncia

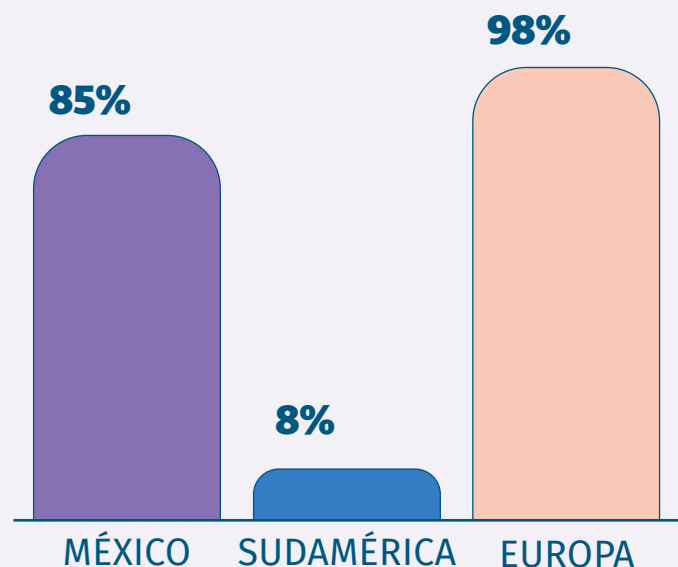
GRI 2-16, 2-26, 406-1

Los mecanismos de denuncia con que contamos son un canal central para gestionar el cumplimiento de nuestro Código de Ética y de los lineamientos de gobierno corporativo en la compañía. Estos canales están disponibles para colaboradores, clientes, proveedores y otros grupos de interés interesados en todas las regiones donde operamos, ofreciendo confidencialidad, posibilidad de anonimato y un tratamiento imparcial de los reportes.

En México y Sudamérica, contamos con la Línea Correcta mientras que en Europa los procesos de denuncia se gestionan por el Órgano de Cumplimiento a través del Sistema Interno de Información, apegándonos a la Ley 2/2023 de Protección del Informante, que busca un proceso más confiable y seguro para los colaboradores.

Todas las denuncias recibidas son gestionadas a través de procesos formales que contemplan su análisis, investigación y seguimiento, lo que contribuye al fortalecimiento de los controles internos, la prevención de irregularidades y la mejora continua del marco de integridad de la compañía.

Atendidos por región



En el transcurso del año, reforzamos la operación de estos canales de denuncia mediante la optimización de procesos, el uso de plataformas tecnológicas especializadas y una mayor trazabilidad de los casos, mejorando nuestros sistemas de control interno y prevención de irregularidades, buscando un adecuado seguimiento de los casos con posibles implicaciones de cumplimiento o financieras.

Al cierre de 2025, solo 15% de los casos recibidos se encontraba aún en proceso de evaluación e investigación para su correcta solución. Durante el periodo recibimos 30 reportes relacionados con discriminación y acoso a nivel global.

Reportes totales

1,967

reportes a través de Línea Correcta (México y Sudamérica)

253

reportes a través de Sistema Interno de Información (Europa)

86% de reportes atendidos al cierre de 2025



Líneas telefónicas sin costo:

Argentina: 0800 345 5478

Chile: 800 914 501

Colombia: 01 800 518 9191

México: 800 04 38422

Paraguay: 009 800 542 0164

Uruguay: 000 416 205 6395



Páginas web:

México y Sudamérica:

<https://www.lineacorrectaalsea.com/>

Europa:

<https://europe.alsea.net/etica-y-cumplimiento/canal-denuncias>

Plan Anticorrupción

GRI 3-3, 205-1, 205-2, 205-3, 415-1

TEMA MATERIAL ÉTICA Y ANTICORRUPCIÓN

En Alsea operamos bajo un enfoque de cero tolerancia frente a la corrupción y el soborno. Nuestras decisiones se apegan a la ley, a nuestros valores y a altos estándares de ética empresarial. Este compromiso se refleja en un marco integral de cumplimiento que guía nuestras operaciones en todas las regiones donde operamos.

Contamos con un Plan Anticorrupción que establece acciones para identificar, prevenir, mitigar y atender riesgos relacionados con corrupción, soborno y otras prácticas indebidas. Este plan integra herramientas clave como la Política Anticorrupción, el Código de Ética y los mecanismos de denuncia, siendo de cumplimiento obligatorio para colaboradores, directivos, miembros del Consejo de Administración, franquiciatarios, filiales y subsidiarias.

Con nuestra cadena de valor buscamos asegurar el apego a estos criterios mediante cláusulas contractuales y políticas específicas dirigidas a socios comerciales.

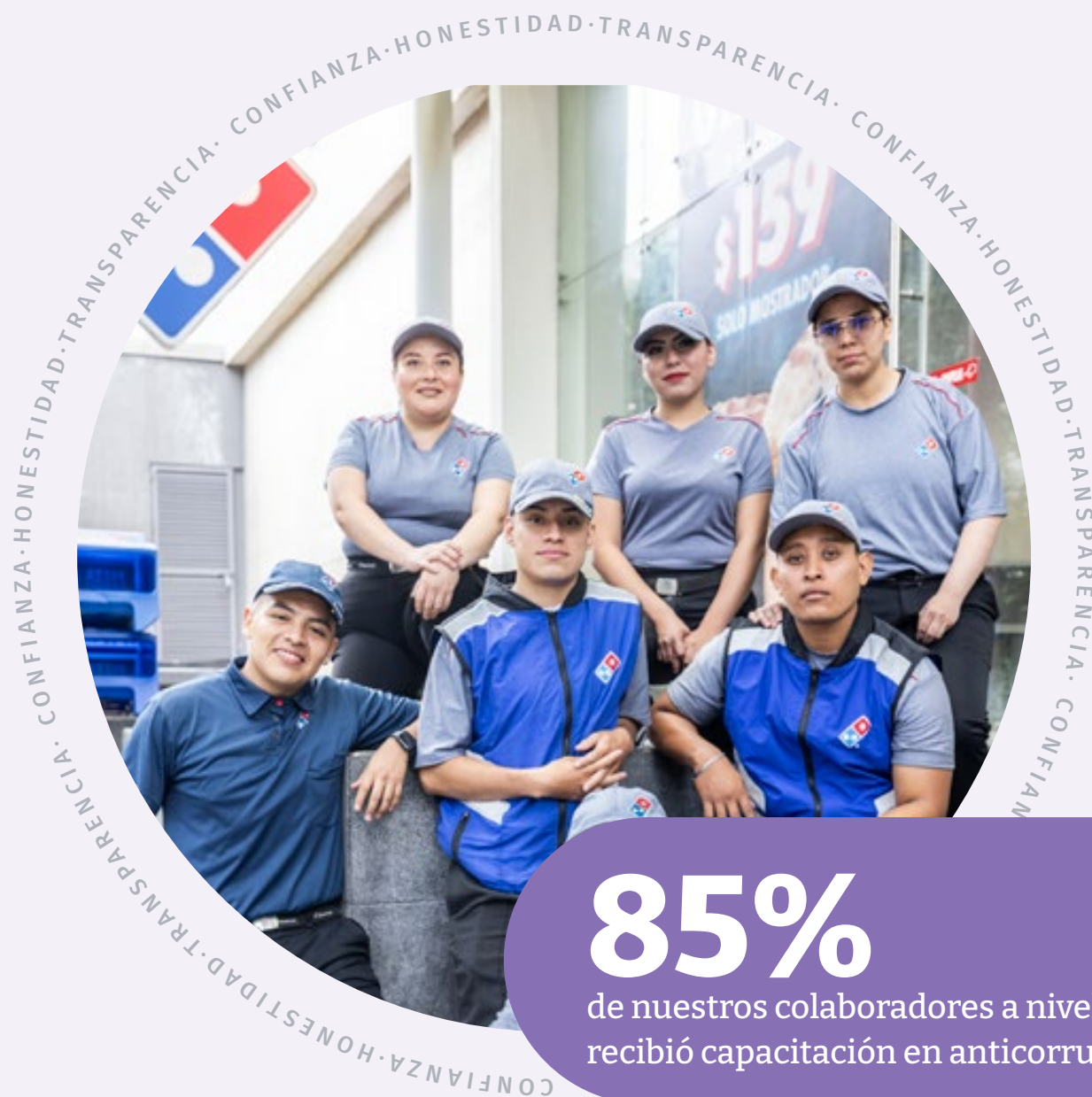
Con nuestra Política Anticorrupción, cuyo cumplimiento es auditado interna y externamente de manera permanente,

buscamos que nuestros colaboradores conozcan y apliquen lineamientos relacionados con regalos, hospitalidad, prevención de lavado de dinero, trato con funcionarios públicos, aportaciones políticas y donaciones, para lo cual realizamos capacitaciones anuales para todas las áreas en materia de anticorrupción.

Durante 2025, fortalecimos este marco mediante una mayor participación de las áreas de Riesgos y Auditoría en los procesos operativos, reforzando los niveles de autorización y la disciplina en la toma de decisiones.

En el periodo reportado, no identificamos casos confirmados de corrupción, soborno ni incumplimientos relacionados con lavado de dinero o aportaciones políticas, como resultado de los procesos formales de denuncia, investigación y seguimiento establecidos por la compañía.

De manera complementaria, las áreas financieras y de Relación con Inversionistas mantuvieron un monitoreo continuo de los canales oficiales y procesos internos, lo que permitió dar seguimiento oportuno a posibles riesgos y fortalecer la gestión preventiva y la mejora continua del sistema de cumplimiento, así como del enfoque de gestión del tema material de ética e integridad corporativa.



85%

de nuestros colaboradores a nivel global recibió capacitación en anticorrupción.

100%

de nuestros consejeros fueron capacitados en anticorrupción.

Conflictos de Interés

GRI 2-15

En Alsea contamos con la Política Global de Conflicto de Interés, que establece los lineamientos para que la toma de decisiones se dé dentro de un marco de transparencia e imparcialidad, evitando la influencia de intereses personales.

Esta política aplica a nuestros colaboradores, proveedores, miembros del Consejo de Administración y cualquier persona que represente a nuestras marcas en todos los países donde operamos, buscando que nuestras decisiones en el trabajo se realicen enfocadas en el mayor beneficio integral de la compañía.

Anualmente, los colaboradores del Centro de Soporte y miembros del Consejo de Administración deben realizar un ejercicio de declaración de conflictos de interés, mientras que de manera general todos los colaboradores deben identificar cualquier situación que pudiera afectar su objetividad profesional y notificarla de inmediato al superior inmediato y al área de Recursos Humanos.

El no declarar un conflicto de interés de manera oportuna se considera una falta grave, al comprometer la transparencia y la confianza dentro de la organización.

Durante el año, se presentaron 53 casos de conflicto de interés, los cuales fueron atendidos y resueltos de manera eficiente.



Conoce todas nuestras políticas de integridad corporativa:
<https://www.alsea.net/integridad-corporativa.html>





Seguridad de la información y privacidad de datos

GRI 3-3, 418-1 | TEMA MATERIAL CIBERSEGURIDAD Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

En Alsea, la seguridad de la información y la protección de datos personales son pilares fundamentales, considerando que el 30% de nuestras transacciones globales se realizan mediante canales digitales.

Ante esto, contamos con una estrategia holística en ciberseguridad que protege los datos de clientes y colaboradores frente a amenazas digitales en los 12 países donde operamos y nos permite atender cualquier eventualidad a través de un protocolo formal de cuatro etapas: contención, análisis, coordinación de áreas y seguimiento de la remediación.

Mantenemos el monitoreo de incidentes 24/7, a través del Security Operations Center (SOC) global.

Nuestro SOC global nos permite adaptar los procesos y la respuesta de cada incidente al marco regulatorio de cada región, al tiempo que operamos bajo principios de *Privacy by Design* y cumplimos con marcos internacionales como el GDPR y la directiva NIS II en Europa, así como controles SOX en México.

También aplicamos un modelo de evaluación de riesgos basado en *Security by Design* y la norma ISO 27005, buscando que cada nueva iniciativa tecnológica cuente con controles de seguridad desde su concepción. En 2025 hubo 12 reclamaciones relativas a violaciones de la privacidad del cliente, que fueron atendidas de manera inmediata, de acuerdo con nuestros protocolos.

En 2025, fortalecimos la unificación y estandarización de sistemas tecnológicos en las diferentes regiones y avanzamos en una actualización digital de nuestras tiendas, con el objetivo de agilizar las transacciones y estar preparados para un *e-commerce* de mayor volumen, anticipándonos al crecimiento orgánico de la compañía.



Actualizamos nuestra aplicación de *e-commerce* de Domino's Pizza, estandarizando todos los mercados de Alsea y permitiendo que cualquier campaña o estrategia sea soportada dentro de la plataforma tecnológica.

Como parte de la globalización del área de Tecnologías de la Información (TI), se comenzó a trabajar como un solo grupo integrado en lugar de hacerlo de manera independiente, implementando una mesa de servicios de soporte que opera para las tres regiones donde tenemos presencia.

Anticipándonos a una obsolescencia en nuestras telecomunicaciones en México, terminamos un proyecto de renovación tecnológica que no sólo nos permite estar listos para recibir el Mundial en 2026, sino que da sostenibilidad a nuestra operación en los próximos años.

En Sudamérica implementamos nuestro "CorAlsea", una herramienta que conecta aplicaciones de envío (como Uber o Rappi) directamente con nuestras tiendas, permitiéndonos monitorear y supervisar las entregas en tiempo real, para mejorar el servicio e impulsar el crecimiento de nuestras ventas en línea.

En Europa, consolidamos nuestro modelo de unicanalidad, con el que buscamos integrar los canales físicos y digitales en una sola plataforma para ofrecer una experiencia única a nuestros clientes y mejorar su lealtad. Este proyecto se busca replicar en México para fortalecer el análisis de datos de nuestras marcas.



Capacitación

La capacitación en privacidad de datos es un proceso continuo que comienza desde el primer contacto del colaborador con la organización a través del proceso de inducción, donde se comunican formalmente las políticas generales de seguridad.

Este compromiso se mantiene vigente mediante una capacitación obligatoria anual dirigida a todos los colaboradores, tanto en unidades de negocio como en centros de soporte, la cual se gestiona de manera global a través de la plataforma Alsea *College*.

Complementamos esta formación con campañas de concientización periódicas que promueven el uso responsable de datos y promovemos el conocimiento de políticas y normativas de privacidad, que se encuentran disponibles de manera interna en canales corporativos, para que el personal cuente con los recursos necesarios que le permitan actuar con apego a marcos de seguridad y responsabilidad.



Entorno normativo

GRI 3-3, 2-27 | TEMA MATERIAL ENTORNO NORMATIVO

A lo largo del año, fortalecimos la rentabilidad y resiliencia de nuestro portafolio global a través de la incorporación de marcas líderes como Chipotle y Raising Cane’s, y llevando a cabo la desincorporación estratégica de activos en Europa y Sudamérica. Estas acciones nos permitieron enfocar recursos en operaciones con mayor potencial, mejorar la productividad y avanzar hacia un modelo de crecimiento responsable, ágil y disciplinado.

Como empresa pública que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), operamos dentro de un marco normativo sólido, comprometidos a alinear nuestras prácticas con los más altos estándares de transparencia y a reportar de manera periódica, detallada y oportuna nuestro desempeño financiero, supervisados por nuestro Comité de Auditoría.

A lo largo del año, ejecutamos el prepago total de nuestras *Senior Unsecured Notes* denominadas en dólares (USD 500 millones) y en euros (EUR 300 millones), y las sustituimos por nuevas líneas de financiamiento bancario ligadas a la sostenibilidad: en México, mediante un *club deal* por MXN 10,500 millones con plazo *bullet* de cinco años a una tasa variable de TIE + 145 puntos base; y en Europa, a través de un crédito sindicado por hasta EUR 550 millones

con plazo amortizable de cinco años a una tasa variable de Euribor + 210 puntos base.

Esta operación extendió la vida promedio de la deuda financiera a más de cuatro años, generó una disminución anual estimada en el monto de intereses pagados de aproximadamente USD 25 millones, y constituyó el primer refinanciamiento ligado a la sostenibilidad de este tipo en México, reforzando nuestro compromiso con los criterios ASG en la operación global.

Gracias a este crecimiento responsable, la agencia calificadora Fitch Ratings otorgó un incremento a nuestra calificación crediticia de “+(mex)” a “AA-(mex)”, mientras que Moody’s mejoró nuestra perspectiva de “estable” a “positiva”.

Avanzamos en la optimización de la estructura organizacional de la compañía, consolidando procesos de fusión que nos permitieron simplificar nuestra arquitectura corporativa, eliminar redundancias administrativas y enfocar nuestros recursos en la rentabilidad y un crecimiento disciplinado.

Como parte de nuestra estrategia para anticipar cambios regulatorios en materia fiscal y ambiental en México y otras regiones, mantenemos un monitoreo constante, coordinado e interdisciplinario, que involucra áreas como Finanzas, Legal, Fiscal y Sostenibilidad.

Atendiendo las expectativas de nuestros grupos de interés y fortaleciendo la transparencia de nuestros avances en temas Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG), en 2025 reportamos por primera vez el cuestionario de “Bosques” ante el CDP, organización mundial que permite a las empresas medir y gestionar su impacto ambiental. Esto nos permite identificar oportunidades para mejorar la resiliencia y sostenibilidad de nuestro negocio a largo plazo.

En el año no registramos incumplimientos significativos de la legislación relacionados con asuntos anticorrupción, de lavado de dinero o de protección de datos, que hayan derivado en multas o sanciones económicas.



Ser **Alsea** es...

Estar donde

nos eligen

Nuestro valor crece con cada cliente que nos prefiere. Por eso operamos con excelencia, innovamos con propósito y ponemos la experiencia en el centro de todo lo que hacemos.

ODS 6 7 13 16 17



Crecimiento

Alimentos de calidad y opciones equilibradas →

Origen responsable →

Compromisos a futuro →

En Europa,
el 100%
de nuestras marcas cuenta con el cálculo calórico publicado en los menús.

94%
de nuestro padrón de proveedores Alsea es local.

100%
de los restaurantes en Europa, México, Argentina y Uruguay implementan su Estándar de Calidad y Opciones Equilibradas.



Riesgos, impactos y oportunidades

GRI 2-25

Contexto actual

Las expectativas de nuestros clientes evolucionan constantemente. Hoy, la elección de los alimentos va mucho más allá del sabor: los clientes esperan que los alimentos sean seguros, frescos y de origen conocido y confiable en cada etapa de la operación. Al mismo tiempo, buscan menús que se adapten a sus estilos de vida, restricciones alimentarias y valores personales, no sólo para ocasiones especiales, sino en cada visita.



RIESGOS IDENTIFICADOS

Reconocemos que existen áreas de mejora en la estandarización de criterios entre regiones, el control a lo largo de la cadena de suministro y la comunicación transparente sobre ingredientes y valores nutricionales.



IMPACTOS DE NUESTRA GESTIÓN

Contamos con protocolos sólidos y procedimientos establecidos en materia de seguridad y calidad alimentaria. Su adecuada implementación tiene un impacto directo y positivo en la experiencia de cada cliente, en la integridad operativa de nuestros restaurantes y en la reputación de Alsea como grupo.



OPORTUNIDADES PARA CRECER

Cada área de mejora representa una oportunidad estratégica. Fortalecer la homologación de nuestros estándares de calidad a nivel global, ampliar la oferta de opciones equilibradas y consolidar una cadena de suministro más responsable y trazable nos permite diferenciarnos, responder a las demandas del mercado y seguir construyendo la lealtad de nuestros clientes. Nos esforzamos día a día para favorecer la coherencia entre el prestigio de la marca y la calidad entregada para contribuir al crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

ENFOQUE, DISCIPLINA Y ESTRATEGIA





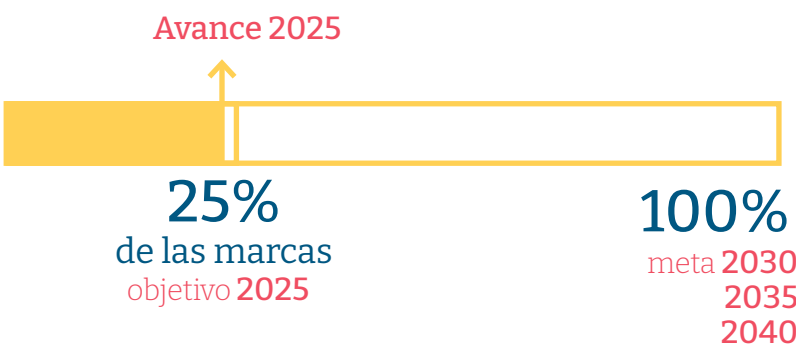
Avance en nuestras metas

SASB FB-RN-250A.1

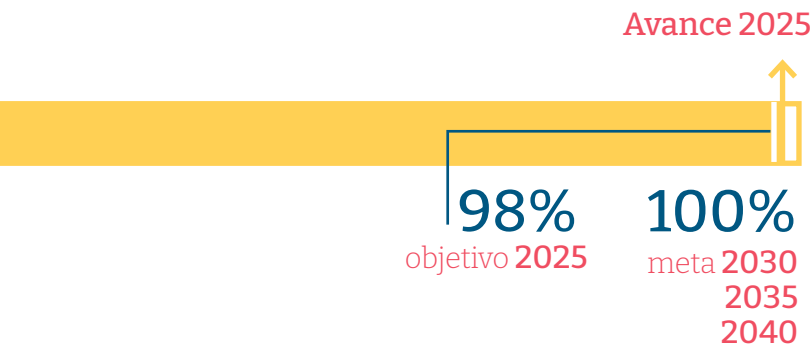
Alimentos de calidad y opciones equilibradas

Restaurantes que implementan el Estándar Alsea de Calidad y Opciones Equilibradas.

Opciones equilibradas



Calidad



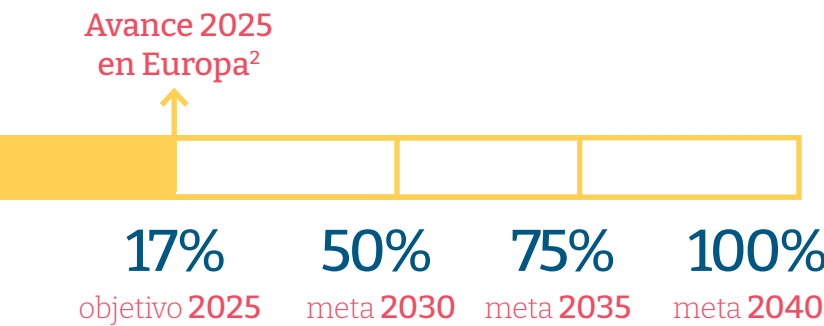
Origen responsable de los productos

Volumen de insumos prioritarios adquiridos con certificaciones o equivalentes bajo criterios sostenibles¹.



Comprometidos con el origen responsable de nuestros productos, vamos en línea con el cumplimiento de nuestra meta a 2030. Sin embargo, por su complejidad, reportaremos un primer avance en nuestro ejercicio de reporte en el 2026.

Proveedores críticos homologados bajo criterios de calidad y sostenibilidad.



¹ Alineado a los requerimientos de las marcas representadas.

² Este dato corresponde a los proveedores homologados en el marco del Acuerdo de Financiación Sostenible en España, cumpliendo 100% del KPI acordado con los bancos al cierre del año. México y Sudamérica se preparan para transparentar sus avances el siguiente ciclo de reporte y sumar a la meta global.

Alimentos de calidad y opciones equilibradas

GRI 3-3 | TEMA MATERIAL CALIDAD Y SEGURIDAD DE LOS ALIMENTOS

Operar en diversas geografías supone un desafío, pero también una oportunidad de impulsar una gestión que se distinga por su cuidado y consistencia en los 12 países en los que nos encontramos. Por ello, nuestro compromiso con la calidad de los alimentos se extiende a toda la cadena de suministro para entregar felicidad y experiencias llenas de sabor a cada cliente que nos visita.

Estándar Alsea de Calidad y Opciones Equilibradas

Actualmente, cada una de nuestras regiones cuenta con estándares de calidad propios que establecen los niveles de inocuidad y calidad que guían nuestra operación. Sin embargo, con la intención de fortalecer la gestión interna de estos temas, estamos trabajando en la homologación de un estándar a nivel global.

Desde la preparación de los alimentos, hasta la gestión y operación en los restaurantes y el servicio al cliente, nos esforzamos constantemente para dar la mejor experiencia a cada persona que nos elige para acompañarla.

El principal objetivo es alinear los requerimientos de calidad e inocuidad corporativos y los estándares operativos eficientes con las regulaciones locales y las mejores prácticas internacionales, y así ofrecer opciones equilibradas en nuestros menús para seguir siendo líderes en la industria.





Calidad que nos distingue

GRI 416-1

SASB FB-RN-250A.1

Para responder a las exigencias de todas las geografías en donde operamos, buscamos la excelencia operativa, el cumplimiento regulatorio y la alineación con las mejores prácticas internacionales. Para lograrlo, hemos designado responsables a cargo de implementar, supervisar y promover la mejora continua de los lineamientos de seguridad e inocuidad alimentaria.



ESTRUCTURA Y RESPONSABILIDADES

1



DIRECCIÓN DE CALIDAD Y MARCA

Toma decisiones en incidentes críticos, coordina planes preventivos y correctivos a nivel marca, y supervisa la operación global.

2



DEPARTAMENTO DE CALIDAD

Elabora manuales, estándares y guías de auditoría. Supervisa auditorías, investigaciones de quejas y validaciones de proveedores. Mantiene comunicación con las tiendas y áreas operativas para capacitación y actualizaciones.

3



COORDINADORES DE CALIDAD / INSPECTORES

Son el enlace entre las tiendas y la Dirección de Calidad. Definen acciones correctivas ante desviaciones, monitorean avances, validan cierre de quejas y capacitan a los equipos operativos.

4



LÍDER DE INOCUIDAD Y CALIDAD POR RESTAURANTE

Presente en todas las operaciones para supervisar el cumplimiento de estándares y desarrollo de planes de acción. Es responsable de la difusión de buenas prácticas en su unidad.

5



OPERADORES Y GERENTES DE RESTAURANTE

Implementan los estándares de calidad diariamente, llenan registros operativos, atienden auditorías y son los primeros en responder a las quejas recibidas.



En Alsea, nuestros **procesos de calidad** están documentados a través de procedimientos y programas que facilitan a nuestros colaboradores realizar sus tareas diarias de forma estandarizada. Esto garantiza la entrega de alimentos deliciosos que satisfacen las expectativas de los clientes y se adaptan a las necesidades específicas de cada comunidad.



Medidas de higiene, calidad e inocuidad en nuestras operaciones

- **Prácticas de higiene** en cada restaurante, que incluyen la sanitización de instalaciones, equipo y personal.
- **Almacenamiento seguro de productos químicos**, que incluye todas las medidas necesarias para evitar riesgo de contaminación química.
- **Programa de manejo integrado de plagas** para cada restaurante.
- **Procedimientos para atención de quejas** y gestión de crisis.
- **Capacitación continua** a los colaboradores en inocuidad y calidad.
- **Procesos claros de evaluación** y contratación de proveedores.
- **Prácticas de autoevaluación y auditorías periódicas**, con sus respectivos planes de acción y seguimiento.
- **Documentación de todos los procedimientos** aquí enlistados.

En el periodo reportado se realizaron +12,000 auditorías de seguridad alimentaria a nuestros restaurantes.

Gracias a nuestros rigurosos controles, en 2025 alcanzamos logros relevantes.

Entre ellos, la recertificación *Safe Quality Food* ³ de cuatro Centros de Operaciones Alsea (COA) en México (Tlalnepantla, Cancún, Monterrey y Hermosillo), los cuales incluyen nuestros centros de distribución y plantas de manufactura. Durante 2026, trabajaremos para conseguir esta certificación en el recién inaugurado COA en Guadalajara.

Asimismo, ampliamos la certificación TIF (Tipo Inspección Federal) en el COA Tlalnepantla a la nueva línea de producción de sándwiches, que evalúa los estándares de calidad de todos los tipos de carne.

³ Estándar de inocuidad alimentaria reconocido por la Iniciativa Global de Inocuidad Alimentaria (GFSI, por sus siglas en inglés).



Nuestros embajadores de calidad e inocuidad de los alimentos

Sabemos que, para actuar bajo los más rigurosos estándares de calidad, todos los colaboradores deben conectar con nuestros valores y compromisos, integrándolos en su día a día.

Dentro de nuestro programa de capacitación anual, los colaboradores que tienen contacto directo con estos temas reciben formación especializada. El personal operativo en los restaurantes recibe capacitación en sitio y un completo programa de inducción un día antes de integrarse al equipo, para que se familiarice con todos los protocolos y procedimientos que guiarán sus actividades.

Este año, con la apertura del COA en Guadalajara, se capacitó a todo el personal (más de 300 colaboradores) en temas de calidad e inocuidad en todos los procesos, previo al inicio de las operaciones.

Por otro lado, en todas las regiones en las que operamos, los colaboradores tienen acceso a contenidos virtuales y presenciales sobre cumplimiento normativo y hallazgos en seguridad alimentaria que surjan de las auditorías.

Con respecto a nuestras marcas, regularmente se llevan a cabo reuniones para reportar indicadores y destacar resultados obtenidos relacionados con calidad e inocuidad en nuestras operaciones. Esto nos sirve para motivar a los equipos, al mostrarles el impacto positivo de su esfuerzo.



Opciones equilibradas para todos

GRI 417-1, 417-2

SASB FB-RN-260A.1

TEMA MATERIAL BIENESTAR Y NUTRICIÓN DE CONSUMIDORES

Otro de nuestros principales enfoques es ofrecer opciones equilibradas que aporten un valor adicional a los menús de las marcas. Buscamos que estos platillos no solo sean ricos en sabor, sino que también estén elaborados con recetas que partan de una visión nutricionalmente balanceada y completa.

Nuestro objetivo es que todas nuestras marcas tengan estas opciones en su menú y que sigan las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y de la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA, por sus siglas en inglés). Trabajamos arduamente, en conjunto con las regiones de Alsea, para homologar criterios tanto en geografías como en marcas.

Constantemente innovamos en nuestros menús para ofrecer alimentos que tengan el sabor que nos caracteriza, además de valor nutricional. Por ello, buscamos alinearnos con las referencias dietéticas locales o las guías alimentarias de los países donde operamos, así como ofrecer alimentos que se ajusten a directrices nutricionales para niños.



Estamos comprometidos con la transparencia, por lo que este año trabajamos en iniciativas para que nuestros menús incluyan la información nutricional más relevante, de modo que cada cliente pueda elegir con confianza y conocimiento. En 2025, registramos 281 casos de incumplimiento relacionados con la información publicada de nuestros alimentos y comunicaciones de *marketing* a nivel global.

***En Europa, el 100%
de nuestras marcas
cuenta con el cálculo
calórico publicado en
los menús.***

Nuestras marcas ponen a disposición información sobre alérgenos y el contenido calórico de los platillos en el menú, a través de códigos QR y/o en su página web. En México, el 88% de nuestras marcas tiene esta información pública, mientras que en Sudamérica seguimos trabajando para implementar esta práctica. En Europa, la página web en donde publicamos la información de nuestros platillos cumple con la Ley Europea de Accesibilidad EN 301 549, y cuenta con calificación A, reflejando nuestro compromiso con la transparencia y con la comunicación responsable de nuestro menú.

Por otro lado, marcas como Starbucks ya ofrecen bebidas con certificados *kosher*⁴ o alternativas de bebidas vegetales, lo que aumenta la variedad disponible y permite que cada cliente elija la opción que mejor se adapte a su estilo de vida.

Reconocemos el camino que nos queda por recorrer. Los clientes frecuentan nuestros restaurantes buscando nuestros sabores característicos de la cocina italiana, asiática o de comida rápida, por mencionar algunas, por lo que nos mantenemos firmes en seguir reforzando la variedad de opciones equilibradas como parte de nuestra responsabilidad compartida con la salud y el bienestar de quienes nos eligen.

4 Por los controles de calidad a los que están sometidos, los productos *kosher* son considerados por los consumidores como saludables, higiénicos y seguros.



Origen responsable

La calidad en Alsea se construye en cada eslabón de la cadena de valor. Hemos desarrollado una serie de controles que nos permiten evaluar cada uno de los procesos necesarios para llevar los alimentos a la mesa de nuestros invitados, desde que se desarrollan y se elaboran, hasta que se distribuyen y se ofrecen a los clientes.

Nuestros proveedores son una parte fundamental de nuestra cadena de valor. Además de ser socios comerciales de Alsea, nos ayudan a garantizar la frescura, seguridad, calidad y el origen sustentable de los insumos que nos proporcionan.



Una cadena de suministro responsable

SASB FB-RN-430A.3

En el actual contexto social, ambiental y del sector, para nosotros es fundamental actuar con responsabilidad, por lo que nos aliamos con proveedores que compartan nuestros valores y prioridades estratégicas.

Al tener una cadena de suministro que opera en 12 países, nuestra responsabilidad se extiende a realizar una evaluación de proveedores con el objetivo de reducir o mitigar los posibles impactos negativos sociales y ambientales que puedan generar.

Desde procurar el bienestar animal e implementar prácticas de abastecimiento responsable de insumos primarios, hasta promover el desarrollo social a partir de la relación con proveedores locales e impulsar el cumplimiento normativo, en Alsea trabajamos para contribuir al respeto y la promoción de los derechos humanos y del medio ambiente.

Nuestra cadena de suministro



PLANEACIÓN,
ABASTO Y COMPRAS



MANUFACTURA



LOGÍSTICA



DISTRIBUCIÓN



Planeación, abasto y compras: abastecimiento responsable

GRI 2-6, 3-3, 308-1, 414-1, 414-2

TEMA MATERIAL ABASTECIMIENTO RESPONSABLE

El primer momento de la cadena inicia con un seguimiento cercano a las demandas de las tiendas de nuestras marcas. Nuestros equipos de Planeación y Abasto colaboran de manera cercana con las áreas de Compras, Calidad, Almacenes y centros de distribución para cumplir con las necesidades de cada restaurante.

Una vez identificados los insumos necesarios y realizada la planeación correspondiente para obtenerlos, el área de Compras busca al proveedor ideal para atender esta solicitud. Cada región cuenta con su propio marco para la evaluación de la elegibilidad de cada proveedor prospecto.

Dentro de los requisitos se incluyen los estándares de calidad, inocuidad y sostenibilidad que deben de cumplir. En México, existe la **Adenda de Calidad** , y en Sudamérica, cada país cuenta con sus propios criterios.

Sabemos que cada aliado dentro y fuera de la organización es la representación de nuestros valores. Por esta razón, **en 2025 publicamos e iniciamos con la socialización de nuestro Código de Conducta para Proveedores** , un documento esencial que detalla las responsabilidades mínimas que deben cumplir, mismo que debe ser firmado por todos los proveedores o aliados que trabajen para Alsea.

Comprende los siguientes temas:

- Libre competencia en la selección y contratación de proveedores
- Respeto a los derechos humanos y condiciones laborales dignas
- Cumplimiento riguroso de normas de calidad y seguridad alimentaria
- Implementación de buenas prácticas de sostenibilidad y bienestar animal
- Respeto a la propiedad intelectual
- Cumplimiento normativo
- Prevención y combate del lavado de dinero y financiación del terrorismo
- Lucha contra la corrupción y el soborno
- Protección de la información



Siguiendo nuestro compromiso con la sostenibilidad en todas nuestras operaciones, este año logramos avances importantes en la comunicación entre los equipos de calidad y sostenibilidad con los proveedores, con el fin de fortalecer el proceso de evaluación y continuar alineando estos criterios hacia las metas establecidas en nuestro Modelo de Sostenibilidad.



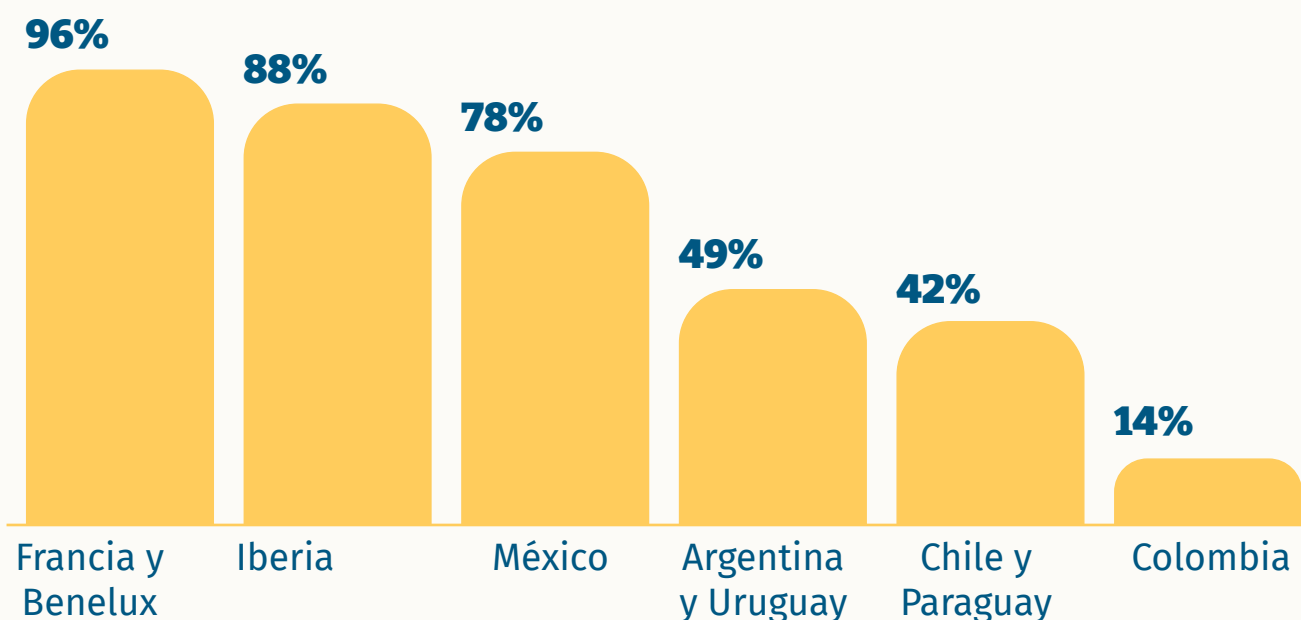
Realizamos evaluaciones diagnósticas para entender el nivel de madurez de los nuevos proveedores y para analizar cómo nuestra cadena de suministro afecta a la sociedad y el medio ambiente. En 2025, en México, por ejemplo, evaluamos a 124 nuevos proveedores. En el caso de Sudamérica, en Colombia se evaluó al 100% de los nuevos proveedores, mientras que los demás países de Sudamérica y Europa están en proceso de fortalecimiento de este ejercicio.

Reconocemos el reto que nos supone trabajar con un amplio padrón de proveedores. Si bien favorecemos la contratación de aquellos con certificación GFSI (Iniciativa Mundial de Seguridad Alimentaria, por sus siglas en inglés), *Rainforest Alliance* y *Certified Sustainable Palm Oil*, sabemos que hay proveedores más pequeños que no tienen las capacidades o los recursos para adquirirlas.

Para contribuir al fortalecimiento de sus capacidades, este año llevamos a cabo reuniones con proveedores para impulsar la sostenibilidad y la responsabilidad social, así como para recalcar la importancia de las certificaciones. Además, tenemos en marcha programas de desarrollo para proveedores, planes analíticos de vigilancia de calidad y planes de acción correctivos.

El 66% de los proveedores de Alsea ha sido certificado por GFSI.

Proveedores certificados (GFSI) por región/país



Respecto a los alimentos que compramos, estamos promoviendo acciones en todas las geografías para que estas adquisiciones se alineen a estándares de sostenibilidad social y ambiental de abastecimiento y/o que sean certificados por terceros.

En Alsea ponemos un enfoque especial en la compra de proximidad de proveedores locales, tanto como un factor para contar con ingredientes frescos y de calidad, como para generar impacto económico y social, y reforzar la vinculación con los mercados donde estamos presentes.

94%

proveedores locales en Alsea

97%

proveedores locales en México

92%

proveedores locales en Sudamérica

93%

proveedores locales en Europa



En Alsea mantenemos el compromiso con prácticas de abastecimiento responsable. A partir de 2024, nuestra estrategia evolucionó hacia un enfoque integral de sostenibilidad, incorporando distintas categorías e insumos estratégicos bajo criterios comunes de impacto ambiental y social.

En este marco, la transición hacia huevo de gallina libre de jaula forma parte de una agenda más amplia de abastecimiento responsable, desarrollada en colaboración con proveedores para fortalecer su disponibilidad, trazabilidad, escalabilidad y viabilidad económica.

Como parte de esta evolución, establecimos como meta al 2030 que el 50% del volumen de insumos prioritarios adquiridos cuente con certificaciones o estándares reconocidos alineados con criterios sostenibles. El avance hacia este objetivo será informado periódicamente en los reportes anuales subsecuentes de la compañía.

En cuanto al compromiso previo de avanzar hacia el uso total de huevo de cascarón de gallina libre de jaula, este se integrará en la estrategia ampliada de abastecimiento responsable, donde continuará siendo monitoreado y reportado como parte de la meta 2030.



Manufactura

Posterior a la selección de proveedores, algunos insumos pasan por procesos de manufactura propia. Aquí combinamos el cuidado de las recetas de tradición artesanal con la tecnología de punta para crear los ingredientes que conforman el sabor único de nuestros platillos.

Todas nuestras marcas y centros de producción se rigen por el sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP, por sus siglas en inglés), que contempla los riesgos asociados a la producción y el manejo de alimentos. Su cumplimiento es evaluado regularmente por medio de auditorías internas y externas.

Contamos con la **Política Global de Calidad e Inocuidad**, accesible en todo momento para nuestros colaboradores, proveedores y visitantes. Esta política está alineada a los estándares de la GFSI.

En Europa, este año logramos avances clave con la integración de criterios ambientales dentro de los procedimientos del sistema HACCP de las cuatro fábricas. Esto permite una mayor estandarización y control de los procesos.

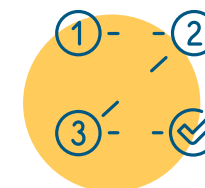
Controles para identificar desviaciones en nuestros procesos



Documentación



Control de alérgenos



Plan de seguridad alimentaria



Trazabilidad

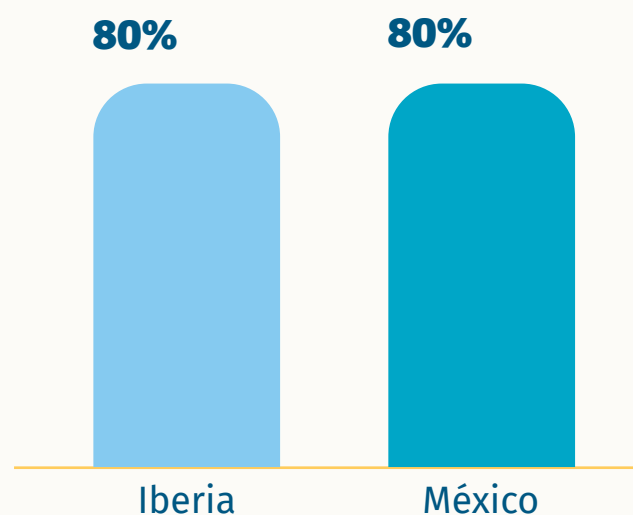


Verificación

El 80% de nuestras fábricas en Europa cuenta con certificación IFS⁵ (International Featured Standard).

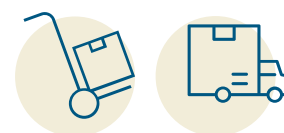
⁵ Norma internacionalmente reconocida que garantiza la calidad y la seguridad en la logística de productos alimentarios y no alimentarios.

Plantas de manufactura certificadas (GFSI)⁶



En nuestra búsqueda por operar con el mayor orden y consistencia posible, trabajamos constantemente para alinear las especificaciones de los insumos que utilizamos con la normativa y requisitos de cada país. Para aquellos casos en los que los ingredientes o productos no estén regulados, establecemos nuestros propios parámetros y controles internos, alineados con estándares de calidad internacionales.

⁶ Francia, Benelux, Argentina, Uruguay, Chile y Paraguay no cuentan con plantas de manufactura. En el caso de Colombia, se está trabajando para recibir estas certificaciones.



Logística y distribución

SASB FB-RN-250A.2

Nuestros alimentos pasan por estrictos controles a lo largo de la cadena de distribución para garantizar el sabor y la calidad que nos caracterizan.

Antes de llegar a su destino en los restaurantes, trabajamos arduamente para garantizar que cada eslabón de nuestra cadena de frío se mantenga, asegurando así que nuestros alimentos sean transportados a las temperaturas correctas. De igual manera, contamos con un robusto sistema para supervisar las fechas de caducidad y gestionar aquellos productos que no se ajustan a nuestros criterios de calidad.



Cuando nuestros productos no cumplen con los mínimos indispensables, estos son retirados. En este período, en México no se registraron retiradas de productos, mientras que en Sudamérica se reportaron 18.⁷

En 2025 ejecutamos 1,429 auditorías de salud y seguridad en nuestras instalaciones⁸.



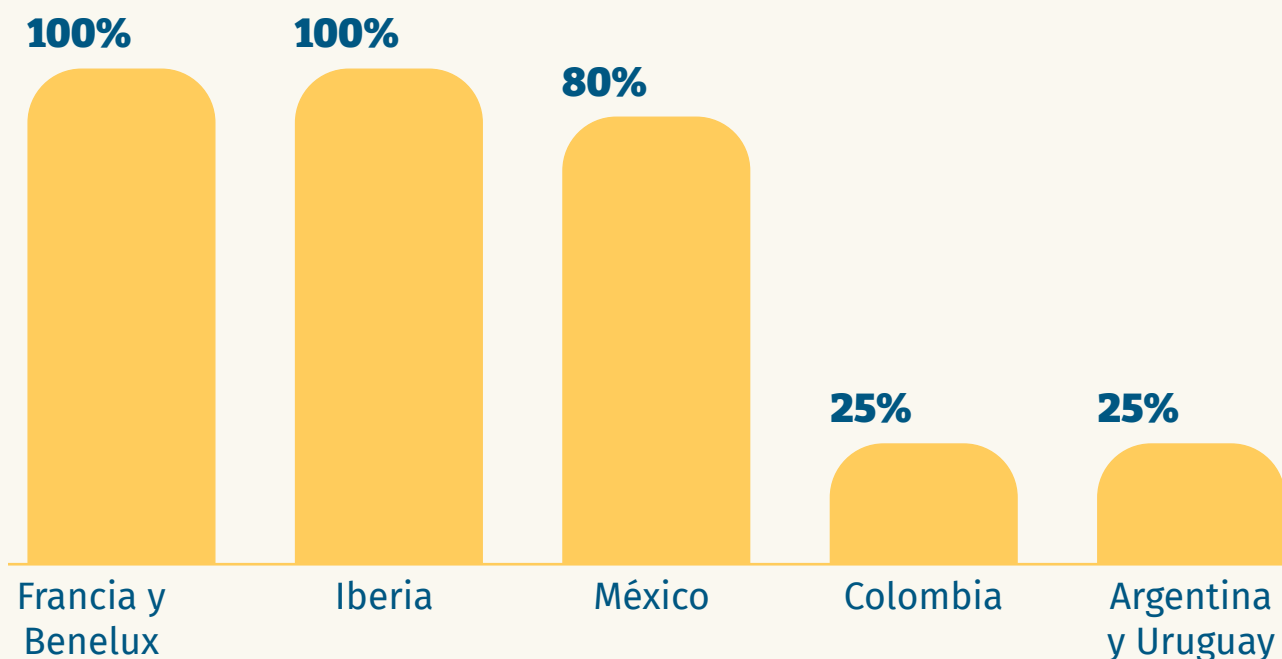
Reconocemos que la temperatura es uno de los aspectos más críticos en la restauración. Por ello, uno de los principales proyectos piloto de este ejercicio fue la implantación de sensores de temperatura en 15 restaurantes VIPs en España.

Este año desarrollamos la herramienta Andy 4.0, cuyo objetivo es controlar la caducidad de los productos de forma más individualizada y así optimizar la gestión de mermas. Esto permite recopilar y explotar datos agregados de las operaciones, facilitando la generación de informes y el análisis de incidencias.

En nuestros COA tenemos protocolos claros y robustos para garantizar un almacenamiento de productos bajo los más altos estándares de calidad y seguridad alimentaria.

En el caso de Sudamérica, nuestros COA operan con el apoyo de terceros logísticos (3PL, por sus siglas en inglés), por lo que actualmente trabajamos de la mano para favorecer el desarrollo de planes de certificación en estos centros.

Centros de Distribución certificados (GFSI) por región



En Europa, las operaciones en España, Portugal, Países Bajos y Bélgica están centralizadas bajo un único operador que actúa principalmente bajo un modelo de logística de cuarta parte (4PL, por sus siglas en inglés), mientras que en Francia se mantiene un modelo 3PL.

⁷ Este indicador no contiene el dato de Europa debido a diferencias en la metodología de recopilación de información. Comprometidos con la mejora continua y la transparencia, estamos implementando las acciones necesarias para integrar la información de todas las regiones operativas en el ciclo de reporte 2026.

⁸ De este total, únicamente el 9% tuvo resultado no satisfactorio y se actuó bajo un plan de corrección.



Compromisos a futuro

Convencidos de que nuestras acciones impactan directamente en la salud y bienestar de nuestros clientes, así como en el medio ambiente, en Alsea trabajamos constantemente en mejorar los controles y condiciones previas a la entrega de nuestros platillos en restaurantes.

Con respecto a la calidad de los alimentos, reconocemos que la homologación de criterios (tropicalizados a cada país y región) es esencial para una operación más integrada, que dé paso a una mayor trazabilidad. Por ello, trabajaremos en la publicación e implementación de nuestro Estándar Alsea de Calidad y Opciones Equilibradas en todas las regiones.

De igual manera, continuaremos reforzando la digitalización de los procesos de calidad, favoreciendo las decisiones basadas en datos operativos para seguir avanzando en la estandarización de procedimientos entre fábricas y operaciones.

En cuanto a nuestros proveedores, nos planteamos seguir apoyando su desarrollo para que alcancen certificaciones GFSI y de origen sustentable de sus insumos, así como para asegurar el cumplimiento del Código de Conducta para Proveedores. Con este objetivo en mente, la interacción y el intercambio de información entre regiones serán fundamentales para compartir buenas prácticas, casos de éxito y recomendaciones de mejora para nuestros procesos.

Estamos comprometidos con dar a nuestros clientes la información más completa posible para que puedan tomar decisiones conscientes sobre los alimentos que consumen en nuestros restaurantes. Para ello, seguiremos esforzándonos para asegurar que todas nuestras marcas incluyan el contenido calórico en sus menús.

Continuaremos trabajando para mejorar la calidad nutricional de nuestros platillos, sin perder nuestro espíritu innovador, demostrando que nuestro crecimiento se basa en un compromiso constante por dar a nuestros clientes experiencias únicas llenas del sabor que nos caracteriza.



Ser Alsea es...

Impulsar a las personas

El valor que generamos comienza con nuestra gente. Cada colaborador, cada comunidad, cada historia de crecimiento forma parte de lo que somos.

ODS 2 4 6 7 8 11 13 16 17



 Desarrollo

Empleo y talento →

Impacto a la comunidad →

Compromisos a futuro →

76,225
colaboradores
conforman nuestro
talento Alsea.

Acumulamos
más de
11,000
horas de voluntariado
en las tres regiones.

El Movimiento
Va por mi Cuenta
logró una recaudación
récord de
\$62.3
millones de
pesos MXN.



Empleo y Talento

Riesgos, impactos y oportunidades

GRI 2-25

ENFOQUE, DISCIPLINA Y PROPÓSITO



Contexto actual

En Alsea vivimos una etapa de crecimiento que nos impulsa a poner a nuestra gente al centro. Por eso, hoy más que nunca, enfocamos nuestros esfuerzos en elevar su experiencia a través del cuidado cercano y su desarrollo continuo. Creamos una cultura donde escuchar de forma genuina y actuar con empatía nos permite simplificar la operación, fortalecer el compromiso y construir un entorno positivo que también se refleje en los resultados del negocio.



RIESGOS IDENTIFICADOS

Dado el contexto del sector, la demanda de contratación y la presión operativa han sido aspectos prioritarios en los últimos años. Adicionalmente, hemos operado en un entorno de optimización de recursos, ante lo cual hemos implementado priorizaciones estratégicas y una redistribución de funciones para asegurar el cumplimiento de los objetivos corporativos



IMPACTOS DE NUESTRA GESTIÓN

La gestión de nuestro talento ha generado impactos significativos en la estabilidad y desarrollo de la compañía, alcanzando una retención del 98% entre los participantes de programas estratégicos y cubriendo el 40% de las vacantes corporativas mediante movilidad interna. Asimismo, la implementación de modelos predictivos y herramientas digitales nos permite tener una cobertura operativa nacional significativa.



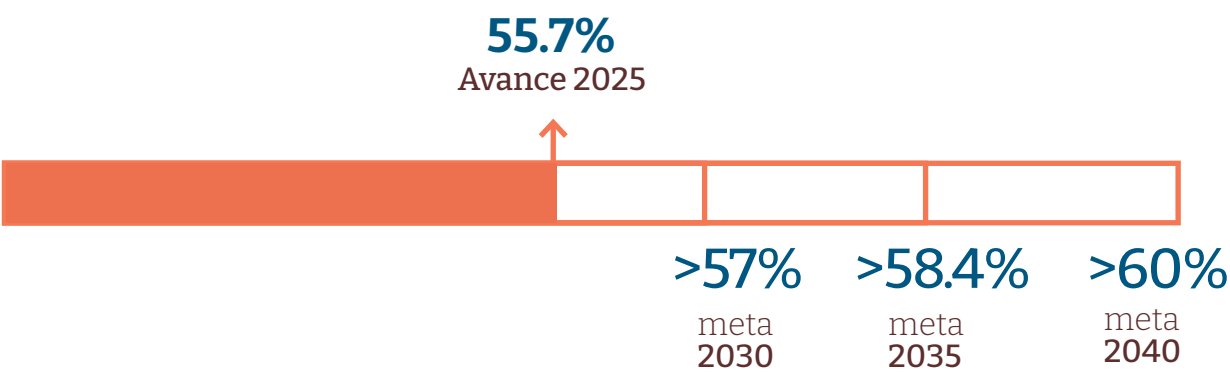
OPORTUNIDADES PARA CRECER

Identificamos oportunidades estratégicas al evolucionar hacia un modelo de gestión predictivo apoyado en Inteligencia Artificial, que nos permita anticipar necesidades de formación, optimizar la productividad y reducir la rotación temprana. A la par, buscamos empoderar a nuestros colaboradores como protagonistas de su propio crecimiento, fortaleciendo la movilidad interna y escalando programas de talento y mentoría que consoliden un liderazgo sólido y sostenible.

Avance en nuestras metas

Empleabilidad y desarrollo del talento

Índice eNPS (Employee Net Promoter Score).



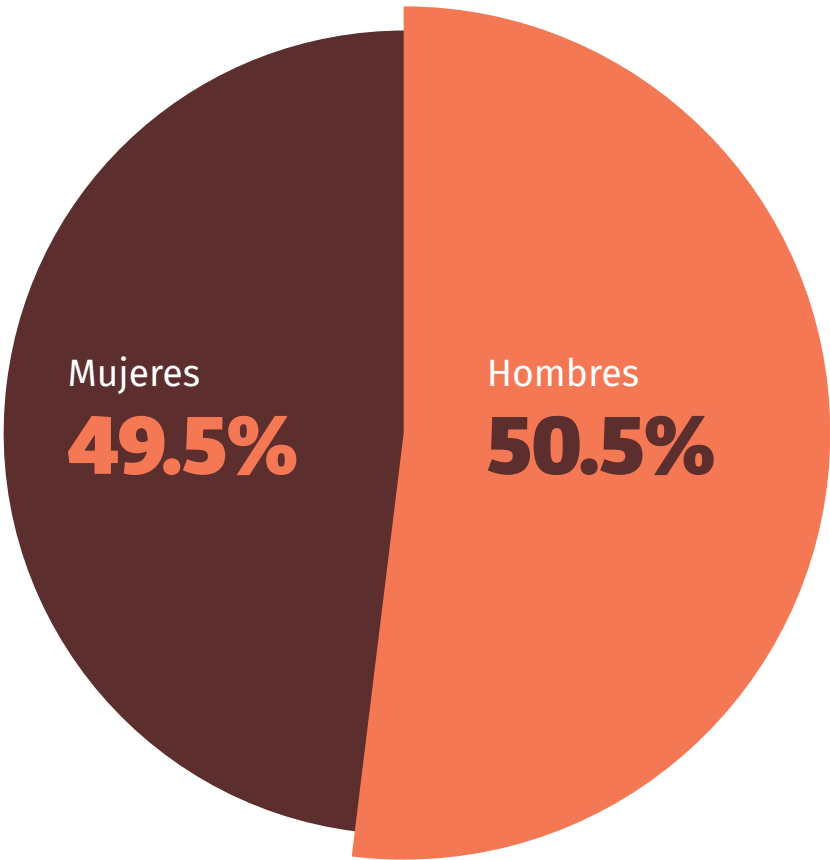
Nuestro equipo

GRI 2-7, 401-1
SASB FB-RN-000.A

En 2025 definimos la **Estrategia “4C’s”** que guiará a Alsea en los próximos cinco años, con una misión clara: transformar nuestro negocio y la experiencia de nuestros clientes a través de la agilidad, el talento y la innovación, teniendo como base nuestra cultura. Con este rumbo, buscamos consolidarnos como el operador de restaurantes líder, destacando por nuestra excelencia operativa, el compromiso de nuestra gente, y una rentabilidad sostenible, impulsados por **cuatro objetivos estratégicos: Crecer, Construir, Capitalizar y Cuidar.**

En línea con lo anterior, fortalecemos a nuestro equipo de más de 76,000 colaboradores en todas nuestras operaciones, reconociendo que son el motor que hace posible nuestra estrategia. Por ello, enfocamos nuestros esfuerzos en potenciar su desarrollo, promover entornos dinámicos, seguros e incluyentes, así como fomentar una cultura de cuidado y crecimiento continuo. Porque es nuestra gente quien vive la cultura todos los días y convierte nuestra estrategia en resultados.

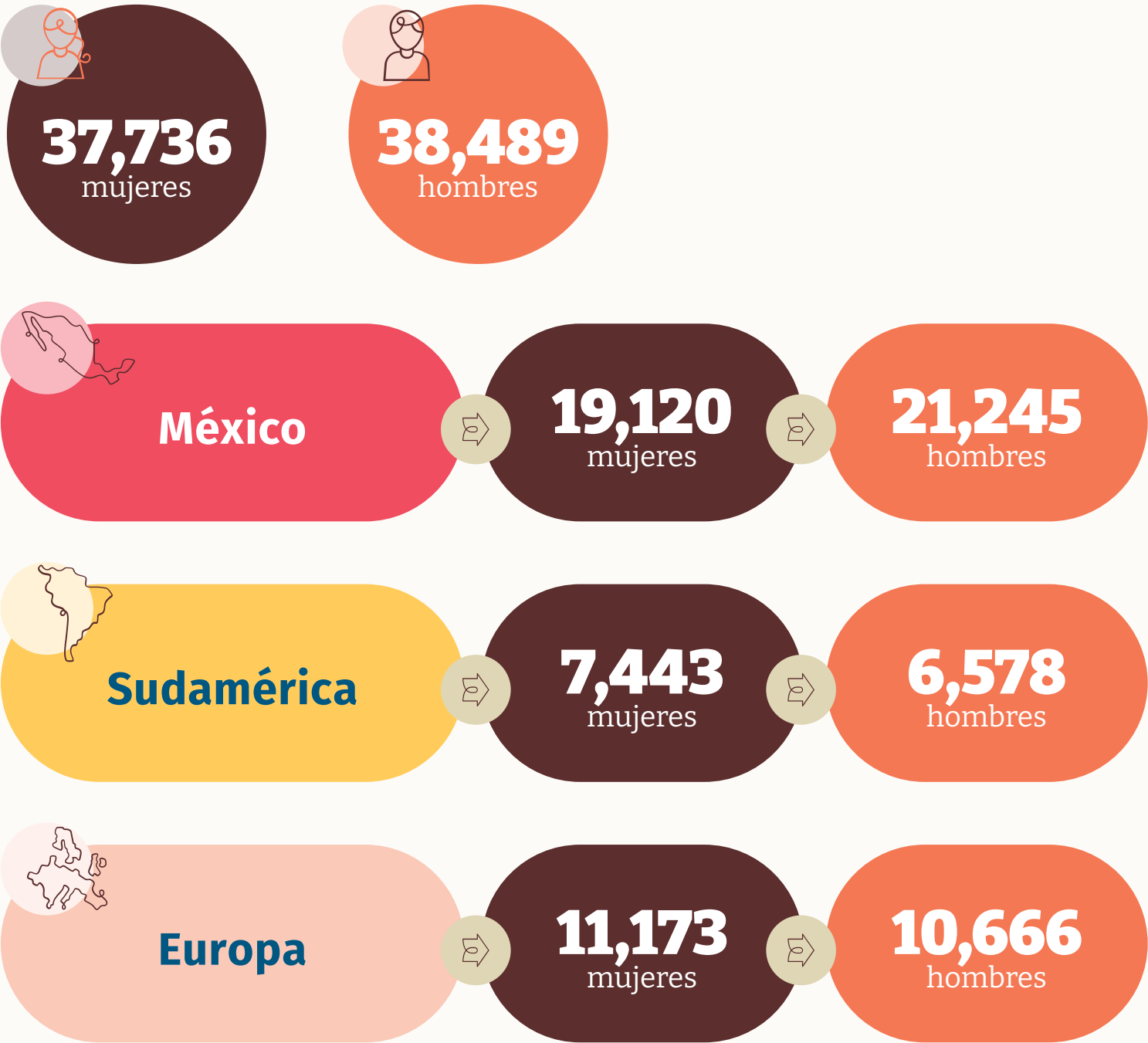
Seguimos acercándonos a la paridad de género en nuestra plantilla. De los 76,225 colaboradores al cierre 2025, el 49.5% son mujeres y el 50.5% son hombres.



Colaboradores por país

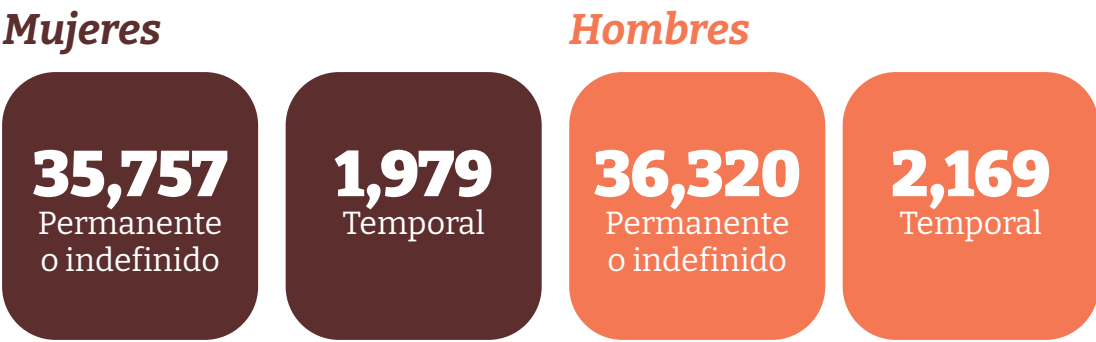
GRI 2-7

Total



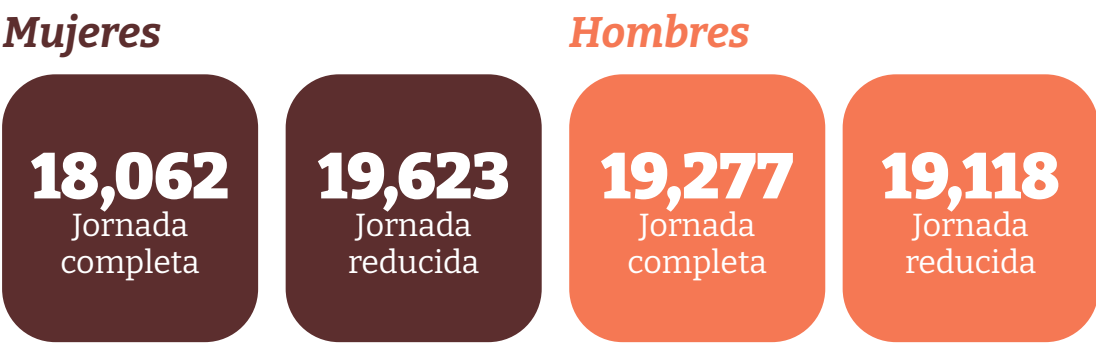
	MUJERES	HOMBRES
PAÍS		
Argentina	2,976	2,081
Chile	2,794	2,255
Colombia	1,473	2,114
Paraguay	39	18
Uruguay	161	110
Bélgica	17	6
España	9,806	9,749
Francia	925	688
Países Bajos	204	76
Portugal	221	147

Colaboradores por tipo de contrato



● México	19,069	51	21,151	94
● Sudamérica	6,914	529	5,995	583
● Europa	9,774	1,399	9,174	1,492

Colaboradores por jornada laboral



● México	11,949	7,120	13,712	7,439
● Sudamérica	2,811	4,632	2,724	3,854
● Europa	3,302	7,871	2,841	7,825



Atracción y retención de talento

GRI 401-1
SASB FB-RN-310A.1

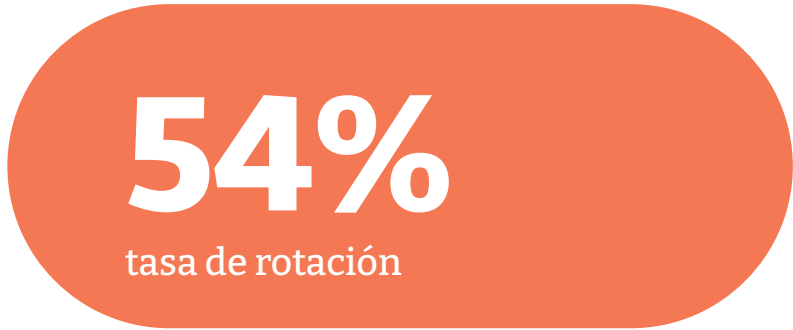
El crecimiento de nuestras operaciones se refleja en la creación sostenida de nuevas oportunidades de empleo en México, Sudamérica y Europa. A través de procesos de atracción y contratación, integramos talento que fortalece nuestros equipos, promoviendo condiciones que favorecen la permanencia y el desarrollo de quienes se suman a nuestra compañía.



Resultados a nivel global



	MUJERES	HOMBRE	TOTAL
México	8,845	13,094	21,939
Sudamérica	2,467	2,926	5,393
Europa	8,450	9,346	17,796



Sabemos que un equipo comprometido y estable nos permite brindar un mejor servicio al cliente y tener un mejor ambiente laboral, por lo que monitoreamos nuestra tasa de rotación para identificar oportunidades en la gestión de nuestro talento y optimización de costos asociados, como el costo promedio de contratación por colaborador de tiempo completo a nivel global, que en 2025 fue equivalente a 707.82 pesos mexicanos.

Logramos 90% de retención en el Centro de Soporte en México.



Durante 2025, los programas de talento generaron un impacto positivo en la retención y movilidad interna de nuestra gente.

Incorporamos el uso de perfiles predictivos basados en Inteligencia Artificial y *Machine Learning*, sentando las bases para un reclutamiento más preciso, anticipado y escalable para nuestras marcas de comida rápida, con el objetivo de disminuir la rotación temprana en el reclutamiento operativo.

En **México**, gracias al uso de herramientas tecnológicas y a una estrategia integral de reclutamiento, alcanzamos una cobertura de vacantes del 99% en un tiempo de respuesta de apenas ocho días, alcanzando 1,963 unidades a nivel nacional y sumando más de 21,000 contrataciones operativas y más de 300 posiciones corporativas en el año.

Optimizamos la inversión en atracción de talento, incrementando el flujo de candidatos más de 140% y logrando una eficiencia presupuestal de hasta 70%, maximizando el retorno de inversión en reclutamiento. Además, fortalecimos la movilidad y el compromiso del talento, cubriendo 40% de las posiciones corporativas con talento interno.

Como parte de la experiencia de nuestros colaboradores, posicionamos el compromiso laboral mediante el programa de lealtad *Alsea Rewards*, otorgando más de 23 millones de pesos mexicanos en puntos, alineados directamente al cumplimiento de objetivos estratégicos del negocio y de nuestra gente.

En **Colombia y Chile**, consolidamos el programa de prácticas “Realza tu sabor” como una vía clave para el primer empleo de practicantes y aprendices operativos y de Centro Soporte, fortaleciendo nuestro posicionamiento como gran empleador en la región.

En **Europa**, reforzamos el sentido de pertenencia de nuestros colaboradores fomentando que desarrollen relaciones cercanas entre ellos y se interesen por el bienestar de sus compañeros, más allá de la ejecución de sus tareas operativas, porque sabemos que la forma en que se gestiona el talento tiene un impacto directo en la experiencia del cliente.



Nuestra Encuesta de Compromiso Global (ECO)

Como pilar de nuestra cultura organizacional, promovemos una comunicación transparente y cercana a través de nuestra Encuesta de **Compromiso Global (ECO)**. Esta herramienta nos permite escuchar de manera estructurada las necesidades de nuestros colaboradores, medir su nivel de compromiso, identificar

áreas de mejora y definir planes de acción concretos, con el objetivo de fortalecer continuamente su experiencia y su sentido de pertenencia.

El proceso implementado que seguimos con los resultados de nuestra encuesta ECO consiste en:



ANÁLISIS GLOBAL

de los resultados, con el objetivo de determinar tendencias e identificar áreas de mejora generales.



ANÁLISIS REGIONAL

desglosando los hallazgos obtenidos por cada región para entender los contextos particulares y necesidades de cada zona.



ANÁLISIS POR UNIDAD DE NEGOCIO

compartiendo los resultados con las distintas marcas y áreas centrales para realizar un análisis más focalizado.



IDENTIFICACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN

para que cada unidad de negocio, con el apoyo de la dirección, defina los planes de acción a ejecutar con el objetivo de atender las áreas de oportunidad encontradas.



En 2025, registramos 93% de participación en la encuesta global, alcanzando un resultado superior a nuestra meta de llegar al menos a 90% de participación.

Con los resultados obtenidos, cada dirección de área o marca elabora planes de acción para mejorar los atributos con mayor oportunidad dentro de su equipo.

En el caso del Centro de Soporte en México, por ejemplo, **realizamos una campaña para reforzar el liderazgo, un atributo en el que identificamos áreas de oportunidad.** De igual manera, reactivamos iniciativas de cultura para beneficiar la experiencia de los colaboradores en áreas como reconocimiento, desarrollo, bienestar y felicidad.

Formación y capacitación

GRI 3-3, 404-1, 404-2

TEMA MATERIAL FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

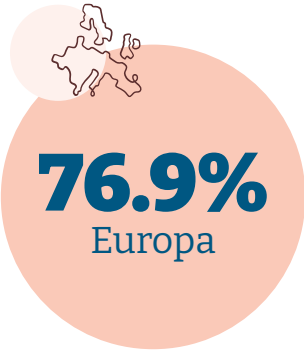
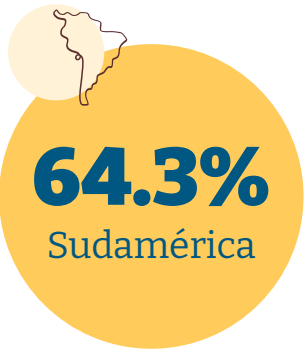
Nuestra gente es quien hace posible que superemos las expectativas de nuestros clientes cada día. Por ello, asumimos su formación y desarrollo como una prioridad estratégica, brindándoles las herramientas necesarias y promoviendo un sólido sentido de compromiso y pertenencia.

Nuestros programas de formación y oportunidades de aprendizaje están alineados a los valores de Alsea y buscan fortalecer el desarrollo profesional de nuestros colaboradores.

	INVERSIÓN EN FORMACIÓN	HORAS TOTALES DE FORMACIÓN
AÑO		
2023	\$81,000,000 MXN	1.9 millones
2024	\$18,003,343 MXN	2.5 millones
2025	\$194,598,305 MXN	1.8 millones



Colaboradores que recibieron capacitación



Alsea College

A través de Alsea College, apoyamos la continuidad del negocio, elevando por segundo año consecutivo el número de horas de capacitación de nuestra gente.

Alsea College, nuestra plataforma colaborativa de aprendizaje en línea pone a disposición de nuestro talento las herramientas necesarias para su crecimiento. Además, nos permite fomentar el intercambio de experiencias y conocimientos entre los equipos.

Cada colaborador tiene su espacio personalizado y puede acceder a los cursos que se alinean con los objetivos y necesidades de su perfil, desde habilidades técnicas requeridas por cada marca, hasta formación especializada en temas tecnológicos, éticos o de desempeño.

Al ser en línea, los colaboradores pueden avanzar a su propio ritmo y acceder en cualquier momento, lugar y dispositivo.

92% de nuestros colaboradores de Centro de Soporte se capacitaron en Alsea College.



Programa Gerente Dueño

Con nuestro Programa Gerente Dueño, continuamos desarrollando habilidades estratégicas como liderazgo con sentido humano y finanzas para nuestros puestos gerenciales. Con ello, buscamos proporcionar a nuestros líderes las habilidades que les permitan impulsar a su equipo y comprometerse con el negocio.

98% de nuestros gerentes lograron certificarse dentro del Programa Gerente Dueño.

Mentoría y liderazgo

Como parte del impulso a los colaboradores identificados como altos potenciales, facilitamos programas diseñados de acuerdo con sus competencias necesarias, con una satisfacción promedio de 90% entre los participantes y una satisfacción de 98% entre sus líderes.

Brindamos formación en inglés a 100% de los altos potenciales que necesitaban el idioma para sus actividades y estaban interesados, fortaleciendo la colaboración y proyección global del talento.

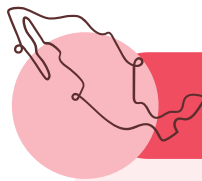
El programa de Mentoría Global alcanzó, durante el periodo, su mayor impacto histórico, con la participación de 124 mentores y 210 *mentees* en distintas regiones. Del total de participantes, 47% correspondió a México, 50% a Sudamérica y 3% a Europa, lo que refleja un alcance relevante a nivel regional.

Entre los *mentees*, obtuvimos una satisfacción de 94% mientras que entre los mentores fue de 98%, evidenciando el valor percibido por los participantes. Esta iniciativa permitió conectar talento de distintas regiones, fomentar el intercambio de conocimiento y fortalecer una visión más global del negocio.

Tanto a los altos potenciales, como dentro del programa de Mentoría Global, promovimos herramientas de desarrollo más ágiles y eficientes, como el uso de plataformas digitales de Talento, centralizando la gestión, estandarizando procesos y optimizando tiempos operativos.

CONECTAR TALENTO





México

Dando continuidad a nuestra Ruta de Aprendizaje, a través de la que integramos experiencias formativas, herramientas innovadoras y acompañamiento a nuestros colaboradores desde su primer día en Alsea, durante 2025 consolidamos una propuesta **integral de capacitación para el Centro de Soporte.**

Esto nos permitió disponer de una plataforma más ágil y eficaz, que incluye un portafolio de más de 12,000 cursos en 10 formatos, alineados a las prioridades del negocio e integrando capacidades críticas como inteligencia artificial, inglés y finanzas.

Además, ofrecimos 39 cursos presenciales a todos los colaboradores, desde analistas hasta directores.

Con estos esfuerzos, alcanzamos a 887 colaboradores, con una satisfacción del 93% entre los participantes. Como resultado, los colaboradores fortalecieron sus habilidades y conocimientos, lo que confirma el impacto positivo de estas alianzas en la cultura de aprendizaje continuo.

Mantuvimos el fomento de la cultura de aprendizaje continua mediante alianzas con instituciones como el Tecnológico de Monterrey, la Universidad Iberoamericana y la Escuela Bancaria Comercial (EBC) y sumamos a la Universidad La Salle a nuestra red, ampliando nuestra oferta formativa flexible, personalizada y diversa.





Sudamérica

A nivel regional, logramos certificar a más del 70% de los líderes bajo nuestro modelo “Anticipa, Moviliza e Impacta”, el cual es la base de la certificación que tenemos para todas las posiciones de liderazgo con personal a cargo en esta región. Para conseguirlo, implementamos el proceso train-the-trainers, que nos permitió escalar esta certificación incrementando la capacidad interna de ocho a 26 facilitadores que nos ayudaron a conseguir el objetivo.

A su vez, instauramos una metodología de evaluación, en la que los líderes participan en dinámicas de visión compartida sobre el talento, permitiendo que, por primera vez, los colaboradores reciban informes personalizados de fortalezas para ser protagonistas de su desarrollo.

Conseguimos que el 75% de los colaboradores de Centro de Soporte participaran en al menos una acción de formación durante el año, apoyados por herramientas como Cosmos Learning.

Entre nuestras principales iniciativas se encuentran el lanzamiento de “Features”, un formato que combina metodologías ágiles con capacitación práctica en temas como *future thinking* y *storytelling* para altos potenciales.

Además, innovamos con el Mentor Bot, un agente de Copilot que acompaña a mentores de Burger King en Chile, así como con bots diseñados para guiar a los líderes en la entrega de feedback y el armado de planes de desarrollo individuales.



Europa

En Europa, transitamos en 2025 por una unificación de nuestros procesos vinculados a la gestión del talento de nuestras marcas, con el objetivo de que el acceso a las oportunidades y al crecimiento de las personas sea igualmente accesible en cada una de nuestras tiendas.

En España impulsamos a nuestro talento hacia su mejor versión a través de una alianza con la Escuela de Dirección y Altos Estudios de la Cámara de Granada, con el objetivo de que nuestros líderes alcancen un alto grado de excelencia.



Gestión del talento

GRI 404-3

Durante 2025, optimizamos nuestros procesos de gestión del talento a través de META, una plataforma digital que nos permite conectar a los líderes con sus equipos, consolidando en un solo lugar las metas, logros y planes individuales de cada colaborador y promoviendo conversaciones de desarrollo más significativas.

Formalizamos una nueva metodología de calibración en esta plataforma, alcanzando 1,535 personas en el Centro de Soporte y 893 personas en la operación, incluyendo gerentes, subgerentes, chefs y subchefs de VIPS.

Como parte del proceso de sucesión de la primera línea de dirección, llevamos a cabo reuniones trimestrales con cada director de la compañía para registrar sus avances y definir sus planes de desarrollo y sucesión.

Para nuestro **Índice de Liderazgo Alsea** (ILA), una herramienta con la que buscamos fortalecer a quienes guían nuestra cultura, evaluamos a 147 líderes de la primera línea de dirección, subdirecciones y gerencias divisionales, alcanzando 98% de participación.

Conseguimos un 3.9 a nivel global (en una escala del 1 al 5) en nuestro Índice de Liderazgo Alsea, por arriba de la meta definida de 3.8 para 2025.

A partir de los reportes generados, los líderes incorporarán acciones de desarrollo dentro de sus planes individuales de desarrollo, lo cual será monitoreado trimestralmente para analizar el cumplimiento de estas.

Colaboradores evaluados

Del total de los 76,225 colaboradores de la compañía, 45,766 fueron evaluados por desempeño al cierre de 2025.





Diversidad, Equidad e Inclusión

GRI 3-3, 405-1

TEMA MATERIAL DIVERSIDAD, INCLUSIÓN Y EQUIDAD

COP PRINCIPIO 6

Sabemos que un crecimiento responsable se logra sólo en un entorno de trabajo sin sesgos ni etiquetas, por lo que a través de nuestra Política de Diversidad e Inclusión (DEI) establecemos principios de no discriminación, igualdad laboral, integración de grupos de atención prioritaria (adultos mayores de 60 años, personas con discapacidad, jóvenes en situación vulnerable y personas en situación de refugio), entre otros.

Trabajamos en estrecha alineación con las marcas con el objetivo de incorporar el talento necesario en todas nuestras tiendas de manera oportuna, definiendo lineamientos claros, metas compartidas y facilidades específicas para la contratación de adultos mayores y migrantes.

Estos compromisos se revisan y renuevan anualmente, fortaleciendo un modelo de trabajo colaborativo y corresponsable que impulsa la inclusión y la continuidad operativa.

En 2025, superamos nuestras metas de inclusión de adultos mayores (110%) y migrantes (224%).



1,028

personas mayores de 60 años

376

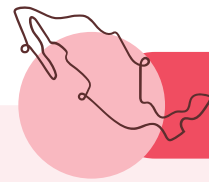
personas con algún tipo de discapacidad

1,707

personas en situación de refugio y/o jóvenes en situación de vulnerabilidad



Conoce nuestra Política de Diversidad e Inclusión:
https://www.alsea.net/uploads/es/documents/general_documents/alsea_politica_diversidad_inclusion.pdf?v=2017-10-30-12-10-00



México



Desde 2014, en alianza con The Starbucks Foundation, lanzamos el Programa Integra, con el cual buscamos contribuir al eje de Educación y empleabilidad de sectores vulnerables.

Villa de las Niñas

Durante 2025, a través de Integra, establecimos una alianza con Villa de las Niñas, una organización del Estado de México que brinda educación a niñas de familias de escasos recursos.

Esta iniciativa piloto nos permitió ofrecer una oportunidad laboral en restaurantes Vips a 65 jóvenes en edad laboral egresadas de esta organización, lo que además trajo beneficios para estas unidades de negocio como mayor productividad, menor rotación y mejor clima laboral.

Para Areli H., una de las graduadas de Villa de la Niñas que actualmente es parte del equipo de cocina de una de nuestras sucursales Vips, esta oportunidad laboral ha significado crecer profesionalmente en un entorno “que fomenta la innovación, la creatividad y el trabajo en equipo”.

“Gracias al apoyo de Vips, he desarrollado competencias clave en la gestión de cocina y el liderazgo de equipos, trabajando con personas increíbles que me han enseñado y apoyado en cada paso de mi crecimiento, por lo que estoy eternamente agradecida. Mi sueño es ascender al puesto de Sub Chef y seguir aportando mi granito de arena para hacer que Vips siga siendo una de las mejores opciones gastronómicas de México”.

Areli H.



Equidad de género

GRI 405-1

En Alsea, buscamos asegurar que todas las personas tengan las mismas oportunidades, independientemente de su género. A través de nuestro **Comité de Diversidad e Inclusión**, facilitamos talleres de sensibilización a líderes y colaboradores, para fortalecer una cultura de respeto, inclusión y equidad.

Seguimos avanzando en las cinco dimensiones que confirman nuestra estrategia de equidad:



COMPROMISO Y CULTURA

Atendemos compromisos establecidos en nuestra Política de Diversidad e Inclusión, como el incluir al menos una mujer en cada terna finalista en nuestros procesos de selección.



INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Seguimos rigurosos protocolos de prevención y respuesta ante el acoso y la violencia en el trabajo. Durante 2025, recibimos 91 casos de acoso sexual, los cuales fueron atendidos e investigados con rigor.



CONDUCTA

Capacitamos sobre diversidad de género, entornos laborales seguros y sesgos inconscientes mediante talleres para construir una cultura inclusiva.



DESARROLLO DE LIDERAZGO

Impulsamos la diversidad y el liderazgo femenino a través de programas dirigidos a ellas, logrando en 2025 que gerentes de tienda generaran crecimiento en su marca gracias a su participación en estos programas.



MÉTRICAS QUE IMPORTAN

Sabemos que las oportunidades deben estar al alcance de todas las personas.



En el año, la representación femenina en puestos directivos alcanzó 29%, incrementándose 1.4 puntos porcentuales respecto del 2024.

Seguridad, salud y bienestar laboral

GRI 3-3, 403-1, 403-2, 403-4, 403-5, 403-6, 403-7, 403-8, 403-9

TEMA MATERIAL SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO Y BIENESTAR LABORAL

Cuidar la integridad física y mental de nuestro equipo es una prioridad estratégica. Detrás de cada experiencia que entregamos como parte de nuestro propósito, están nuestros colaboradores, a quienes nos comprometemos a proveerles un ambiente laboral seguro, digno y saludable para que puedan desarrollar su trabajo con tranquilidad y confianza.

Para cumplir con este propósito, contamos con una **Política Corporativa de Seguridad, Salud y Bienestar**, vigente en todos los países, sistemas de gestión con enfoque en mejora continua y prevención de riesgos, así como canales abiertos para reportar incidentes o realizar mejoras, a los que damos seguimiento oportuno.

Proporcionamos capacitación y formación continua en temas como prevención de accidentes, además de consultar a los equipos sobre las condiciones de seguridad, analizando las métricas de incidentes para tomar las medidas correctivas que nos permitan evitar recurrencias.

A través de chequeos médicos, iniciativas de salud mental, campañas de prevención y programas de flexibilidad, convivencia familiar y autocuidado, nos esforzamos para motivar, acompañar y cuidar a cada colaborador, priorizando su bienestar y manteniendo un enfoque de gestión global que nos permitió alcanzar 100% de colaboradores cubiertos por nuestro sistema de salud y seguridad.



Conoce nuestra Política Corporativa de Seguridad, Salud y Bienestar: https://www.alsea.net/uploads/es/documents/general_documents/alsea_politica_de_salud_y_seguridad_de_espana.pdf?v=2017-10-30-12-10-00



¹ Este indicador no contiene el dato de México debido a diferencias en la metodología de cálculo. Comprometidos con la mejora continua y la transparencia, estamos implementando las acciones necesarias para integrar la información de todas las regiones operativas en el ciclo de reporte 2026.



México

A lo largo del 2025, avanzamos en la prevención de incidentes mediante la participación de seis de nuestras ocho marcas en el programa Entornos Laborales Seguros y Saludables (ELSSA) del IMSS, logrando una reducción aproximada del 8% en la prima de riesgo, una disminución en la tasa de accidentabilidad global del 12.1% y un cumplimiento del 94% de nuestra marca Starbucks en los estándares de salud laboral.

Este programa preventivo se enfoca en cuatro líneas: prevención de accidentes en manos y tobillos, trastornos musculoesqueléticos, vigilancia a la salud y factores de riesgo psicosocial.

Además, en 2025 implementamos una plataforma piloto en Starbucks para mejorar la trazabilidad de los incidentes de trabajo, incrementar la visibilidad de los riesgos y agilizar nuestra capacidad de respuesta ante

ellos. Para 2026, buscamos mejorar esta herramienta con la inclusión de otros módulos, como un expediente electrónico de los casos y la creación de comisiones de seguridad e higiene, para poder llevarla a todas las marcas a nivel nacional.

Atendiendo la NOM 035, que evalúa riesgos psicosociales en el trabajo, en 2025 se contó con la participación de 36,654 colaboradores que corresponde a un 91.13% de participación. Asimismo, identificamos a 5,300 colaboradores que presentaron algún Acontecimiento Traumático Severo (ATS) a los cuales se estará dando seguimiento especializado con profesionales de la salud mental con la finalidad de acompañarlos en su proceso de la mano de un socio estratégico independiente.



Sudamérica

Gracias a una estrategia basada en el liderazgo y decisiones apoyadas en datos, logramos **reducir la accidentabilidad en 22% respecto del año previo**, mediante auditorías preventivas y la estandarización de criterios de seguridad en las tiendas en Sudamérica.

En Chile y Colombia, avanzamos en la aplicación de protocolos psicosociales normativos, con la meta de alcanzar el 100%

de la compañía en 2026. Además, implementamos pausas activas para el personal del Centro de Soporte y programas de contención psicológica, para casos de liderazgo disfuncional o acoso.

Como región, nos hemos trazado el objetivo de iniciar el proceso para la certificación ISO 45001, buscando ser la primera empresa del rubro gastronómico en alcanzar este estándar internacional de seguridad y salud.



Europa

Durante 2025, en Europa nos enfocamos en la gestión de los riesgos psicosociales, especialmente la salud mental, para lo cual implementamos diversas iniciativas como la herramienta Mentaly para evaluar el bienestar emocional, la formación de líderes para la detección y gestión de casos relacionados con el bienestar y la creación de una Sala de Salud, donde se han realizado 230 reconocimientos médicos.

Estas acciones se complementan con el fortalecimiento de nuestro sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, certificado bajo estándares como la ISO 45001 y la ISO 45003, obtenida en 2025 y enfocada en riesgos psicosociales.

Derechos Humanos y relaciones laborales

GRI 2-23, 2-24, 3-3 | TEMA MATERIAL DERECHOS HUMANOS

COP PRINCIPIO 1, 2 Y 4

Con el objetivo de brindar un entorno de trabajo seguro y justo para nuestros colaboradores, alineamos nuestra **Política Global de Derechos Humanos** con las garantías individuales universales y los principios laborales internacionales.

Para prevenir cualquier irregularidad, mantenemos activo el canal de denuncia, *Línea Correcta*, y a través de dos plataformas de terceros; un sistema para Europa y otro para LATAM con el objetivo de asegurar la transparencia y el seguimiento riguroso de cada reporte.

Conoce nuestra Política Global de Derechos Humanos: https://www.alsea.net/uploads/es/documents/general_documents/alsea_politica_derechos_humanos.pdf?v=2017-10-30-12-10-00



Para proteger nuestros derechos y prevenir riesgos, fortalecemos una cultura que promueve la dignidad humana, el respeto y la inclusión a través de formación y capacitación en temas de derechos humanos.

Como parte de nuestro compromiso con los Derechos Humanos, damos seguimiento a los reportes y denuncias recibidas con el objetivo de tener entornos laborales seguros, justos y alineados con nuestros valores.



Permiso parental remunerado

GRI 401-3

En Alsea, el permiso parental remunerado está a disposición de todas las personas, sin importar su género ni ubicación, como una muestra de nuestro compromiso con la equidad y un adecuado balance en la corresponsabilidad familiar.

En 2025, 1,331 colaboradores ejercieron este derecho, regresando a su puesto laboral 77% de las mujeres y 78% de los hombres..

Colaboradores que ejercieron el permiso parental



Ingreso digno

GRI 202-1, 401-2

Nuestro compromiso con un ingreso digno es superar los salarios mínimos legales en todas las regiones donde operamos, promoviendo una compensación equitativa basada en el desempeño y la productividad.

Dentro de nuestro Código de Derechos Humanos, establecemos el salario como un derecho para todos nuestros colaboradores, por lo que no solo respetamos y cumplimos con los requisitos legales de cada país, sino que nos alineamos a los estándares internacionales en materia de ingreso digno.

Mantenemos un monitoreo de los niveles de ingreso, así como un análisis periódico del mercado en cada región donde operamos, con el objetivo de desarrollar una planeación estratégica de compensación equitativa y sostenible de nuestras operaciones.

Cada año, llevamos a cabo revisiones salariales y ajustamos los salarios, así como beneficios adicionales, como bonos y programas de desarrollo y esquemas de flexibilidad, con base en la productividad, desempeño y contexto económico.

Además, promovemos el diálogo constante con sindicatos y representaciones laborales, buscando negociaciones colectivas, acuerdos justos y relaciones a largo plazo.

Aunado a ello, en Alsea ofrecemos programas de salud mental, chequeos médicos, formación y capacitación continua, esquemas de flexibilidad laboral y permisos parentales remunerados como parte del compromiso genuino que tenemos con el bienestar de nuestros colaboradores.





Ratio de salario inicial promedio vs salario mínimo local

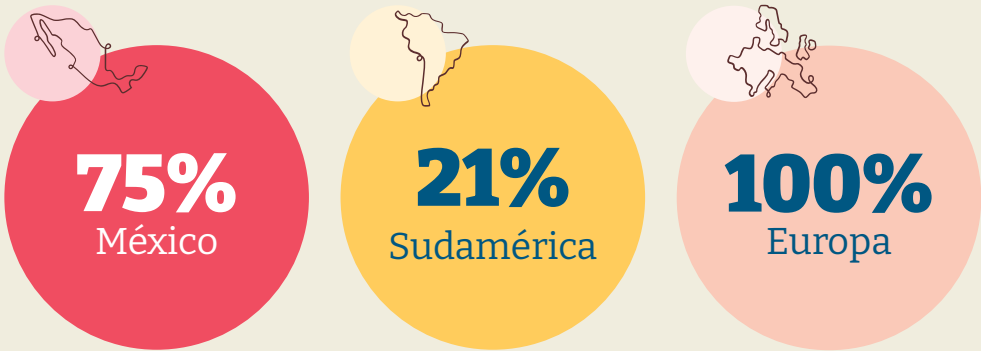


Derecho a la libre asociación

GRI 2-30

COP PRINCIPIO 3

Respetamos y promovemos el derecho a la libertad de asociación y la negociación colectiva, entendiendo que es fundamental para construir relaciones de confianza con nuestros colaboradores, respetando la voz colectiva y generando espacios seguros.



Prohibición del trabajo infantil

GRI 408-1

COP PRINCIPIO 5

A través de nuestra **Política Global de Derechos Humanos**, así como de nuestro Código de Conducta de Proveedores, nos pronunciamos en contra de toda forma de trabajo infantil, cumpliendo con la normatividad en las distintas regiones donde operamos.

En Alsea, entendemos el trabajo infantil como la explotación económica de menores de 18 años o su contratación en trabajos que pudieran ser dañinos para su salud, seguridad o moral.

Conoce nuestro Código de Conducta de Proveedores: https://www.alsea.net/uploads/es/documents/general_documents/codigo_conducta_proveedores.pdf?v=2025-03-27-18-10-00



Compromisos a futuro

De cara al futuro, reafirmamos el compromiso de seguir poniendo a nuestro equipo en el centro de cada decisión de negocio.

Buscamos evolucionar nuestro modelo de reclutamiento operativo hacia un enfoque predictivo y escalable, consolidando el uso de Inteligencia Artificial y Machine Learning para anticipar necesidades de talento, reducir la rotación y mejorar la calidad de contratación.

Mantenemos el impulso hacia nuestra meta 2030 de alcanzar un eNPS superior al 57%, mejorando la experiencia de trabajo que ofrecemos a nuestros colaboradores, con iniciativas que impacten positivamente en su día a día y que les permitan sentirse más motivados, con mayor sentido de orgullo y pertenencia.

Continuaremos renovando nuestros compromisos de inclusión de grupos de atención prioritaria, con especial énfasis en la contratación de adultos mayores, migrantes y personas con discapacidad, garantizando procesos de selección sin sesgos.

En salud y seguridad, profundizaremos nuestro compromiso con la atención de los riesgos psicosociales y la consolidación de herramientas digitales para la trazabilidad de incidentes y expedientes electrónicos.

Además, trabajaremos con un Comité de Talento que monitoree los hitos globales más relevantes, asegurando que la gestión de nuestra gente siga siendo un habilitador clave para la rentabilidad sostenible del negocio.

Impacto a la comunidad

Riesgos, impactos y oportunidades

GRI 2-25

ENFOQUE, DISCIPLINA Y PROPÓSITO



Con esta visión, buscamos no solo resolver necesidades con fines asistencialistas, sino profundizar el impacto de nuestra inversión social con una mirada a largo plazo que permita empoderar a las comunidades.

Contexto actual

Para Alsea, la gestión social ha dejado de ser una actividad periférica desde hace varios años, para integrarse en el centro de la estrategia de negocio. La creciente expectativa de nuestros grupos de interés, incluidos los inversionistas, **impulsa una gestión sostenible donde los programas sociales impacten directamente en el bienestar y la calidad de vida de las comunidades vulnerables que atendemos.**



RIESGOS IDENTIFICADOS

Con nuestra gestión social a nivel global, buscamos mitigar el riesgo de mantener un enfoque asistencialista, transitando hacia una visión de seguridad alimentaria y empleabilidad que aborde las causas raíz de la vulnerabilidad, como la falta de oportunidades laborales. En Sudamérica, la diversidad de legislaciones locales y la ausencia de una estructura de fundación propia representan un reto para la consolidación de capital semilla destinado a proyectos de impacto a largo plazo, mientras que, en Europa, el foco ha sido reajustar las mediciones de impacto de las distintas iniciativas para ser más transparentes en la gestión de la acción social y en la proyección de cara a 2026.



IMPACTOS DE NUESTRA GESTIÓN

En México, Europa y Sudamérica, nuestro impacto social se alinea a marcos de actuación transversales y transparentes como la Política Global de Sostenibilidad y la Política Global de Donativos y Voluntariado Corporativo. A través de este enfoque contribuimos a fortalecer la seguridad alimentaria y la resiliencia de personas en situación de vulnerabilidad, promoviendo soluciones sostenibles que mejoran el acceso, la disponibilidad, la utilización y la estabilidad de los alimentos y el agua, al mismo tiempo que fortalecen capacidades locales y alianzas con organizaciones sociales.



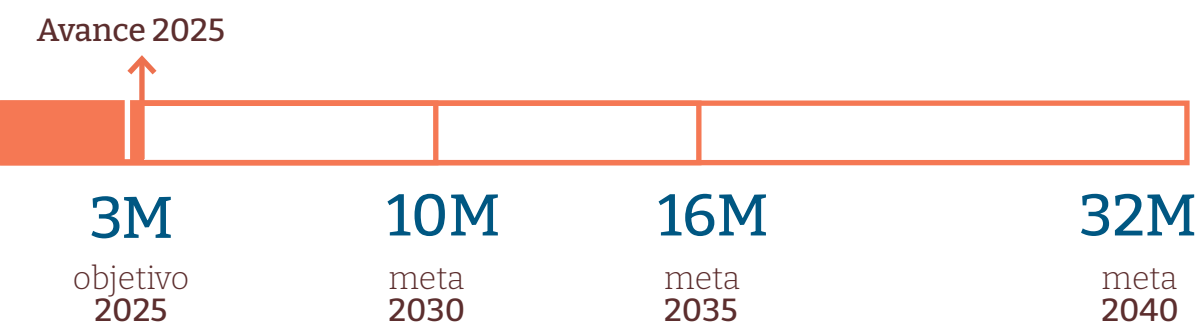
OPORTUNIDADES PARA CRECER

Para fortalecer nuestro impacto social, seguiremos enfocados en atender nuestras causas principales, que son la seguridad alimentaria y la formación y la empleabilidad. Continuaremos consolidando iniciativas que nos permitan integrar comunidades vulnerables a nuestra fuerza laboral, generando un esquema “ganar-ganar” que optimiza la productividad y reduce la rotación en las tiendas. Asimismo, visualizamos oportunidades de crecimiento llevando nuestras causas más allá de la propia operación y sumando a otros actores de la industria a esfuerzos propios, como el Movimiento Va por mi Cuenta.

Avance en nuestras metas

Impacto en la comunidad

USD en inversión acumulada en programas de combate al hambre.



En Alsea, nuestro propósito es entregar felicidad y experiencias llenas de sabor, pero nuestra presencia va más allá de nuestros restaurantes.

Con nuestra gestión social, buscamos impactar cada región donde operamos, cada comunidad con la que colaboramos y cada tienda donde nuestros equipos interactúan diariamente con miles de personas.

A través de una visión de crecimiento responsable, impulsamos iniciativas que atienden el contexto social de México, Sudamérica y Europa, fortaleciendo el diálogo con organizaciones y aliados para generar valor a largo plazo.

Trabajamos de la mano con nuestros grupos de interés y bajo la guía de nuestro Consejo de Administración, llevando a cabo mediciones trimestrales de nuestro impacto social, los riesgos sociales, las oportunidades de negocio y las expectativas de las comunidades, mediante herramientas internas de seguimiento y evaluación.

Nuestro compromiso es ser uno de los empleadores más importantes en las regiones donde operamos. Para nosotros es estratégico invertir en nuestras comunidades y lo hacemos impulsando la empleabilidad formal con foco en grupos prioritarios, como son los jóvenes provenientes de contextos socioeconómicos vulnerables, las personas con discapacidad y los adultos mayores de 65 años. De este modo, integramos talento de diversos contextos en nuestra operación, generamos valor compartido y promovemos la inclusión sociolaboral.

Durante 2025, nuestro compromiso social avanzó en madurez estratégica, fortaleciendo la conexión entre los programas sociales y la eficiencia operativa, afianzando una gobernanza global que establece criterios comunes y prioridades claras para continuar impulsando el desarrollo en cada comunidad donde operamos.

Entre los hitos más relevantes del año, destacamos la publicación de nuestras políticas globales de Sostenibilidad y de Donativos y Voluntariado Corporativo, que al ser transversales a todas las regiones unifican nuestra visión en temas ambientales, sociales y de gobernanza, en línea con altos estándares de sostenibilidad a nivel local e internacional.

Todo esto nos permite priorizar necesidades, adaptar nuestros programas y fortalecer su pertinencia e impacto a largo plazo en las comunidades donde operamos.



Contribuimos al bienestar de las comunidades

En el marco de nuestro compromiso con las comunidades, en Alsea hemos consolidado una estrategia de inversión social con la que buscamos generar un impacto a largo plazo.

Articulamos esta visión a través de cuatro pilares que atienden las necesidades más críticas en las regiones donde operamos y están integrados a la naturaleza de nuestro negocio.



SEGURIDAD ALIMENTARIA

A través de nuestro pilar de **Seguridad alimentaria** hemos avanzado hacia una visión integral que abarca el acceso, la disponibilidad, la utilización y la estabilidad de los alimentos. Contribuimos a mejorar la nutrición y la salud al fomentar dietas balanceadas, la educación alimentaria y el fortalecimiento de las capacidades locales para reducir el desperdicio de alimentos y combatir la desnutrición de manera sostenible.



EDUCACIÓN Y EMPLEABILIDAD

En cuestión de **Educación y empleabilidad**, nos enfocamos en acortar la brecha de oportunidades para personas en situación de vulnerabilidad, personas refugiadas y personas con discapacidad, conectando su formación técnica y humana directamente con nuestras marcas e incorporarlas a empleos dignos y productivos que generen valor compartido.



AGUA¹

Con el eje de **Agua**, reconocemos el acceso a este recurso como un derecho humano básico para la salud y la nutrición. Por ello, en 2025, junto con fundaciones aliadas, impulsamos proyectos de instalación de sistemas de filtración *Aqua Tower*. Estas iniciativas permiten que miles de personas de comunidades rurales de México y Colombia accedan a agua limpia y segura. Además, fomentamos la participación de los beneficiarios en la instalación, el uso responsable y el mantenimiento de la infraestructura, con el objetivo de asegurar la sostenibilidad del proyecto y la apropiación local de las soluciones.



APOYO EN DESASTRES Y EMERGENCIAS

En nuestra dimensión de **Apoyo en desastres y emergencias** establecemos protocolos de respuesta inmediata y ayuda humanitaria ante fenómenos naturales, reafirmando que nuestra solidaridad está presente en los momentos más desafiantes.

¹ Este pilar no se implementa en todas las regiones donde operamos.

Acciones globales

Beneficiados por nuestros programas de acción social 2025



1,474,45

personas en México



1,745,348

personas en Sudamérica



15,800

personas en Europa

A través de las acciones que implementamos a nivel global, buscamos apoyar a las comunidades vulnerables con inversión social sostenible, generando oportunidades para un futuro más justo.



Premio Alsea

En 2025, celebramos la cuarta edición del Premio Alsea, una convocatoria dirigida a académicos y equipos de investigación en Argentina, Colombia, Chile, México y Uruguay, con la que buscamos contribuir al desarrollo de políticas públicas que mejoren la nutrición y la alimentación de las personas, mediante la aportación de evidencia técnica y científica que permita a colaboración de actores públicos y la aplicación de soluciones en este ámbito.

Este “Estudio latinoamericano de alimentación, calidad nutricional y sostenibilidad” del Dr. Samuel Durán Agüero, respaldado por la Universidad de San Sebastián, la Universidad del Bío-Bío y la Red Latinoamericana de Investigación en Alimentación y Nutrición, será el primero postpandemia que tenga un alcance regional e incorpore indicadores de calidad dietética, consumo de ultra procesados, sostenibilidad y seguridad alimentaria en un marco común con instrumentos de validez científica.



En esta edición, el proyecto ganador provino de Chile, y recibió un financiamiento equivalente a \$150,000 dólares USD para analizar el perfil alimentario y nutricional de España y de países de América Latina, con el objetivo de orientar políticas públicas en nutrición y sistemas alimentarios sostenibles.



Más información:
<https://premioalsea.com/>



2022

1ª EDICIÓN, EQUIPO GANADOR DE MÉXICO

Proyecto: “Promoción de dietas saludables, sostenibles e incluyentes en la Península de Yucatán: estrategia de comunicación para el cambio social y conductual para fomentar el consumo de especies vegetales subutilizadas que contribuyan a la transformación positiva del sistema alimentario regional”, liderado por el Dr. Emilio Martínez de Velasco, director del Laboratorio de Innovación Colaborativa (LINNCO) de la Universidad Anáhuac.

2023

2ª EDICIÓN, EQUIPO GANADOR DE COLOMBIA

Proyecto: “Complementos alimenticios biofortificados para familias en condición de vulnerabilidad: una estrategia sostenible de aprovechamiento de pérdidas y desperdicios de alimentos y el fortalecimiento de los sistemas alimentarios locales”, liderado por investigadores de la Facultad de Ciencias de la Nutrición y los Alimentos de la Universidad CES y por el equipo de la Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia (ABACO).

2024

3ª EDICIÓN, EQUIPO GANADOR DE ARGENTINA

Proyecto: “Ecosistema integrado de soporte al diseño de políticas públicas para la gestión de la seguridad alimentaria y nutricional en un entorno comunitario de cambio climático mediante inteligencia artificial y sensado remoto en América Latina”, liderado por la Dra. María Daniela Defagó.

Voluntariado corporativo

En Alsea, la colaboración forma parte de nuestra manera de operar y de relacionarnos en las distintas regiones donde operamos.

A través del voluntariado, nuestros colaboradores viven los distintos programas sociales que tenemos como compañía, conectando con las necesidades reales de las personas y fortaleciendo el vínculo en las comunidades.

En México, enfocamos nuestro voluntariado en actividades relacionadas con la seguridad alimentaria, entre ellas la elaboración y la entrega de paquetes alimentarios a bancos de alimentos, así como clases de cocina e impartición de cursos sobre el tema.

En Sudamérica, nuestros voluntarios participaron en jornadas de clasificación de alimentos en el marco del Día de la Alimentación, convivieron con madres adolescentes y compartieron su tiempo y experiencias con niños en situación de vulnerabilidad durante celebraciones como el Día de la Niñez y la Navidad.

Mientras que en Europa realizamos actividades de limpieza de playas y espacios naturales, visitas a comedores comunitarios para la entrega de alimentos y voluntariado en conjunto con organizaciones dedicadas a la formación y empleabilidad, ofreciendo clases especializadas por parte de expertos en distintas materias.

Atendiendo la iniciativa de Fundación Starbucks, durante 2025 realizamos el Mes Global de Servicio de Starbucks simultáneamente en México, cinco países de Sudamérica y Europa. En México logramos un hito histórico al incrementar las horas de voluntariado en 857% respecto al año anterior, con lo que alcanzamos 4,770 horas enfocadas en temas de nutrición, 4,040 horas en medio ambiente y 2,180 horas en inclusión.



Horas de voluntariado corporativo



Voluntarios participantes

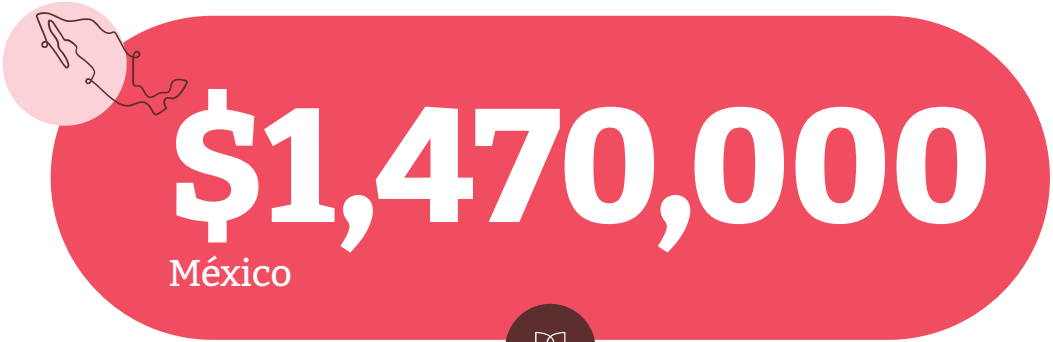


Aperturas con Causa

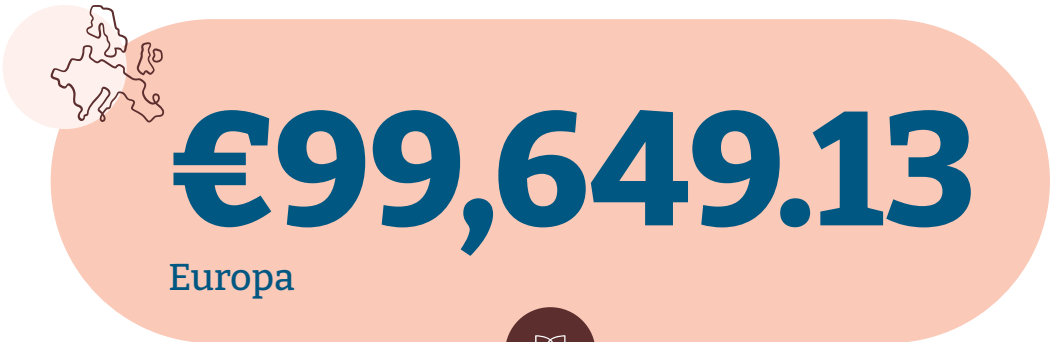
En Alsea nos enorgullece el programa de Aperturas con Causa, **que resalta el compromiso de las marcas de contribuir con causas sociales en el marco de sus aperturas de tiendas.** Tras la inauguración, Fundación Alsea, A.C. y las marcas acuerdan hacer donativos a organizaciones sociales relacionadas con nuestros pilares de acción social. Estos pueden ser económicos, donando el total de la utilidad del día de apertura, o en especie, con toneladas de granos a la red local de Bancos de Alimentos.

En México, se llevó a cabo la doble Apertura con Causa de Vips y Chili's. Cada marca donó una tonelada de granos a la Red BAMX para contribuir a combatir la pobreza alimentaria en el país.

En 2025, Foster's Hollywood se integró al programa, lo que significó un hito, pues logramos la participación de nuestras cinco marcas principales en Europa. Por otro lado, realizamos tres Aperturas con Causa con Domino's Pizza y Starbucks, en apoyo a **organizaciones locales que atienden a personas con síndrome de Down, beneficiando así a más de 140 individuos.**



\$120,000	\$125,000	\$50,000	\$25,000
\$25,000	\$50,000	\$125,000	\$870,000



€5,748	€22,750	€6,731
€5,748	€12,289	



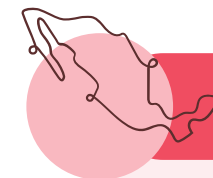
Acciones regionales

GRI 2-28

Priorizamos nuestras acciones sociales con base en el contexto y los riesgos de cada región, reconociendo la excelencia operativa de nuestras tiendas, las capacidades operativas y las alianzas en cada país, para enfocar los esfuerzos en iniciativas relevantes, viables y alineadas con las necesidades de las comunidades y la estrategia del negocio.



Seguridad alimentaria



México

FUNDACIÓN ALSEA, A.C.

Después de celebrar más de dos décadas de operación en México con Fundación Alsea, A.C., durante 2025 estandarizamos nuestros criterios de inversión social con la nueva Política Global de Donativos y Voluntariado Corporativo, fomentando la transparencia y la coherencia en la construcción de comunidades resilientes y sostenibles a través de nuestros cuatro pilares estratégicos.

Como parte de esta evolución, lanzamos por primera vez en México la convocatoria anual de aplicación de fondos. Establecimos lineamientos claros para que los proyectos apoyados cumplan criterios de sostenibilidad y transparencia, y generen oportunidades reales de alimentación, educación, empleabilidad y desarrollo para poblaciones en situación de vulnerabilidad.

En este proceso, el principal reto fue seguir avanzando hacia una inversión social más estratégica y de largo plazo, fortaleciendo la alineación entre los ejes de inversión, las marcas y la Fundación para asegurar un enfoque coherente y una mayor generación de valor compartido.

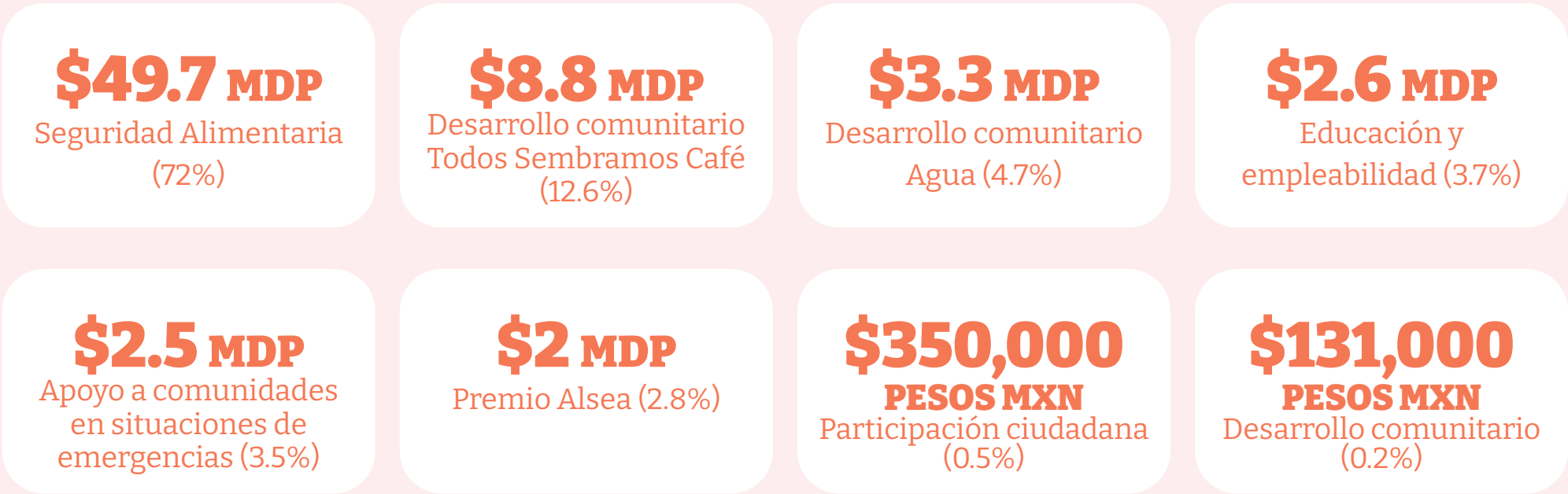
Gracias al compromiso que tenemos con Fundación Alsea, A.C. para promover la seguridad alimentaria en las comunidades donde operamos, recibimos un reconocimiento en el evento Anáhuac Business Network 2025, organizado por la Universidad Anáhuac Mayab.



Impacto 2025



Donativos por líneas de acción (MXN)



Fondo para la Paz

A través de Fundación Alsea, A.C., realizamos **un proyecto en México con la organización Fondo para la Paz**. Esta iniciativa tuvo un enfoque territorial y comunitario, y articuló componentes de seguridad alimentaria, acceso a agua segura, reducción de emisiones y fortalecimiento del desarrollo productivo.

De agosto de 2024 a julio de 2025, consolidamos acciones que mejoraron las condiciones de vida de más de **935 familias de nueve comunidades rurales en Oaxaca y San Luis Potosí**.

Entre las acciones realizadas, impulsamos el emprendimiento rural de mujeres, fortalecimos comedores comunitarios con la creación de áreas productivas y la dotación de equipamiento, instalamos sistemas de provisión de agua en comunidades y módulos de lavado de manos en centros escolares, por mencionar algunas.



MOVIMIENTO VA POR MI CUENTA • MOVIMIENTO VA POR MI CUENTA



MOVIMIENTO VA POR MI CUENTA • MOVIMIENTO VA POR MI CUENTA • MOVIMIENTO VA POR MI CUENTA • MOVIMIENTO VA POR MI CUENTA

MOVIMIENTO VA POR MI CUENTA

En 2025, el Movimiento Va por mi Cuenta logró una recaudación récord de \$62.3 millones de pesos MXN, superando en 4% las cifras de 2024, y contó con una alta participación de colaboradores, que alcanzó 90% en Centros de Soporte.

Asimismo, destacó el lanzamiento de un piloto de Productos con Causa en restaurantes ajenos a Alsea, permitiéndonos evolucionar el Movimiento a una etapa en la que trascienda fuera de la compañía.

	2024 (MXN)	2025 (MXN)
PROCEDENCIA		
Producto con Causa	\$18,546,211	\$22,157,122
Colaboradores	\$5,079,000	\$5,689,000
Aliados	\$8,119,496	\$7,949,000
Clientes	\$25,173,656	\$26,049,000
Franquicias	-	\$493,000
Total	\$56,920,387	\$62,337,122

Desde 2012, las marcas de Alsea se unen cada año a nuestros colaboradores, clientes y aliados estratégicos en nuestra campaña contra la inseguridad alimentaria. A través del financiamiento de comedores y centros de alimentación, y en colaboración con una red de aliados que comparten nuestra visión, brindamos acceso a una alimentación diaria nutritiva y digna a personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad.

Como parte de nuestro compromiso con la educación y el empleo de personas que enfrentan barreras sociales y económicas, **en marzo de 2025 entregamos un donativo de \$1,292,195 pesos MXN a la Fundación John Langdon Down**, en el marco del Día Mundial del Síndrome de Down.

Los fondos se recaudaron a partir de un porcentaje de la venta de menús infantiles de Chili's, Italianni's y P.F. Chang's. Estas marcas, con el respaldo de la Fundación Alsea, A.C., hicieron el

donativo con el propósito de apoyar el desarrollo de habilidades de 149 alumnos de la Fundación John Langdon Down, proporcionando 12 mil comidas durante el transcurso del año.

Asimismo, 53 jóvenes que forman parte de la Escuela Mexicana de Arte Down y del Taller de Gastronomía de la Fundación recibirán apoyo para desarrollar habilidades y competencias que promuevan su independencia y su futura incorporación al mercado laboral.



28

comedores en operación

1,325,827

comidas servidas

	BENEFICIARIOS	NÚMERO DE COMIDAS
ORGANIZACIÓN		
Comedor Santa María, A.C.	3,452	587,107
Proyecto Roberto (Fundación Amparo, I.A.P.)	799	123,853
Fundación John Langdon Down, A.C.	149	30,829
Por un Hogar (Restauración Salud y Prosperidad, A.C.)	3,145	38,699
En Acción (Formadores Mexicanos, A.C.)	8,620	141,006
Fondo para la Paz, I.A.P.	228	28,210
Huellas de Pan, A.C.	300	71,700
Save the Children México, A.C.	985	304,423
Asociación Mexicana de Bancos de Alimentos, A.C.	1,456,779	NA
Total	1,474,457	1,325,827

RED BAMX

Nuestro compromiso con la seguridad alimentaria se continuó fortaleciendo a través de nuestra alianza con la Red de Bancos de Alimentos de México (Red BAMX), beneficiando a comunidades en todo el país y alcanzando a 1.4 millones de personas.

Uno de los programas de mayor impacto en 2025 fue la consolidación de las Unidades de rescate. Donamos cinco unidades de transporte, lo que suma a la fecha una flotilla de 17 vehículos que rescataron 6.6 millones de kilos de alimento en beneficio de más de 320,000 personas. Además, beneficiamos a 825,000 personas en situación de vulnerabilidad a través de la distribución de alimentos.

Continuamos promoviendo la educación alimentaria con el programa “Comer en Familia”, que este año se amplió a Guadalajara y nos permitió llevar talleres nutricionales a más de 5,400 personas cada trimestre del año.



Donamos 90,000 kilos de comida a través de nuestras Aperturas con Causa y avanzamos en proyectos para fortalecer la infraestructura de los Bancos de Alimentos, lo que benefició a 136,382 personas en el periodo.

Con el **programa “Huertos para Todos”**, mantuvimos una operación sólida con producción constante, diversidad de cultivos y capacitación a comunidades, a pesar de los retos climáticos del año, **beneficiando a alrededor de 200 personas.**





Sudamérica

Nuestro compromiso con la seguridad alimentaria siguió consolidándose en los países sudamericanos donde operamos.



En Argentina, desarrollamos la tercera edición de la Noche Solidaria, reuniendo a colaboradores, proveedores y aliados en una cena benéfica que **permitió recaudar \$200 millones de pesos ARG para fortalecer programas de seguridad alimentaria en el país.**

En Colombia, fortalecimos la logística del rescate alimentario en zonas rurales mediante la entrega de un camión al Banco de Alimentos (ABACO), con recursos obtenidos en 2024. A través del Movimiento Va por mi Cuenta, apoyamos a la Fundación Éxito y ABACO a partes iguales. Mediante el Producto con Causa de Archies, **destinamos 5% de las utilidades del menú Piccoli (su plato más vendido) a la entrega de paquetes nutricionales para niños y madres gestantes.**

Este esfuerzo se complementó con la donación del 50% de las utilidades del menú Piccoli a ABACO, en el marco del Día de la Niñez. Los recursos se destinaron a la compra de cereal, lácteos y sus

derivados para complementar **el desayuno de 65 niños de la región de entre 5 y 12 años. Además, junto a 59 voluntarios,** llevamos felicidad y todo el sabor de nuestras marcas, y compartimos jornadas de entretenimiento y diversión para 475 niñas y niños de contextos vulnerables en Argentina y Chile.

Durante el Mes Global del Servicio, **19 voluntarios de Starbucks Colombia participaron en la jornada REAGRO, logrando recuperar media tonelada de vegetales para su distribución entre comunidades vulnerables.** Por su parte, Domino's Pizza Colombia celebró el Día de la Pizza compartiendo alimentos y experiencias con madres adolescentes de la Fundación Hogar Betania.

En diciembre, fortalecimos nuestra Navidad Solidaria en Argentina, Chile y, por primera vez, la realizamos en Colombia. Se trata de una de nuestras campañas clave de apoyo comunitario, en la que nuestros voluntarios pueden compartir experiencias, obsequios y alimentos con niñas y niños en situación de vulnerabilidad, de la mano de organizaciones y fundaciones locales.



Europa

En Europa, abordamos la seguridad alimentaria a través de intervenciones directas, apoyo económico, distribución de alimentos e iniciativas de recaudación y sensibilización.

Entre las distintas acciones, hacemos colaboraciones con comedores comunitarios y donamos productos tanto a bancos de alimento como para tratar la desnutrición infantil.

Con ello contribuimos a reducir el desperdicio alimentario y a mitigar la inseguridad alimentaria, reutilizando los excedentes con fines solidarios y promoviendo la equidad en el acceso a los alimentos. Además, sensibilizamos sobre la importancia de las dietas equilibradas, fomentando un estilo de vida saludable a través de la promoción del deporte.

Como parte de nuestras acciones, en 2025 refrendamos nuestra **alianza estratégica con World Vision**, participando por tercer año consecutivo como patrocinadores de

la carrera solidaria Gofit, para la recaudación de fondos de ayuda humanitaria que permitan llevar agua limpia a comunidades vulnerables.

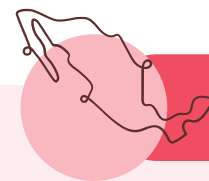
Adicionalmente, ofrecemos patrocinios al deporte *amateur* apoyando equipos de fútbol en colegios, barrios y pueblos, patrocinando a más de 17,000 niños con uniformes, apoyo económico y aportación en producto, como pizzas para sus eventos y celebraciones.

También realizamos donaciones y lanzamos promociones solidarias a través de campañas con las que destinamos €0.50 euros por cada pedido al apoyo de asociaciones sociales, sumando una recaudación de €200,000 euros durante el año.





Educación y empleabilidad



México

TODOS SEMBRAMOS CAFÉ

El programa “Todos Sembramos Café” se ha consolidado como una iniciativa ancla de Starbucks México para contribuir a la sostenibilidad de la industria cafetalera frente a los desafíos del cambio climático y plagas como la roya.

Bajo un modelo de donación permanente, la marca entrega una planta de café resistente a plagas por cada bolsa de café en grano adquirida por los clientes. Esta estrategia, que nació en México en 2014, no solo busca la renovación de los cafetales, sino que ha servido de inspiración para el compromiso global de Starbucks de entregar 100 millones de cafetos para proteger la cadena de valor del café.

Durante 2025, el programa alcanzó resultados notables al lograr **la donación de más de 815,000 plantas de café, beneficiando directamente a 22,000 productores en los estados de Chiapas, Veracruz y Puebla.**

La recaudación en tiendas mostró una madurez significativa, **al sumar 2.7 millones de pesos MXN a través de Productos con Causa y \$6.9 millones de pesos MXN mediante campañas de fondeo, lo que significó un incremento de 27% en la recaudación de fondos respecto al año anterior.**

Con un acumulado histórico **de 5.6 millones de plantas entregadas, el programa fortaleció su vínculo con la cadena de valor mediante foros de diálogo y capacitación técnica,** realizados en julio con la participación de caficultores y especialistas del *Farmer Support Center*.

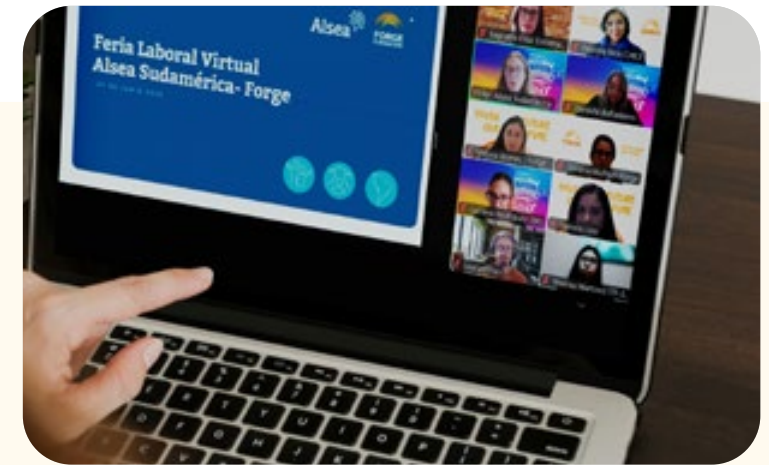


Sudamérica

Como parte de nuestro compromiso de acercar oportunidades de educación y empleo a jóvenes en situación de vulnerabilidad, organizamos la primera **Feria Laboral Virtual** a nivel regional, que **incluyó a Argentina, Chile, Colombia y Uruguay, en la que más de 100 estudiantes de la Fundación Forge pudieron postularse a vacantes** y conversar con equipos de atracción de talento de toda la región.

Promovemos alianzas con Fundación Desafío en Chile y *Best Buddies* en Colombia, para incorporar personas con síndrome de Down y otras discapacidades en las operaciones de nuestras marcas y en el Centro de Soporte.

En Chile, las tiendas de Starbucks en Antofagasta lideraron la actividad **“Escuelas Circulares”** junto a la Fundación Cultam, con la que



100 alumnos de cinco colegios aprendieron sobre prácticas de cuidado ambiental mediante dinámicas y juegos.

En Argentina, **12 tiendas Starbucks se movilizaron para recolectar y entregar kits de útiles escolares** entre un centenar de niños que asisten al Merendero y Comedor “El Amparo de los Niños”.

En Argentina y Chile, Burger King acompañó las instancias de voluntariado por el Mes de la Niñez con la entrega de útiles escolares donados por entidades aliadas y la donación de mochilas y estuches realizados a partir de material publicitario descartado, fomentando la economía circular.



Europa

En 2025, nuestro programa Camino al Empleo cumplió 11 años de apoyar a personas con dificultades para integrarse al mercado laboral.

Con este esfuerzo, buscamos atender a cuatro grupos prioritarios: personas con discapacidad, refugiados, mayores de 55 años y personas en situación de vulnerabilidad social y económica, ofreciendo acompañamiento y sensibilización para reducir la rotación y fomentar la retención de talento.

Gracias al programa hemos incrementado la presencia de colectivos en situación de vulnerabilidad en nuestra plantilla total en Europa, a través de distintas iniciativas de formación técnica y prelaboral en alianza con organizaciones de la sociedad civil:

- **Primera experiencia profesional:** en conjunto con la Federación de Plataformas Sociales Pinardi, brindamos oportunidades de carrera en nuestras marcas de servicio completo (Foster's Hollywood, TGI Fridays, Ginos y VIPs) a jóvenes en riesgo de exclusión.
- **En la línea de salida:** un proyecto junto a la Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR) y la marca Starbucks enfocado en la inserción de personas refugiadas mediante un sistema de tutorías y mentorías personalizadas.
- **Formación profesional básica:** colaboramos con la Fundación Tomillo en la capacitación de jóvenes en situación de vulnerabilidad, de entre 15 y 18 años, que se inician en el sector de la hostelería.
- **Personas con Discapacidad:** en colaboración con entidades como Down España, Afanias y la Asociación Catalana de Integración y Desarrollo Humano (ACIDH), facilitamos prácticas e inserciones laborales para personas con discapacidad intelectual en Starbucks, Domino's Pizza y nuestro Centro de Soporte.
- **Incorpora de Fundación La Caixa:** a través de nuestras marcas, compartimos ofertas de empleo y las entidades territoriales del programa Incorpora nos derivan candidatos de colectivos vulnerables, como reclusos, personas con discapacidad o en situación de asilo o refugio.
- **Ministerio de Empleo:** a través de esta entidad en Francia y de la mano de Starbucks, impulsamos la empleabilidad de personas en situación de vulnerabilidad y personas refugiadas, fomentando su integración mediante itinerarios con acompañamiento personalizado.



Agua



México

Como parte de nuestro compromiso de que el acceso al agua apta para consumo humano es fundamental en una alimentación sana y segura, alcanzamos con anticipación la meta de instalar 10 torres de agua en México para el periodo 2023 a 2028.

Con esta iniciativa de Fundación Alsea, *World Vision* México y Fundación Starbucks, nos planteamos colocar 25 sistemas *Aqua Tower* en comunidades vulnerables de todas las regiones donde operamos.

Cada una de estas torres tiene la capacidad de producir hasta 1,000 litros de agua potable por hora y cuenta con un sistema de filtración de tres etapas para garantizar su purificación. Además, los sistemas incluyen estaciones de lavado de manos con dispensadores de jabón, fomentando mejores prácticas de higiene en escuelas y comunidades.

Durante el año instalamos tres torres de agua, dos en Estado de México y una más en Hidalgo, las cuales beneficiaron a 2,700 personas.

Además, construimos siete cisternas en el Estado de México, en alianza con Pro México Indígena, las cuales benefician a más de 100 personas en esa entidad captando cada cisterna 30 mil litros de agua de lluvia al año.



Sudamérica

En la región, hemos concentrado nuestros esfuerzos de colocación de torres de agua en Colombia. Desde 2023, hemos instalado seis torres de agua, con un promedio de dos por año. Una de las torres instaladas cada año es donada por la Fundación Starbucks mientras que la otra es aportación de la Fundación Alsea México.





Apoyo en desastres y emergencias



México

En 2025, activamos protocolos de respuesta inmediata ante las inundaciones provocadas por las lluvias en Veracruz, Puebla y San Luis Potosí, brindando asistencia humanitaria coordinada con la organización *World Vision*.

Gracias a este esfuerzo colaborativo, alcanzamos **42 comunidades en siete municipios de esas entidades, donde entregamos 2,419 kits de alimentos entre 6,504 personas y 9,000 más gracias a la instalación del sistema de filtrado de agua** instalado en alianza con *Planet Water*.



Europa

Atendiendo el compromiso con nuestras comunidades, nos mantenemos en constante alerta ante cualquier emergencia que surja tanto dentro de nuestra región como más allá de nuestras fronteras.

Con el objetivo de seguir ofreciendo el mayor apoyo posible a los afectados por las inundaciones de la DANA a finales del 2024 en Valencia, destinamos todo lo recaudado el 26 de febrero en los locales reabiertos de nuestras marcas, para apoyar a los damnificados.

De esa forma, las tiendas Starbucks, Domino's Pizza, Foster's Hollywood, VIPS y Ginos en las zonas afectadas aunaron esfuerzos para recaudar la mayor cantidad posible durante ese día, **sumando más de €27,000 euros para contribuir con las personas afectadas por esa emergencia.**



Derechos Humanos

GRI 2-23, 2-24, 3-3

TEMA MATERIAL DERECHOS HUMANOS | COP PRINCIPIO 1, 2 Y 4

En Alsea respetamos la dignidad humana como eje de cada decisión que tomamos, alineados a nuestra visión de crecimiento responsable en todas las regiones donde operamos. Con nuestra Política Global de Derechos Humanos, promovemos un entorno justo y seguro para nuestros clientes, proveedores y comunidades, buscando garantizar que nuestras operaciones protejan los derechos individuales y colectivos de las personas.

Mediante nuestros programas de inversión social, facilitamos que poblaciones vulnerables ejerzan derechos fundamentales como desarrollo, educación, trabajo y calidad de vida, permitiendo que nuestro compromiso social trascienda nuestros restaurantes.

Las políticas que nos guían:

1. Política Global de Derechos Humanos
2. Código de Ética
3. Política sobre Diversidad e Inclusión
4. Código de Conducta con Proveedores
5. Aviso de Privacidad
6. Política Corporativa de Salud, Seguridad y Bienestar



Para prevenir y mitigar riesgos, ponemos a disposición de todos nuestros grupos de interés en México y Sudamérica la Línea Correcta, un canal de denuncia anónimo gestionado por un tercero. A través de la escucha activa y procesos de debida diligencia, fortalecemos la transparencia y reafirmamos nuestra responsabilidad como

un ciudadano corporativo responsable que protege la integridad de las sociedades donde operamos.

En Europa, el proceso se gestiona a través del Sistema Interno de Información, comprometiéndonos con la privacidad de los denunciantes y ofreciendo un proceso seguro, accesible y confiable para todos.



Compromisos a futuro

De cara a 2026, seguimos comprometidos con el bienestar de las comunidades donde operamos, buscando escalar los programas de seguridad alimentaria, con los indicadores de recaudación en México y consolidando la expansión del Movimiento Va por mi Cuenta más allá de la compañía, integrando a otros actores del sector restaurantero.

Con esta visión, reafirmamos nuestro propósito de seguir entregando felicidad y experiencias llenas de sabor, transformando los retos regionales en oportunidades de desarrollo humano, empleabilidad y seguridad alimentaria a largo plazo para los grupos de atención prioritaria.

Ser Alsea es...

Cuidar lo que importa

Operar con responsabilidad ambiental no es una opción, es parte de nuestra identidad. Cuidamos los recursos del planeta con la misma disciplina con que gestionamos nuestro negocio.

ODS 12 13



Balance

Ambición climática →

Circularidad →

Compromisos a futuro →

27%

de reducción en emisiones de Alcance 1 y 2 respecto a 2023.

55%

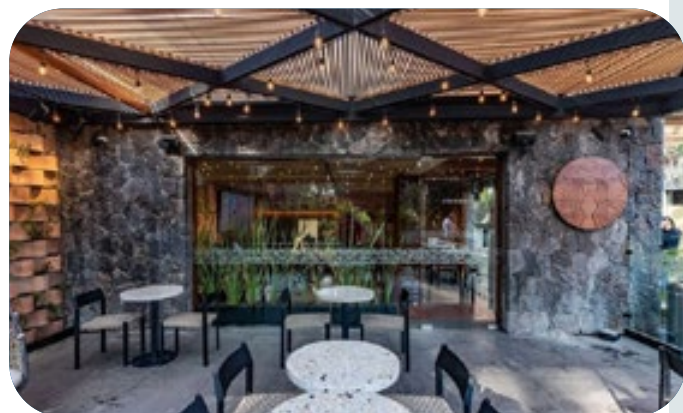
de los empaques utilizados en nuestras operaciones son reutilizables, reciclables o compostables.



Riesgos, impactos y oportunidades

GRI 2-25

ENFOQUE, DISCIPLINA Y PROPÓSITO



Contexto actual

El entorno global exige acciones, y en Alsea asumimos ese compromiso. Operamos en doce países con miles de restaurantes activos cada día, lo que significa que nuestras decisiones (desde cómo construimos un local hasta cómo gestionamos un residuo) tienen un impacto real y acumulado en el planeta. La urgencia climática, el endurecimiento de la regulación ambiental y las expectativas crecientes de nuestros clientes, colaboradores e inversionistas nos impulsan a ir más allá del cumplimiento, a liderar con convicción y responsabilidad.



RIESGOS IDENTIFICADOS

Una operación de la escala de Alsea conlleva responsabilidades ambientales que tomamos en serio. La dependencia energética puede traducirse en mayor huella de carbono y costos operativos si no se gestiona adecuadamente. En residuos, la falta de control expone al negocio a incumplimientos regulatorios y daño reputacional. El agua representa un riesgo operativo en regiones con estrés hídrico creciente. Y en nuestra cadena de suministro, el cambio climático puede afectar la disponibilidad y el precio de ingredientes clave, generando volatilidad que debemos anticipar.



IMPACTOS DE NUESTRA GESTIÓN

Frente a estos riesgos, actuamos en tres frentes principales. En energía, avanzamos hacia fuentes renovables y una operación más eficiente, reduciendo emisiones y costos. En agua, mejoramos el monitoreo y la eficiencia en regiones vulnerables. En residuos, fortalecemos el control y seguimiento para prevenir incumplimientos y reducir el impacto ambiental. Adicionalmente, trabajamos con nuestra cadena de suministro para extender estos estándares más allá de nuestra operación directa, construyendo un ecosistema más robusto frente a los efectos del cambio climático.



OPORTUNIDADES PARA CRECER

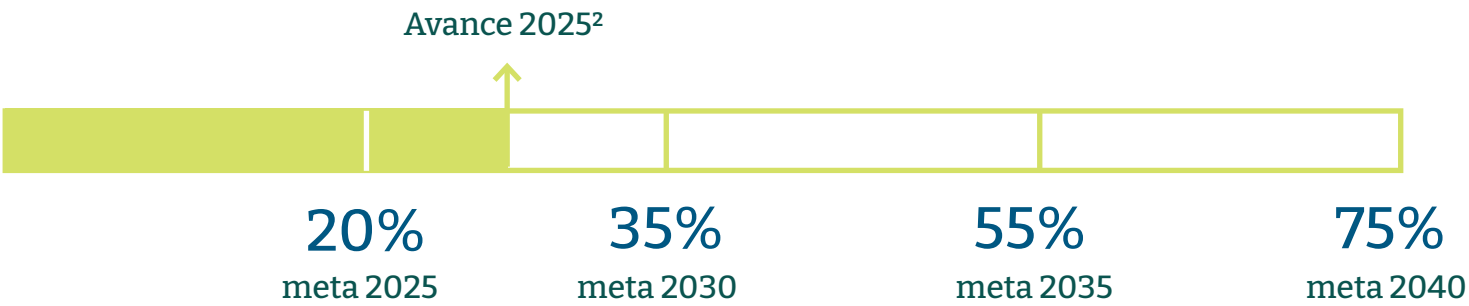
Asimismo, identificamos áreas con potencial significativo de mejora. Extender la transición energética renovable a todos nuestros mercados, desarrollar una estrategia integral de circularidad en empaques y residuos, e incorporar criterios ambientales en nuestra cadena de proveedores son frentes donde aún tenemos camino por recorrer y donde cada avance representa una ventaja competitiva. De cara al 2030, 2045 y 2050, la descarbonización progresiva de nuestras operaciones y la participación activa de clientes y colaboradores en el cuidado del planeta marcan la dirección hacia la que nos dirigimos.

Avance en nuestras metas¹

Avanzar responsablemente implica convertir nuestros compromisos en resultados medibles y verificables.

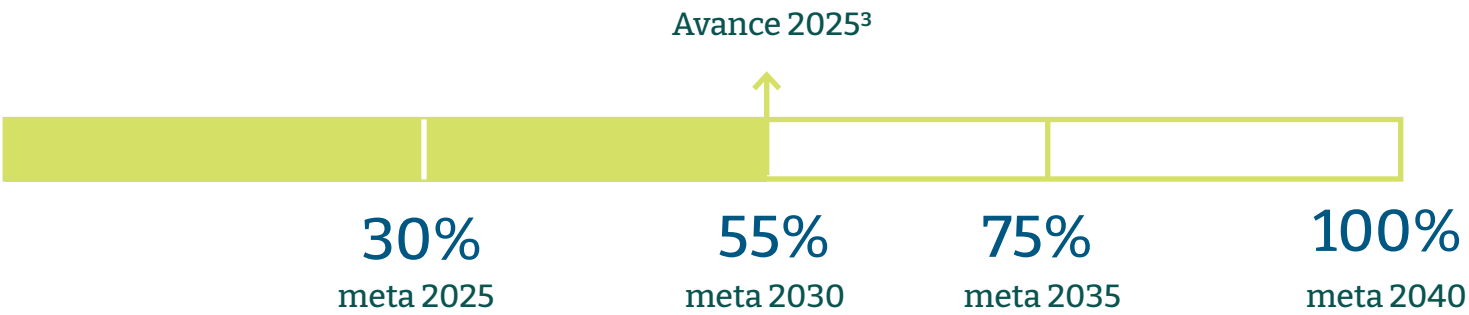
Ambición climática

Reducción de la intensidad de las emisiones de GEI (Alcance 1 y 2)¹.



Circularidad en envases y materiales de plástico

Vajilla y envases/empaques reutilizables, reciclables o compostables.



1 Las metas de reducción de la intensidad de emisiones en Alsea, se establecieron a partir del análisis de sus principales fuentes de emisión y mediante la definición de indicadores clave de desempeño (KPIs) directamente vinculados a los consumos y actividades que más contribuyen a la huella de carbono de la compañía. Aunque Alsea no ha publicado una metodología formal externa (como SBTi o ISO) para la definición de estas metas, el proceso interno se basa en criterios técnicos, históricos y operativos que permiten dar seguimiento efectivo a los avances en materia de descarbonización.

2 % de avance en relación a la intensidad de emisiones 2025 vs 2023 en ton CO₂e / miles de millones de MXN en ventas.

3 El % de avance en nuestra meta de circularidad en Europa, sólo considera España.

Ambición climática

GRI 3-3

En Alsea entendemos que crecer con responsabilidad implica reconocer y gestionar el impacto que tenemos en el clima.

Como operadores de restaurantes, nuestra actividad tiene un impacto climático directo e indirecto: desde el consumo energético en tiendas y cocinas, hasta las emisiones asociadas a nuestra cadena de suministro. Entender ese impacto con precisión nos permite actuar donde más importa. **Por eso integramos el análisis climático en nuestra estrategia de negocio, en la gestión de riesgos y en las decisiones operativas del día a día.**



Gobernanza climática: liderazgo y responsabilidad compartida

Para que nuestra estrategia climática se convierta en acciones concretas, nos apoyamos en la estructura organizacional existente en Alsea, donde cada nivel tiene responsabilidades definidas que van más allá de la agenda climática, pero que la integran de manera transversal. El Consejo de Administración define la visión corporativa y supervisa el desempeño estratégico global; el Comité de Sostenibilidad revisa avances, riesgos y oportunidades, incluyendo los climáticos, y los integra en la toma de decisiones; la Dirección de Gestión y Control Corporativo identifica y evalúa riesgos ASG, incorporando los riesgos climáticos en el mapa corporativo; y el Área de Sostenibilidad implementa la estrategia climática, mide y reporta emisiones de los tres alcances, y coordina el trabajo transversal con todas las áreas.

De este modo, el cambio climático no recae en un área aislada, sino que se gestiona como parte integral de las decisiones estratégicas, la gestión de riesgos y la operación cotidiana, avanzando como un solo equipo hacia un crecimiento más sostenible.

Riesgos climáticos

En Alsea contamos con un análisis de riesgos climáticos que nos permite identificar y evaluar los factores que pueden impactar nuestra operación, tanto desde una perspectiva física (eventos climáticos extremos y estrés hídrico), como de transición, considerando cambios regulatorios, tecnológicos y de mercado. Este análisis constituye la base para anticiparnos a un entorno en constante evolución y orientar la toma de decisiones hacia una operación más resiliente.

Asimismo, en 2025 avanzamos de una calificación D a C en el Cuestionario de Cambio Climático del CDP, reflejo de una mayor formalización en nuestros procesos de reporte, gobernanza y gestión climática. Reconocemos que tenemos camino por recorrer, y este avance nos permite identificar con mayor precisión las brechas prioritarias y establecer una línea de progreso verificable hacia calificaciones más altas en los próximos años.

La ruta climática de Alsea: de la estrategia a la operación

COP PRINCIPIO 7

Nuestra estrategia climática se apoya en un sistema de gestión que permite identificar y priorizar riesgos y oportunidades climáticos a lo largo de toda la operación, desde la eficiencia energética y el uso de energías renovables hasta la gestión del agua; no obstante, su diseño representa únicamente el punto de partida. La verdadera efectividad radica en su integración en la operación diaria, a través de una ruta estructurada que conecta la planeación con la acción: desde el diagnóstico inicial hasta la implementación y el seguimiento, cada etapa cuenta con un propósito definido, un responsable claro y métricas establecidas que garantizan la toma de decisiones basada en datos y la mejora continua del desempeño climático de la organización.





Acciones que materializan nuestra ambición climática

En Alsea, la acción climática forma parte de nuestra operación diaria, reflejándose en cada restaurante y en las decisiones que tomamos para operar de manera más eficiente y responsable.

Reducir nuestra huella: gestión responsable de emisiones^{4,5,6}

GRI 305-1, 305-2, 305-5

Nuestra actividad como operadores de restaurantes tiene una huella climática inherente a la forma en que operamos y abastecemos a nuestras marcas. Partir de este reconocimiento nos impulsa a actuar con mayor responsabilidad y ambición. Por ello, la gestión de emisiones es hoy una prioridad dentro de nuestra estrategia climática: buscamos entender con mayor claridad dónde se originan y cómo disminuirlas de manera efectiva, sin afectar la calidad, la seguridad ni la continuidad de nuestras operaciones.

Durante 2025, avanzamos en la consolidación de un enfoque más integral para la gestión de emisiones, fortaleciendo nuestros procesos de medición y análisis de gases de efecto invernadero a través de dos acciones clave: **el desarrollo e implementación de un procedimiento global de medición, y la recopilación trimestral de indicadores de consumo y emisiones en todas las regiones.**

Este seguimiento sistemático a lo largo del año nos permitió identificar tendencias, priorizar acciones con mayor impacto y

ampliar el uso de información ambiental para la toma de decisiones, integrando así la reducción de emisiones como un componente natural de la gestión operativa y estratégica.

Nuestra ambición climática se traduce en una trayectoria de reducción progresiva de la intensidad de las emisiones directas de GEI, con metas de 35% para 2030, 55% para 2035 y 75% para 2040 en los Alcances 1 y 2, tomando como referencia nuestro año base (2023)⁷.

Durante 2025, logramos reducir nuestras emisiones de Alcance 1 y 2 en un 27% en comparación con 2023.

⁴ La intensidad de emisiones de gases de efecto invernadero fueron calculadas conforme al GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard, utilizando factores de emisión reconocidos internacionalmente y tomando como año base 2023.

⁵ Supuestos: 1) Para Sudamérica(SA), el consumo de gases refrigerantes se estimó mediante un método de extrapolación, tomando como referencia el número de restaurantes y el consumo de gases refrigerantes en México, de acuerdo con el tipo de tienda similar. Esto se realizó debido a que dicha región no reporta información directa sobre el consumo de estos gases refrigerantes. 2) En Sudamérica (SA) se utilizaron los factores de emisión correspondientes al ejercicio 2024, debido a que, a la fecha del análisis, los factores de emisión específicos de los países de esa región aún no se encuentran disponibles. 3) En Sudamérica (SA) no se reporta consumo de combustibles para fuentes móviles, debido a que no se obtuvo información disponible para algunas operaciones y, en los casos donde existía registro, el consumo era no significativo. 4) Para México (MX), en el cálculo de las emisiones de gases refrigerantes se utilizaron factores de emisión correspondientes al año 2024. Asimismo, para el enfoque *location-based* se emplearon los factores de emisión publicados por la SEMARNAT en 2025.

⁶ Actualmente Alsea no reporta emisiones de Alcance 3, incluyendo emisiones biogénicas; sin embargo, tenemos previsto iniciar su identificación, medición y gestión durante el próximo ejercicio, en línea con el GHG Protocol Corporate Value Chain (Scope 3) Standard.

⁷ Las metas de reducción de la intensidad de emisiones en Alsea se establecieron a partir del análisis de sus principales fuentes de emisión y mediante la definición de indicadores clave de desempeño (KPIs) directamente vinculados a los consumos y actividades que más contribuyen a la huella de carbono de la compañía. Aunque Alsea no ha publicado una metodología formal externa (como SBTi o ISO) para la definición de estas metas, el proceso interno se basa en criterios técnicos, históricos y operativos que permiten dar seguimiento efectivo a los avances en materia de descarbonización.

EMISIONES (tCO₂e)⁸

	MÉXICO	SUDAMÉRICA	EUROPA
Alcance 1	87,650.87	14,623.78	16,533.24
Alcance 2 ⁹	90,031.08	0	286.62

Este año dimos continuidad a la renovación de equipos refrigerantes, logrando instalar 413 refrigeradores y congeladores con refrigerante natural R290¹⁰ en nuevas aperturas de Starbucks, un avance impulsado por los requerimientos del programa de certificación Greener Stores.

8 Los factores de emisión empleados en el cálculo del inventario de gases de efecto invernadero provienen de fuentes oficiales y organismos de referencia internacional. Para fuentes fijas, emisiones fugitivas y fuentes móviles se utilizaron los factores publicados por el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico de España (MITECO/MITERD, edición 2023), complementados con los valores de Potencial de Calentamiento Atmosférico (PCA) del 6° Informe de Evaluación del IPCC. Los factores de emisión de electricidad bajo el método location based corresponden a la Agencia Internacional de Energía (IEA), la Red Eléctrica Española (REE) y el Gobierno de México. Para el método market based se emplearon los factores de los comercializadores contratados en cada país. En casos específicos de refrigerantes sin factor disponible en fuentes oficiales, se utilizaron los valores de las fichas técnicas de los fabricantes.

9 Las emisiones de Alcance 2 reportadas corresponden al método market based.

10 El R290 es un refrigerante natural con un potencial de calentamiento global (GWP) ≈ 3, mientras que los refrigerantes sintéticos tradicionales (R134a o R404A) tienen GWP de 1,300 a más de 3,900. Esto significa que, en caso de fugas o recargas, el impacto climático del R290 es drásticamente menor.



Gestión energética para una operación más eficiente¹¹

GRI 302-1, 302-5

SASB FB-RN-130A.1 | SASB RESTAURANTES

COP PRINCIPIO 9

En Alsea, la gestión de la energía es un elemento clave para impulsar una operación más eficiente, resiliente y alineada con nuestra ambición climática. Dado que el consumo energético es uno de los principales insumos de nuestros restaurantes y centros de trabajo, abordarlo de manera estratégica nos permite generar impactos positivos tanto ambientales como operativos, integrando la sostenibilidad en el día a día de nuestras marcas.

Nuestro enfoque energético se estructura en dos ejes complementarios:

1



GESTIÓN ENERGÉTICA MÁS LIMPIA Y EFICIENTE

Optimizamos el consumo energético a través de mejoras continuas en equipos, instalaciones y procesos operativos, combinando eficiencia energética con el aprovisionamiento progresivo de energía renovable. Este enfoque integral nos permite reducir la intensidad de emisiones asociadas al consumo eléctrico, generar eficiencias económicas y avanzar hacia una operación más resiliente.

11 La información proporcionada cubre el 100% de nuestras operaciones.



En México, 964 tiendas operaron con suministro de energía limpia y renovable a través de esquemas de generación con proveedores especializados, alcanzando ahorros de hasta el 36% frente a tarifas convencionales. Adicionalmente, identificamos un universo de 1,350 tiendas con potencial para integrarse progresivamente a estos esquemas en los próximos años, lo que refuerza la escalabilidad del modelo.

En Europa, todos nuestros equipos de nueva instalación cuentan con certificación *Energy Star* de alto rendimiento, mientras que en materia de climatización se está avanzando en la sustitución progresiva hacia equipos de alta eficiencia energética.

En materia de energía renovable, la cobertura regional continuó expandiéndose de forma significativa. En Colombia, durante 2025 se incorporaron dos nuevas tiendas con paneles solares, las cuales cuentan con monitoreo en línea que permite dar seguimiento a la generación diaria de electricidad y a la sustitución de energía de origen convencional, permitiendo ahorros del 9%. En Argentina, se sumaron nuevas tiendas con esta misma tecnología, como Nordelta II DT, tienda que ejemplifica los más altos estándares de sostenibilidad en la región durante 2025, obteniendo un ahorro del 8% en el consumo de energía eléctrica. A la fecha se tiene un total de 153 tiendas monitoreadas en la región de Sudamérica.

Por segundo año consecutivo, el 100% de la energía eléctrica consumida en nuestras operaciones en Chile y Argentina proviene de fuentes renovables, acreditado mediante Certificados de Energía Renovable.

Este año incorporamos a Uruguay, Paraguay y Colombia al esquema de Certificados Internacionales de Energía Renovable (IRECs), logrando que el 100% de nuestras operaciones en Sudamérica cuenten con energía de origen renovable certificada. Argentina y Chile mantienen este esquema por segundo año consecutivo.



2



CULTURA ENERGÉTICA COMPARTIDA

Promovemos una cultura interna de uso responsable de la energía, en la que nuestros equipos operativos participan activamente mediante prácticas cotidianas que contribuyen a la eficiencia y refuerzan la conciencia ambiental en todos los niveles de la organización.

En 2025 continuamos fortaleciendo la cultura de uso responsable de la energía en nuestras operaciones, consolidándola como parte habitual del trabajo diario en línea con nuestra Política Global de Sostenibilidad **POL-AC-GLO-44725**. A través de seguimiento periódico del desempeño energético por tienda, identificamos áreas de oportunidad y trasladamos hallazgos concretos a los equipos operativos, generando ciclos de mejora continua basados en datos reales.

Este avance refleja nuestra convicción de que la transición energética no depende únicamente de la tecnología, sino de las personas que hacen posible nuestra operación, integrando la eficiencia como un hábito que genera valor ambiental y operativo para Alsea.



Resultados que impulsan el cambio

Durante 2025, logramos reducir el consumo de energía eléctrica en Sudamérica en un 8.67%, frente al año anterior.

CONSUMO DE ELECTRICIDAD (MWH)

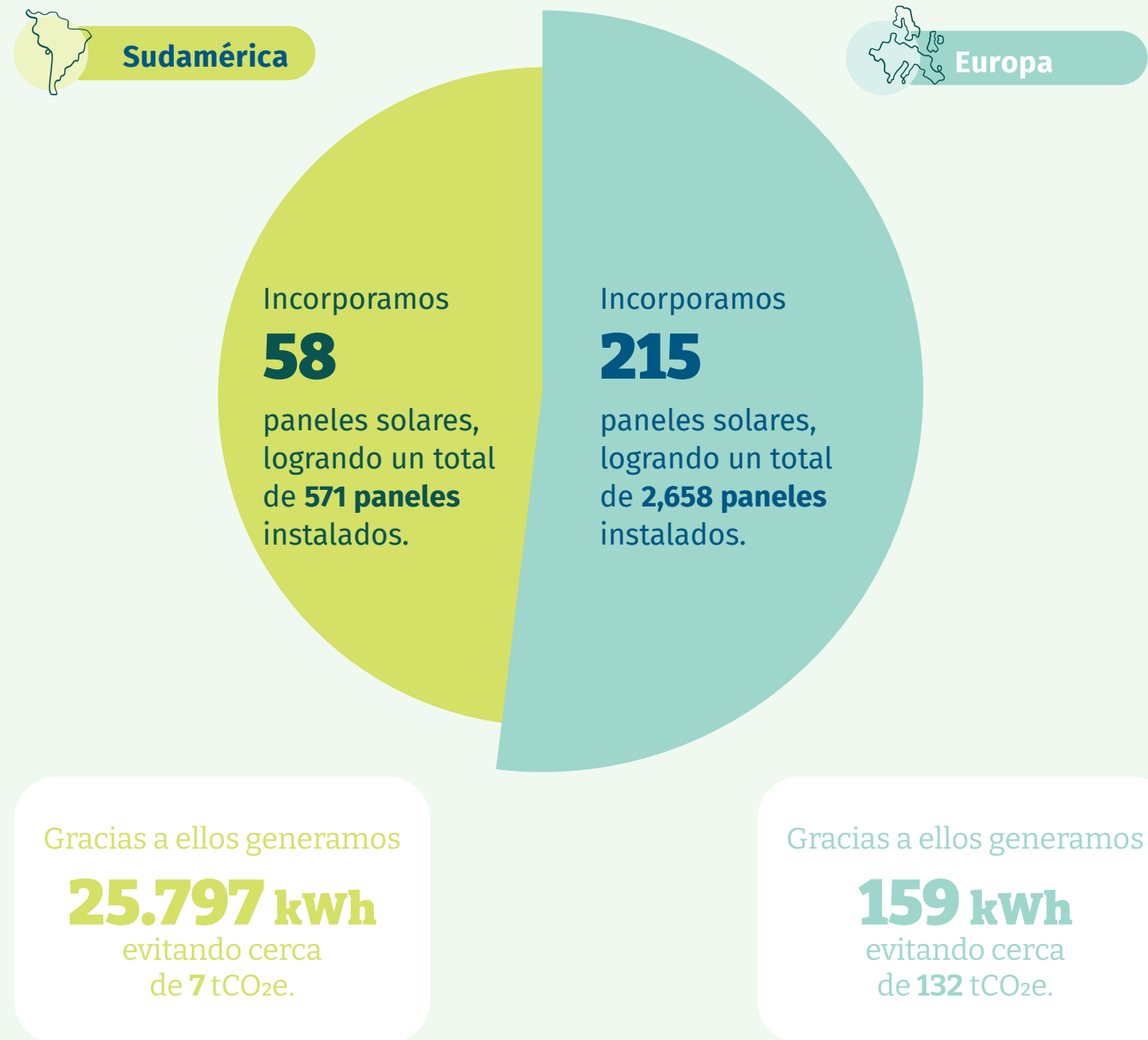
	MÉXICO	SUDAMÉRICA	EUROPA
Total de energía consumida	289,169.29	83,133.66	140,495,661.48
Energía no renovable	227,052.59	0.00	2,445,492.00
Energía renovable	62,116.71	83,133.66	138,050,169.48

CONSUMO ENERGÉTICO EN LAS INSTALACIONES FIJAS

	MÉXICO	SUDAMÉRICA	EUROPA
Gas natural (m³)	7,809,276.30	4,702,608.00	4,356,003.13 ¹²
Diésel (litros)	42,892.00	42,892.00	495,616.00
Electricidad (kWh)	289,169.29	83,133,656.00	140,495,661.48

12 El dato de consumo de gas natural reportado en m³ fue convertido a partir de la medición original en kWh, aplicando un factor de conversión de 11.18 kWh/m³, derivado de los valores de Poder Calorífico Superior (*Gross Calorific Value*) y densidad del gas natural publicados por el Departamento de Seguridad Energética y *Net Zero* del Reino Unido (DESNZ, por sus siglas en inglés) en su documento *Greenhouse Gas Reporting: Conversion Factors* 2024.

Energía solar: expansión y resultados¹³



¹³ México avanza en su transición energética a través de esquemas de suministro de energía limpia con proveedores especializados, modalidad que, dado el contexto regulatorio del mercado eléctrico nacional, representa actualmente la opción más viable para escalar el acceso a energía renovable. En paralelo, se continúa evaluando la incorporación de generación solar in situ conforme evolucionen las condiciones del mercado.

Gestión del agua en el contexto del cambio climático

GRI 303-1, 303-5

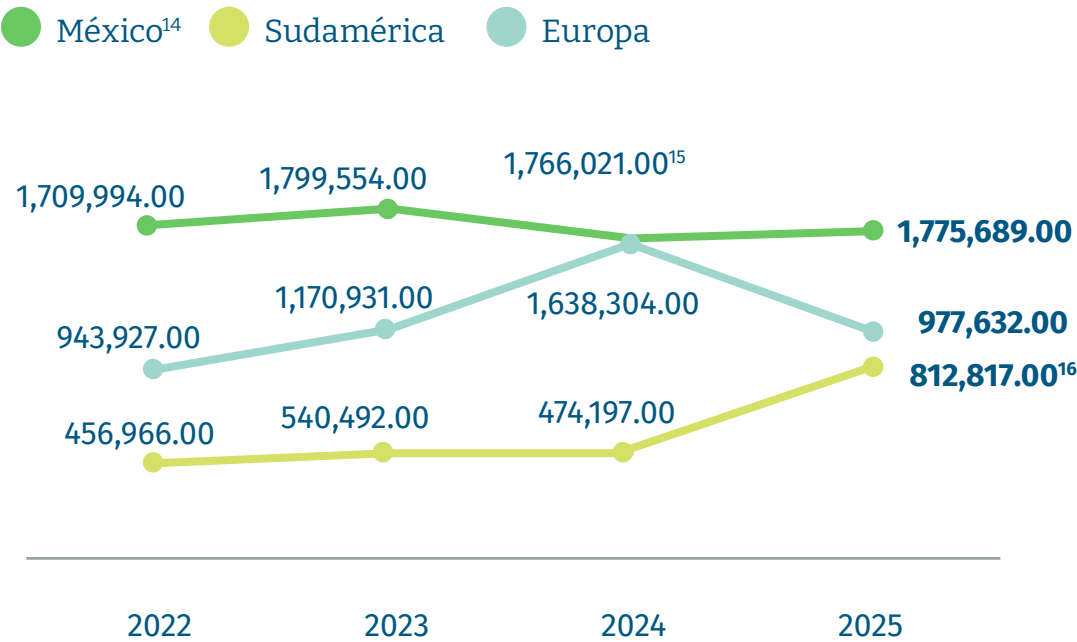
SASB FB-RN-140A.1 | SASB RESTAURANTES

En Alsea sabemos que donde se cuida el agua, se fortalece la vida y el futuro. Por eso, nuestro crecimiento responsable también fluye con ella, impulsando la resiliencia para nuestras comunidades y nuestras operaciones.

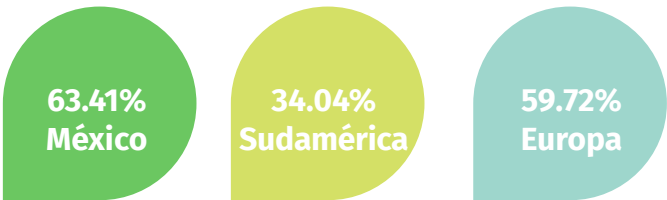
La gestión del agua en Alsea busca mejorar la eficiencia en el uso del recurso y reducir nuestra vulnerabilidad frente a los efectos del cambio climático, especialmente en regiones con estrés hídrico. Para lograrlo, trabajamos en disminuir la intensidad de consumo en nuestras operaciones, optimizar procesos en tiendas y centros de distribución, y fortalecer nuestras prácticas de control y monitoreo, avanzando hacia una operación más resiliente y eficiente, alineada con las condiciones locales de disponibilidad hídrica. Asimismo, para identificar los riesgos asociados al agua, analizamos nuestras operaciones mediante herramientas especializadas de evaluación de estrés hídrico, como el *Aqueduct Water Risk Atlas*.



CONSUMO DE AGUA (m³)



CONSUMO DE AGUA PROVENIENTE DE REGIONES CON ESTRÉS HÍDRICO (%) ¹⁷



Durante 2025 fortalecimos nuestras acciones orientadas a una gestión más eficiente del agua en nuestras operaciones. Las medidas implementadas en sucursales de Europa se reflejaron en una reducción del consumo del recurso.



En México, implementamos acciones de eficiencia hídrica en nuestras operaciones. Las tiendas Starbucks aperturadas bajo el marco Greener Stores incorporan grifería con consumos adecuados a la función de cada punto de uso, reduciendo el desperdicio desde el interior de cada unidad.

Por otra parte, en Sudamérica incorporamos sistemas de medición inteligente de consumo de agua en múltiples unidades, lo que nos permite monitorear en tiempo real el uso del recurso tanto a nivel general como por áreas específicas dentro de cada tienda a través de una plataforma digital. Esta práctica tiene mayor presencia en Chile y Colombia, mientras que en Argentina se encuentra en fase piloto con planes de expansión durante 2026.

En Chile desarrollamos pilotos tecnológicos enfocados en eficiencia hídrica, basados en la optimización de presión y generación de turbulencia en los sistemas hidráulicos (manifold) de las tiendas. La instalación de estos dispositivos permitió ahorros de agua de entre 14% y 35%, sin afectar la operación.

Sumado a ello, se llevó a cabo el recambio de equipos de ósmosis inversa utilizados en el tratamiento de agua para la preparación de bebidas y otros subprocesos que requieren agua filtrada. Esta actualización tecnológica permitió reducir el consumo de agua, al operar con sistemas más eficientes que disminuyen el volumen de rechazo y optimizan el uso de insumos, contribuyendo a una gestión hídrica más eficiente en la operación.

En nuestros centros de distribución (CEDIS), durante este año adoptamos un enfoque adaptado a las características operativas de cada instalación, lo que nos permitió implementar soluciones específicas orientadas a mejorar la eficiencia en el uso del agua y a reducir los riesgos asociados a la disponibilidad del recurso.

Entre las principales acciones se encuentran la transición progresiva hacia esquemas de lavado en seco y el desarrollo de planes de contingencia hídrica. Asimismo, avanzamos en la instalación y mejora de plantas de tratamiento de agua, sistemas de filtrado y esquemas de reúso de agua tratada para riego de áreas verdes y lavado de unidades.

¹⁴ El dato de consumo de agua correspondiente a México 2025 considera únicamente 961 tiendas, por lo que el porcentaje reportado refleja el alcance actual de medición y no la totalidad de la operación en dicha región.

¹⁵ Las cifras de consumo total de agua en México 2024 han sido reexpresadas a 1,766,021 m³ (983 tiendas), debido a la incorporación de facturas de consumo que no estaban disponibles al momento de reportes anteriores.

¹⁶ El dato de consumo de agua correspondiente a la región de Sudamérica no incluye las operaciones de Uruguay y Paraguay. Esta limitación responde a que la documentación de facturación disponible en dichos países únicamente refleja el monto monetario a pagar, sin detallar el volumen de agua consumido. Alsea mantiene su compromiso con la mejora continua de la calidad y cobertura de sus datos ambientales, por lo que se están explorando mecanismos alternativos de medición y reporte para incorporar estas operaciones en futuros ciclos de reporte.

¹⁷ Los porcentajes presentados se basan en el análisis de riesgos físicos desarrollado en colaboración con Deloitte, y constituyen una estimación a partir de los puntos de operación monitoreados por Alsea a la fecha de reporte.

Circularidad

GRI 3-3 | TEMA MATERIAL CIRCULARIDAD Y GESTIÓN DE RESIDUOS

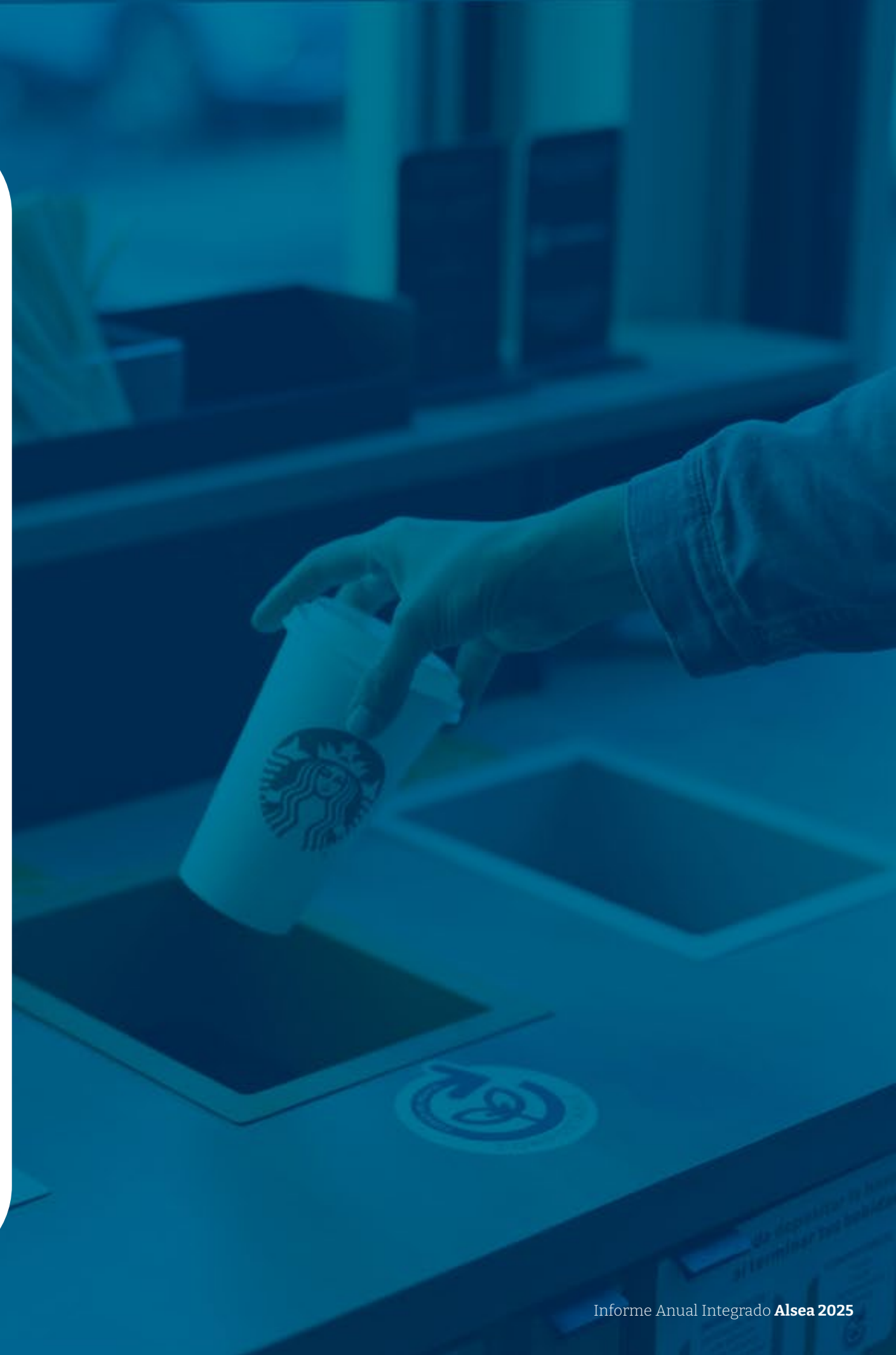
La circularidad¹⁸ empieza mucho antes de que un platillo llegue a la mesa y continúa más allá del momento en que termina la experiencia en nuestros restaurantes.

Está presente en la forma en que planificamos el abasto, gestionamos los alimentos, diseñamos los empaques y operamos nuestras cocinas y centros de distribución.

Como una empresa que atiende diariamente a millones de personas, asumimos la responsabilidad de aprovechar mejor cada recurso y reducir la generación de residuos como parte esencial de nuestra manera de operar. La integración de criterios de circularidad en nuestras decisiones operativas y logísticas parte de

un enfoque práctico y orientado al negocio: la búsqueda de eficiencia, la competitividad en costos y el cumplimiento de marcos regulatorios han sido los motores que nos han permitido avanzar de forma concreta en la reducción de desperdicios y en la construcción de un modelo más resiliente. Nuestra **Política Global de Sostenibilidad**  **POL-AC-GLO-44725** recoge y formaliza estos avances, estableciendo el marco que guiará su escalabilidad y consolidación en los próximos años.

¹⁸ Circularidad: grado de alineación con los principios de la economía circular (ISO 59004,2024) . Economía Circular: sistema económico que usa un enfoque sistémico para mantener el flujo circular de recursos, mediante la recuperación, retención o adición de valor, mientras contribuye al desarrollo sostenible (ISO 59004,2024).



De la intención a la acción: circularidad integrada a la operación

Material icon **Materiales y empaques**

GRI 301-1, 301-2, 301-3 | COP PRINCIPIO 8

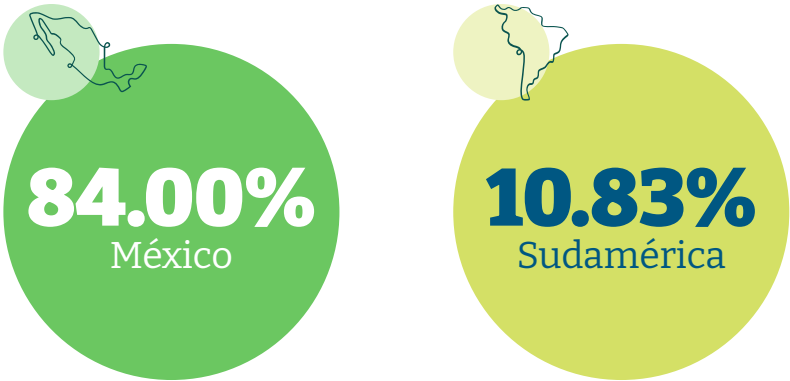
Durante el año, impulsamos iniciativas de circularidad integradas a distintos momentos de nuestra cadena de valor, desde la planeación y el abastecimiento hasta la operación diaria en tiendas y centros de distribución, tales como la minimización de materiales desechables desde la fuente, al incrementar el uso de vajilla y vasos reutilizables, así como el uso de materiales reciclables o compostables. Estas iniciativas priorizan el uso eficiente de materiales, la optimización de procesos logísticos y el fortalecimiento de esquemas de reaprovechamiento, alineándose con nuestras políticas ambientales y principios operativos.

En 2025, el 55% de los empaques utilizados en nuestras operaciones son reutilizables, reciclables o compostables, logrando anticipadamente la meta establecida para 2030 en materia de circularidad de materiales.

CANTIDAD DE ENVASES/EMPAQUES (TON)¹⁹

	MÉXICO	SUDAMÉRICA
Total de envases/empaques	22,038.70	1,546.01
Empaques de plástico	2,631.50	463.80
Empaques de madera/papel	17,981.89	165.00

ENVASES QUE SON RECICLABLES, REUTILIZABLES O COMPOSTABLES²⁰



19 | 20 Este indicador no contiene el dato de Europa debido a limitaciones operativas en la recopilación de información. Comprometidos con la mejora continua y la transparencia, estamos implementando las acciones necesarias para integrar la información de todas las regiones operativas en el ciclo de reporte 2026.

Asimismo, nuestras operaciones incorporamos de manera prioritaria materiales compostables, como cartón y papel en el desarrollo de empaques, seleccionados por su origen renovable y capacidad de reciclaje. Este enfoque forma parte de una visión más amplia de circularidad que no se limita a los envases, sino que se extiende progresivamente a los utensilios de servicio con el objetivo de disminuir la presión sobre los recursos naturales y el impacto asociado a la obtención de materias primas.

MATERIALES UTILIZADOS DE FUENTES RENOVABLES (KG) ^{21,22}

	MÉXICO	SUDAMÉRICA
Bioplásticos	997,200.00	0.00
Cartón	14,526,100.00	1,665,544.00
Papel	2,072,500.00	1,361,493.00
Otros ²³	408,400.00	0.00

MATERIALES UTILIZADOS DE FUENTES NO RENOVABLES (KG) ²²

	MÉXICO	SUDAMÉRICA
Metales	19.70	1,918.00
Plásticos	2,631,500.00	658,579.00

21 Los datos de consumo de materiales renovables corresponden a mediciones directas obtenidas en nuestras operaciones.

22 Este indicador no contiene el dato de Europa debido a limitaciones operativas en la recopilación de información. Comprometidos con la mejora continua y la transparencia, estamos implementando las acciones necesarias para integrar la información de todas las regiones operativas en el ciclo de reporte 2026.

23 El rubro “Otros” dentro de materiales de fuentes renovables comprende: bagazo de caña y papel+PLA (ácido poliláctico).

24 Los indicadores GRI 306-4 y GRI 306-5 se presentan de forma parcial debido a limitaciones en la disponibilidad de información en algunas unidades de negocio. Alsea continúa trabajando en fortalecer los mecanismos de recopilación de datos para ampliar la cobertura de estos indicadores en futuras ediciones del informe.

Gestión operativa de nuestros residuos²⁴

GRI 306-1, 306-2, 306-3, 306-4, 306-5

SASB FB-RN-150A.1; SASB: RESTAURANTES

La gestión de residuos en Alsea se centra en la prevención, la correcta separación y el aprovechamiento de materiales, con esquemas diferenciados según el tipo de operación y el contexto local. Durante 2025, mantuvimos los programas de reciclaje existentes y reforzamos los controles para fortalecer una disposición adecuada, alineada con la normativa aplicable en cada país.

Este año en México y Sudamérica retomamos la estrategia de reutilización de mobiliario para otorgar una segunda vida a estos activos, reducir la generación de residuos y optimizar costos. El mobiliario se redistribuye internamente entre distintas marcas y, en países como Argentina, Chile y Colombia, se dona a organizaciones sin fines de lucro.

En nuestro Centro de Operación Alsea (COA) y nuestros Centros de Distribución (CEDIS), durante 2025 fortalecimos la gestión de residuos y la prevención de mermas a partir de una visión integral de planeación, logística y abasto. La apertura del nuevo CEDIS en Guadalajara representó un avance clave al optimizar la cobertura logística

y mejorar la eficiencia en el manejo de inventarios, lo que contribuyó a reducir desperdicios asociados a traslados, tiempos de entrega y sobreinventarios.

De manera complementaria, reforzamos los controles operativos para minimizar mermas. Para ello, implementamos un seguimiento detallado de la demanda por código y especificaciones de producto.

Estas acciones reflejan un enfoque preventivo que prioriza el aprovechamiento eficiente de los recursos, la reducción de residuos y la mejora continua de nuestros procesos logísticos y de planeación.





REVALORIZACIÓN DE RESIDUOS (TON) ²⁶

	MÉXICO	SUDAMÉRICA
Total de residuos reciclados/ reutilizados	4,749.13	169.00

RESIDUOS RELEVANTES POR DESTINO (TON) ²⁷

	PROCESOS ALTERNOS ²⁸	
 México	Aceites ²⁹	659.59
	Cartón	741.56
	Metales	10.55
	Plásticos	49.00
 Sudamérica	Aceites ²⁹	10.22
	Metales	0.50
	Papel	18.70
 Europa	Aceites ²⁹	412.33
	Obra	0.7

²⁶ Este indicador no contiene el dato de Europa debido a limitaciones operativas en la recopilación de información. Comprometidos con la mejora continua y la transparencia, estamos implementando las acciones necesarias para integrar la información de todas las regiones operativas en el ciclo de reporte 2026.

²⁷ Este indicador no contiene el dato de Europa debido a limitaciones operativas en la recopilación de información. Comprometidos con la mejora continua y la transparencia, estamos implementando las acciones necesarias para integrar la información de todas las regiones operativas en el ciclo de reporte 2026.

²⁸ El 100% de los residuos de aceite destinados a procesos alternos corresponde a aceites de origen vegetal.

²⁹ Los residuos de aceite no destinados a eliminación correspondientes a la región de México, Sudamérica y Europa fueron reportados originalmente en kilogramos (kg) y convertidos a litros mediante una densidad promedio de 0.92 kg/litro.

Nota: Solamente se reportan los datos disponibles de cada región.

En México, los programas de reciclaje se mantuvieron, asegurando una disposición de residuos responsable, conforme a la normativa del país. Asimismo, el programa “Cada Taza Cuenta” de Starbucks México consolidó en 2025 su expansión a nivel nacional, impulsando la sustitución de desechables por materiales reutilizables y promoviendo hábitos de consumo más responsables entre clientes y colaboradores.

Por su parte, en Chile dimos inicio al cumplimiento de la Ley de Plásticos de un Solo Uso (Ley PUSU), que da prioridad al uso exclusivo de materiales reutilizables en tienda y compostables en pedidos para llevar y a domicilio. Esta medida impulsa de manera significativa la proporción de productos sostenibles utilizados en nuestras operaciones.

Además, nuestros envases y cajas provienen de bosques gestionados de forma sostenible, respaldados por sellos de silvicultura responsable y reciclaje.

Un logro destacado este año fue el lanzamiento del proyecto Rubicon Cup en Starbucks, con el que evolucionamos hacia un vaso compuesto por 99.9% de papel reciclable, consolidando nuestro compromiso con la reducción de residuos.

A esto se suma el uso continuado de vasos reutilizables para bebidas frías, práctica que llevamos implementando varios años y que refleja nuestro compromiso con soluciones de menor impacto ambiental.

En todas nuestras regiones, impulsamos una gestión responsable del aceite usado, recuperándolo al 100% para transformarlo en biodiésel y otros productos. Además, agregamos valor a los excedentes de nuestros centros logísticos mediante acciones de donación y reciclaje. Estas acciones contribuyen de manera significativa a la reducción de nuestras emisiones de Alcance 3.

En México, Sudamérica y Europa, hemos alcanzado la recuperación total del aceite residual generado en nuestras operaciones, logrando un aprovechamiento del 100%.

GENERACIÓN DE DESPERDICIO ALIMENTARIO (TON)

	MÉXICO	SUDAMÉRICA	EUROPA
Total de alimentos perdidos y desperdiciados	415.86	109.20	874.95
Alimentos perdidos y desperdiciados redirigidos a usos alternos	240.00	0.00	438.22

ACEITE USADO ENVIADO A RECICLAJE (LITROS)

	MÉXICO	SUDAMÉRICA	EUROPA
Aceite usado reciclado ^{30,31}	716,996.00	11,105.00	448,182.00

Asimismo, este año Burger King llevó a cabo campañas de limpieza de playas en Argentina y Chile, invitando a clientes y comunidades a recolectar residuos y promover la conciencia ambiental. En Argentina se **recuperaron 1,166 kg de residuos**, mientras que en **Chile se recolectaron 1,335 kg**.

En ambos países se realizaron talleres de concientización y creación de objetos con materiales reutilizados, con la participación de niños y jóvenes. Con estas acciones, **superamos las 13.5 toneladas de residuos recolectadas desde que el programa inició en Chile**, reforzando nuestro enfoque de circularidad a nivel regional.

30 El uso de aceite correspondiente a la región de Sudamérica fue reportado originalmente en kilogramos (kg) y convertidos a litros mediante una densidad promedio de 0.92 kg/litro.

31 El 100% de los residuos de aceite reciclado corresponde a aceites de origen vegetal.



De la barra al ciclo: circularidad que se vive en cada taza

En el portafolio de marcas de Alsea, Starbucks ha operado como un piloto global para el desarrollo y la validación de iniciativas de circularidad con potencial de réplica en otras operaciones de la compañía. Durante 2025, estas acciones se consolidaron mediante prácticas orientadas a la prevención de residuos, la separación en origen y la valorización de materiales, permitiendo generar aprendizajes operativos que fortalecen la gestión ambiental y contribuyen a una transición gradual hacia modelos más circulares.

Cada decisión, desde la barra hasta el cliente, forma parte de un ciclo diseñado para reducir, reutilizar y transformar.



HITO DEL AÑO

Durante 2025, avanzamos decisivamente en nuestros objetivos de circularidad mediante la implementación de un Plan de Gestión Integral de Residuos en tiendas de la Ciudad de México. Esta iniciativa se fundamenta en una estrategia multidimensional que integra el diseño circular, la reducción en la fuente y la colaboración activa con nuestros clientes y nuestra cadena de valor. A nivel operativo, fortalecimos la separación en barra, la adopción de insumos compostables y la capacitación continua de nuestros colaboradores.

En estricto apego a la legislación aplicable vigente, garantizamos la trazabilidad total de los materiales mediante sinergias con proveedores autorizados. Como evidencia tangible de un modelo regenerativo, destacamos el programa “Granos para tu Jardín”, una iniciativa que cierra el ciclo biológico de nuestro café al transformar un subproducto operativo masivo en un recurso natural que se reincorpora directamente a la tierra de nuestras comunidades.



PREVENCIÓN DESDE EL ORIGEN: CADA TAZA CUENTA

Más allá de migrar a materiales alternativos, Starbucks impulsó durante 2025 un cambio de hábitos orientado a evitar la generación de residuos desde el origen. El programa **Cada Taza Cuenta** inició como piloto en la Ciudad de México y la región Centro, promoviendo el consumo en taza de cerámica o vaso reutilizable dentro de tienda.

Su implementación implicó ajustes operativos, capacitación y una estrategia de comunicación dirigida a clientes, logrando un impacto tangible en la experiencia de consumo y 2.08 millones de vasos evitados.



LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE COMO PALANCA DE CAMBIO

Las iniciativas operativas se complementaron con campañas de comunicación, activaciones con medios e *influencers* y mejoras en la experiencia en tienda, como el uso de loza y una presentación más cuidada de los alimentos.

Asimismo, en el marco del Día de la Tierra 2025, Starbucks Chile invitó a sus clientes a adoptar hábitos más conscientes, regalando un vaso reutilizable de edición especial por la compra de bebidas calientes seleccionadas. Además, en México mantiene un descuento de \$8 pesos mexicanos para quienes llevan su propio vaso, lo que incentiva prácticas cotidianas que contribuyen a generar un impacto positivo.



GREENER STORES

Durante el año, todas las tiendas Starbucks en Paraguay, Argentina, Chile y Uruguay obtuvieron la certificación *Greener Store* ³².

En España y Portugal, el 100% de las aperturas de Starbucks han sido certificadas como Greener Stores.

Asimismo, este año también recibimos el reconocimiento *Greener Store of the Year* ³³ en nuestra tienda Nordelta II DT ubicada en Argentina, por ser un referente integral de sostenibilidad en América Latina, al combinar construcción sostenible, energía renovable, integración comunitaria y prácticas circulares en un solo proyecto. Su diseño y operación van más allá de los estándares *Greener Stores*.

Greener Stores es el programa de certificación de tiendas Starbucks, desarrollado por el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) y SCS Global Services, que busca disminuir el impacto ambiental de nuestras operaciones mediante el cumplimiento de 25 estándares en ocho áreas clave.

Áreas de impacto de una *Greener Stores*

- Compromiso
- Eficiencia energética
- Gestión del agua
- Materiales responsables
- Desvío de residuos
- Energía renovable
- Criterios del sitio
- Salud y bienestar



³² Esta certificación reconoce el desempeño ambiental de las tiendas a partir de criterios que promueven la eficiencia en el uso de recursos, la gestión responsable de residuos y la reducción de impactos operativos, incorporando estándares que fortalecen la operación diaria y la experiencia en tienda desde una perspectiva de sostenibilidad.

³³ Reconocimiento anual dirigido a aquellos establecimientos que destacan por su innovación y su impacto positivo en el medio ambiente.



Compromisos a futuro

Seguiremos avanzando con la certeza de que en cada platillo servido también se refleja la manera en que elegimos habitar nuestro entorno.

Cada uno de estos compromisos nos acerca a nuestra convicción de que cuidar el planeta es también una forma de entregar felicidad y experiencias llenas de sabor.

- Avanzaremos progresivamente hacia las metas de reducción de emisiones a 2030, mediante la ampliación de tecnologías de bajo impacto climático en nuevas aperturas y en la renovación de activos existentes.
- Realizaremos el análisis de los gases refrigerantes utilizados en los sistemas de aire acondicionado, con el objetivo de migrar hacia nuevas tecnologías que contribuyan a la reducción de la huella de carbono.
- Ampliaremos la implementación de tecnologías orientadas a la eficiencia en el uso del agua en tiendas.
- Impulsaremos la reutilización del mobiliario para las remodelaciones que se tienen planeadas para 2026.



Índice de contenidos GRI

Declaración de uso: Alsea ha reportado la información citada en este índice de contenidos GRI para el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2025, con referencia a los Estándares GRI.

GRI 1 USADO: GRI 1: FUNDAMENTOS 2021

ESTÁNDAR GRI	DESCRIPCIÓN	PÁGINA O RESPUESTA DIRECTA
GRI 1 FUNDAMENTOS 2021		
GRI 2 CONTENIDOS GENERALES 2021		
La organización y sus prácticas de presentación de informes		
GRI 2: Contenidos generales 2021	2-1	Detalles organizacionales 8
	2-2	Entidades incluidas en la presentación de informes de sostenibilidad 8
	2-3	Periodo objeto del informe, frecuencia y punto de contacto 7
	2-4	Actualización de la información 7
	2-5	Verificación externa 7
Actividades y trabajadores		
GRI 2: Contenidos generales 2021	2-6	Actividades, cadena de valor y otras relaciones comerciales 13, 72
	2-7	Empleados 78, 79
Gobernanza		
GRI 2: Contenidos generales 2021	2-9	Estructura de gobernanza y composición 50
	2-10	Designación y selección del máximo órgano de gobierno 50
	2-11	Presidente del máximo órgano de gobierno 50
	2-12	Función del máximo órgano de gobierno en la supervisión de la gestión de los impactos 35
	2-13	Delegación de la responsabilidad de gestión de los impactos 35

ESTÁNDAR GRI	DESCRIPCIÓN	PÁGINA O RESPUESTA DIRECTA
GRI 2: Contenidos generales 2021	2-14	Función del máximo órgano de gobierno en la presentación de informes de sostenibilidad 35
	2-15	Conflictos de interés 58
	2-16	Comunicación de inquietudes críticas 56
	2-17	Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno 50
	2-18	Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno 50
	2-19	Políticas de remuneración 50
	2-20	Proceso para determinar la remuneración 50
Estrategia, políticas y prácticas		
GRI 2: Contenidos generales 2021	2-22	Declaración sobre la estrategia de desarrollo sostenible 9, 11
	2-23	Compromisos y políticas 55, 96, 118
	2-24	Incorporación de los compromisos y políticas 55, 96, 118
	2-25	Procesos para remediar los impactos negativos 44, 49, 64, 77, 101, 121
	2-26	Mecanismos para solicitar asesoramiento y plantear inquietudes 56
	2-27	Cumplimiento de la legislación y las normativas 61
	2-28	Afiliación a asociaciones 28, 108



ESTÁNDAR GRI		DESCRIPCIÓN	PÁGINA O RESPUESTA DIRECTA
Participación de los grupos de interés			
GRI 2: Contenidos generales 2021	2-29	Enfoque para la participación de los grupos de interés	42
	2-30	Convenios de negociación colectiva	99
GRI 3 TEMAS MATERIALES			
GRI 3: Temas materiales 2021	3-1	Proceso de determinación de los temas materiales	31
	3-2	Lista de temas materiales	32
	3-3	Gestión de los temas materiales	33, 50, 54, 57, 59, 61, 66, 72, 84, 90, 94, 96, 118, 123, 131
ESTÁNDARES TEMÁTICOS			
GRI 200 ESTÁNDARES ECONÓMICOS			
GRI 201: Desempeño Económico 2016	201-1	Valor económico directo generado y distribuido	17, 19
GRI 202: Presencia en el mercado 2016	202-1	Ratio del salario de categoría inicial estándar por sexo frente al salario mínimo local	97
GRI 203: Impactos economicos indirectos 2016	203-1	Inversiones en infraestructura y servicios apoyados	22
	205-2	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	57
	205-3	Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	57
GRI 300 ESTÁNDARES AMBIENTALES			
GRI 301: Materiales 2016	301-1	Materiales utilizados por peso y volumen	132
	301-2	Insumos Reciclados	132
	301-3	Productos reutilizados y materiales de envasado	132
GRI 302: Energía 2016	302-1	Consumo energético dentro de la organización	126

ESTÁNDAR GRI		DESCRIPCIÓN	PÁGINA O RESPUESTA DIRECTA
GRI 303: Agua y efluentes 2018	303-1	Interacciones con el agua como recurso compartido	129
	303-5	Consumo de agua	129
GRI 305: Emisiones 2016	305-1	Emisiones directas de Gases de efecto invernadero (alcance 1)	125
	305-2	Emisiones indirectas de GEI al generar energía (alcance 2)	125
	305-5	Reducción de las emisiones de GEI	125
GRI 306: Residuos 2020	306-1	Generación de residuos e impactos significativos relacionados con los residuos	133
	306-2	Gestión de impactos significativos relacionados con los residuos	133
	306-3	Residuos generados	133
	306-4	Residuos no destinados a eliminación	133
	306-5	Residuos destinados a eliminación	133
GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores 2016	308-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales	72
GRI 400 ESTÁNDARES SOCIALES			
GRI 401: Empleo 2016	401-1	Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	78, 81
	401-2	Prestaciones para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales	97
	401-3	Permiso parental	96



ESTÁNDAR GRI		DESCRIPCIÓN	PÁGINA O RESPUESTA DIRECTA
GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo 2018	403-1	Sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo	94
	403-2	"Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes"	94
	403-4	Participación de los trabajadores, consultas y comunicación sobre salud y seguridad en el trabajo	94
	403-5	Formación de trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo	94
	403-6	Fomento de la salud de los trabajadores	94
	403-7	Prevención y mitigación de los impactos en la salud y la seguridad de los trabajadores directamente vinculados con las relaciones comerciales	94
	403-8	Cobertura del sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo	94
GRI 404: Formación y educación 2016	404-1	Media de horas de formación al año por empleado	84
	404-2	Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	84
	404-3	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	89
GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades 2016	405-1	Diversidad en órganos de gobierno y empleados	50, 90, 92

ESTÁNDAR GRI		DESCRIPCIÓN	PÁGINA O RESPUESTA DIRECTA
GRI 406: No discriminación 2016	406-1	Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	56
GRI 408: Trabajo Infantil 2016	408-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil	99
GRI 414: Evaluación Social de proveedores 2016	414-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales	72
	414-2	Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y medidas adoptadas	72
	415-1	Contribución a partidos y/o representantes políticos	57
GRI 415: Política pública 2016		Alsea no proporciona ningún tipo de apoyo financiero a partidos políticos ni a organizaciones que los respalden.	
GRI 416: Salud y seguridad de los clientes 2016	416-1	Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicios	67
GRI 417: Marketing y etiquetado 2016	417-1	Requerimientos para la información y el etiquetado de productos y servicios	69
	417-2	Casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios	69
GRI 418: Privacidad del cliente 2016	418-1	Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente	59

Índice SASB

ESTÁNDAR	CONTENIDO	PÁGINA
Gestión de la energía		
FB-RN-130a.1	(1) Total de energía consumida, (2) porcentaje de electricidad de la red, (3) porcentaje de renovables	126
Gestión del agua		
FB-RN-140a.1	(1) Total de agua extraída, (2) total de agua consumida, porcentaje de cada una en regiones con un estrés hídrico inicial alto o extremadamente alto	129
Gestión de residuos de alimentos y envases		
FB-RN-150a.1	(1) Cantidad total de residuos, (2) porcentaje de residuos alimentarios y (3) porcentaje desviado	133
Seguridad alimentaria		
FB-RN-250a.1	(1) Porcentaje de restaurantes inspeccionados por un organismo de supervisión de la seguridad alimentaria, (2) porcentaje que recibe infracciones críticas	65, 67
FB-RN-250a.2	(1) Número de retiradas emitidas y (2) cantidad total de productos alimentarios retirados	75
Contenido nutricional		
FB-RN-260a.1	(1) Porcentaje de opciones de menú que son compatibles con las directrices dietéticas nacionales e (2) ingresos procedentes de estas opciones	69
FB-RN-260a.3	Número de impresiones publicitarias realizadas para niños, porcentaje de promoción de productos que cumplen las directrices dietéticas nacionales para niños	26
Prácticas laborales		
FB-RN-310a.1	Tasa de rotación (1) voluntaria e (2) involuntaria para los empleados de restaurantes	81
FB-RN-000.A	Número de empleados en (1) establecimientos propios de la compañía y (2) franquicias	78
Gestión de la cadena de suministro y abastecimiento de alimentos		
FB-RN-430a.3	Análisis de la estrategia para gestionar los riesgos ambientales y sociales en la cadena de suministro, incluido el bienestar animal	71

Los 10 Principios de Pacto Mundial de las Naciones Unidas

PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
Principio 1	Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia	96, 118
Principio 2	Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia	96, 118
Principio 3	Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva	99
Principio 4	Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción	96, 118
Principio 5	Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil	99
Principio 6	Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación	90
Principio 7	Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente	124
Principio 8	Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental	132
Principio 9	Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente	126
Principio 10	Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno	54

Información Financiera

- 144 Informe del Comité de Prácticas Societarias
- 145 Informe del Comité de Auditoría
- 148 Informe de los Auditores Independientes
- 151 Estados consolidados de posición financiera
- 152 Estados consolidados de otros resultados integrales
- 153 Estados consolidados de cambios en el capital contable
- 154 Estados consolidados de flujos de efectivo
- 155 Notas a los estados financieros consolidados

Informe Anual del Comité de Prácticas Societarias

al Consejo de Administración de Alsea, S.A.B. de C.V.:

Ciudad de México, a 2 de marzo de 2026.

En cumplimiento a lo dispuesto en los Artículos 42 y 43 de la Ley del Mercado de Valores, y a nombre del Comité de Prácticas Societarias, informo a ustedes, sobre las principales actividades que llevamos a cabo durante el año terminado el 31 de diciembre de 2025. En el desarrollo de nuestro trabajo, hemos tenido presentes las recomendaciones contenidas en el Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo.

De acuerdo con un programa de trabajo elaborado con base en el Reglamento del Comité nos reunimos por lo menos una vez cada trimestre para llevar a cabo las actividades que se describen a continuación.

1. Evaluamos los proyectos estratégicos, iniciativas de desinversión y operaciones corporativas con impacto relevante en la estructura financiera o de negocio.
2. Nos fue presentado y revisamos los estados financieros para el año terminado el 31 de diciembre de 2024, así como los primeros tres trimestres del 2025 y respecto al último trimestre junto con el acumulado se aprobó en febrero del presente año.
3. Nos fue presentado el proyecto del Presupuesto 2026, al cual recomendamos y solicitamos diferentes modificaciones para ser presentado al Consejo de Administración.
4. Nos fue presentado trimestralmente el resumen de las operaciones de administración de riesgos a través de “Forwards de tipo de cambio” (pesodólar) que se llevaron a cabo durante el año. Revisamos y confirmamos que dichas operaciones cumplieran con el objetivo de cubrir el riesgo cambiarlo de la operación con base al presupuesto autorizado.
5. Revisamos con la Administración la estrategia de refinanciamiento bancario, la correspondiente cobertura de créditos a largo plazo, así como el cumplimiento de los covenants.
6. Se nos presentaron y revisamos los resultados trimestrales y acumulados del Plan de Bursatilidad 2025.
7. Nos fue presentado y aprobamos la estrategia del Fondo de Recompra de acciones.
8. Se nos presentó la actualización del Costo del Accionista aplicable al cierre de cada trimestre del 2025, utilizando la metodología autorizada por el Consejo de Administración.
9. Supervisamos los resultados del plan de Compensación de 2024 de los ejecutivos relevantes a los que se hace referencia el artículo 28, fracción III, inciso d) de la Ley del Mercado de Valores, el cual recomendamos fuera presentado para su aprobación al Consejo de Administración.

10. Fue presentada por de la Dirección Corporativa de Recursos Humanos la estrategia de Compensación 2026 para los niveles directivos, incluyendo el Director General. Este Comité recomendó al Consejo de Administración la aprobación de dicha estrategia Asimismo, llevamos a cabo la revisión anual de la compensación del Presidente del Consejo de Administración.
11. Nos fueron presentados los resultados de la Evaluación de Desempeño de directivos relevantes del 2025, con lo cual este Comité constató el mecanismo implementado por la Sociedad, para identificar el desempeño de dichos directivos, sin que tengamos observaciones al respecto.
12. Revisamos con la Administración los Planes de Sucesión y Desarrollo de Talento de los principales ejecutivos.
13. Llevamos a cabo una revisión de las adecuaciones a realizar a fin de cumplir con la estructura organizacional de la compañía por verticales.
14. Durante el periodo que comprende el presente informe, las operaciones realizadas por la emisora con personas relacionadas y sus características, fueron analizadas por el Comité de Auditoria quien en su informe hace la manifestación conducente, sin que se observarán operaciones significativas a destacar.
15. Durante este periodo no recibimos solicitud alguna de dispensa de acuerdo a lo establecido en el artículo 28, fracción III, inciso t) de la Ley del Mercado de Valores, por lo que no fue necesario hacer recomendación alguna en este sentido.
16. Celebramos reuniones ejecutivas con la participación exclusiva de los miembros del Comité, estableciéndose durante las mismas, acuerdos y recomendaciones para la Administración.
17. En todas y cada una de las Sesiones del Consejo de Administración, la Presidenta presentó a la consideración de dicho órgano colegiado un informe de las actividades del Comité de Practicas Societarias.

Por último, como parte de las actividades que llevamos a cabo, incluyendo la elaboración de este informe, en todo momento hemos escuchado y tomado en cuenta el punto de vista de los directivos relevantes, sin existir una diferencia de opinión que hubiere que resaltar.


Comité de Prácticas Societarias
Gabriela Maria Garza San Miguel
Presidenta



Informe Anual del Comité de Auditoría

al Consejo de Administración de Alsea, S.A.B. de C.V.:

México D.F. a 2 de marzo de 2026.

En cumplimiento a lo dispuesto en los Artículos 42 y 43 de la Ley del Mercado de Valores y el Reglamento del Comité de Auditoría, informo a ustedes sobre las actividades que llevamos a cabo durante el año terminado el 31 de Diciembre de 2025. En el desarrollo de nuestro trabajo, hemos tenido presentes las recomendaciones establecidas en el Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo y de acuerdo a un programa de trabajo elaborado con base en el Reglamento del Comité, nos reunimos por lo menos una vez cada trimestre para llevar a cabo las actividades que se describen a continuación:

I. EVALUACIÓN DE RIESGOS

Se identificaron y evaluaron los procesos de la compañía para medir y gestionar los principales riesgos de forma integrada y global en todas las geografías donde opera, así como los planes de trabajo para abordarlos y mitigar su posible impacto. El Comité de Riesgos tuvo sesiones trimestrales en las cuales se superviso la evaluación de los riesgos críticos y altos para su debida gestión por los responsables en la organización. De igual manera se ha valorado el grado de preparación de la organización para responder y recuperarse de incidentes por alguna materialización de estos riesgos.

II. CONTROL INTERNO

Nos cercioramos de que la Administración, en cumplimiento de sus responsabilidades en materia de control interno, haya establecido los procesos y políticas apropiados. En adición, dimos seguimiento a los comentarios y observaciones que al respecto hayan hecho los Auditores Externos e Internos en el desempeño de su trabajo.

III. AUDITORÍA EXTERNA

Recomendamos al Consejo de Administración la contratación de los auditores externos del Grupo y subsidiarias por el ejercicio fiscal 2025. Para este fin, nos cercioramos de su independencia y el cumplimiento de los requerimientos establecidos en la Ley. Analizamos con ellos, su enfoque y programa de trabajo.

Mantuvimos con ellos una comunicación constante y directa para conocer los avances de su trabajo, las observaciones que tuvieran y tomar nota de los comentarios sobre su revisión de los estados financieros anuales. Conocimos oportunamente sus conclusiones e informes sobre los estados financieros anuales, incluyendo el comunicado al que hace referencia el artículo 35 de las Disposiciones de carácter general aplicables a las entidades y emisoras supervisadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores que contraten servicios de auditoría externa de estados financieros básicos ("Circular Única de Auditores Externos") y dimos seguimiento a la implementación de las observaciones y recomendaciones que desarrollaron en el transcurso de su trabajo. Revisamos los informes emitidos por los Auditores Externos a que se refiere la Circular Única de Auditores Externos.

Autorizamos los honorarios pagados a los auditores externos por servicios de auditoría y otros servicios adicionales o complementarios permitidos, asegurándonos que no interfirieran con su independencia de la empresa. Tomando en cuenta los puntos de vista de la Administración, llevamos a cabo la evaluación de sus servicios correspondientes al año anterior, e iniciamos el proceso de evaluación correspondiente al ejercicio 2025.

IV. AUDITORÍA INTERNA

Con el fin de mantener su independencia y objetividad, el área de Auditoría Interna le reporta funcionalmente al Comité de Auditoría.

Con la debida oportunidad, revisamos y aprobamos su programa anual de actividades. Para elaborarlo, Auditoría Interna toma y valida los riesgos críticos de la organización representados en la Matriz de Riesgos que aprueba el Comité de Riesgos (órgano mencionado en el punto anterior), y realiza una correlación de estos riesgos con los objetivos estratégicos de ALSEA, de esta manera se asegura una correcta priorización en el plan de trabajo anual y la evaluación de los controles asociados, y el seguimiento a los planes de acción para su correcta mitigación y gestión.

Recibimos informes trimestrales relativos al avance del programa de trabajo aprobado, las variaciones que pudiera haber tenido, así como las causas que las originaron.

Dimos seguimiento a las observaciones y sugerencias que desarrollaron y su implementación oportuna.

Recibimos y analizamos el informe anual respecto de las operaciones existentes con partes relacionadas, a fin de constatar que estás se hayan realizado conforme a las políticas existentes y a valores de mercado. Para tales efectos se solicitaron obtener opiniones y realizar las valuaciones correspondientes.

V. INFORMACIÓN FINANCIERA, POLÍTICAS CONTABLES E INFORMES A TERCEROS.

Revisamos con las personas responsables, el proceso de preparación de los estados financieros trimestrales y anuales de la Sociedad y recomendamos al Consejo de Administración su aprobación y autorización para ser publicados. Como parte de este proceso tomamos en cuenta la opinión y observaciones de los auditores externos y nos cercioramos qué los criterios, políticas contables y de información utilizados por la Administración para preparar la información financiera, sean adecuados y suficientes y se hayan aplicado en forma consistente con el ejercicio anterior. En consecuencia, la información presentada por la Administración refleja en forma razonable la situación financiera, los resultados de la operación, los flujos de efectivo y los cambios en la situación financiera de la Sociedad, por el año terminado el 31 de Diciembre de 2025.

Revisamos también, los reportes trimestrales que prepara la Administración para ser presentados a los accionistas y público en general, verificando que fueran preparados bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y utilizando los mismos criterios contables empleados para preparar la información anual. Pudimos verificar que existe un proceso integral que proporcione una seguridad razonable sobre su contenido. Como conclusión, recomendamos al Consejo que autorizara su publicación.

Recibimos del auditor comunicación sobre las cuestiones claves de auditoría que; según el juicio profesional del auditor, han sido de la mayor significatividad en la auditoría de este año. Sobre estas cuestiones, no observamos ajustes o desviaciones materiales que pudieran tener un impacto en la información financiera emitida.

VI. CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD, ASPECTOS LEGALES Y CONTINGENCIAS

Confirmamos la existencia y confiabilidad de los controles establecidos por la empresa, para asegurar el cumplimiento de las diferentes disposiciones legales a que está sujeta, asegurándonos que estuviesen adecuadamente reveladas en la información financiera.

Revisamos periódicamente las diversas contingencias fiscales, legales y laborales existentes en la empresa; vigilamos la eficacia del procedimiento establecido para su identificación y seguimiento, así como su adecuada revelación y registro. Destacaron los siguientes temas fiscales, algunos de los cuales iniciaron y se reportaron desde 2014 y durante este ejercicio se les dio puntual seguimiento:

- a) En marzo de 2016, el SAT inició visitas domiciliarias a Grupo Amigos de San Ángel, S.A. de C.V. (GASA), e Italcafé S.A. de C.V. (Italcafé), por los ejercicios de 2010 y 2011 respectivamente; en el mes de noviembre se emitieron las últimas actas parciales en las que determinaron observaciones, derivadas de depósitos no identificados según el criterio de las Autoridades. En el mes de diciembre de 2017 se presentó información adicional con el objeto de aclarar y desvirtuar dichas observaciones. Adicionalmente se presentó solicitud de Acuerdo Conclusivo ante la Procuraduría de Defensa del Contribuyente (PRODECON). Las instancias en PRODECON fueron resueltas en enero 2019, sin lograr un consenso con el SAT, por lo que finalmente las empresas interpusieron los medios de defensa por la vía judicial en el mes de agosto 2019 para GASA y en noviembre en el caso de ITALCAFE.

Con fecha 7 de enero de 2026, el Tribunal Federal de Justicia Administrativa resuelve el crédito fiscal de Italcafé por el ejercicio 2011 resolviendo improcedente el 94% del crédito fiscal inicialmente determinado y definiendo un nuevo crédito fiscal de \$726,344.00 (importe con actualización y accesorios).

Con fecha 8 de enero de 2026, el Tribunal Colegiado declaró la nulidad lisa y llana del crédito fiscal de 2020 de GASA, por lo que no fue procedente pago alguno.

- b) En mayo de 2024, el Servicio de Administración Tributaria (SAT), determinó un crédito fiscal por el ejercicio fiscal 2019 en contra de Italcafé, por lo que en julio de 2024 la empresa interpuso un recurso de revocación en contra del crédito determinado. La resolución al recurso de revocación, emitida en

enero de 2025, determinó dejar sin efectos el crédito fiscal y fue ordenado a la autoridad fiscalizadora que emita una nueva resolución con el resultado de la valoración de las pruebas aportadas.

El 30 de junio de 2025, el Servicios de Administración Tributaria (SAT), determinó un nuevo crédito fiscal a la sociedad Italcafé, por lo que la empresa presentó el 8 de septiembre de 2025, una demanda de nulidad de resolución exclusiva de fondo, misma que fue aceptada en noviembre de 2025 por la Sala Especializada de Resolución Exclusiva de Fondo y concedió la suspensión de plano de la ejecución de la resolución impugnada, sin que resulte necesario que la empresa garantice el interés fiscal.

- c) En septiembre de 2017, el SAT inició un proceso de revisión a Operadora Alsea de Restaurantes Mexicanos S.A., de C.V., (OARM) respecto al ejercicio 2014. Lo anterior derivado de la revisión secuencial que inicio con el Contador Público que dictaminó para efectos fiscales dicho ejercicio, respecto de la adquisición del negocio VIPS.

Durante el ejercicio de 2018 se presentó diversa información solicitada por las autoridades fiscales, las cuales emitieron oficio de Observaciones para OARM considerando algunas objeciones respecto de la adquisición del negocio VIPS. En octubre de 2018 se presentó información adicional ante las autoridades fiscales, así como solicitud de acuerdo conclusivo ante PRODECON. El 30 de julio de 2019, PRODECON dio por concluido el procedimiento de acuerdo conclusivo en virtud de no existir un consenso con el SAT. Por lo anterior, el SAT emitió en febrero de 2021 oficio de liquidación del crédito fiscal por \$99.9 millones de pesos. En contra de dicha liquidación la Compañía presentó el 23 de marzo del 2021 Recurso de Revocación ante las autoridades fiscales.

El 14 de junio de 2022 OARM presentó una demanda de nulidad de resolución exclusiva de fondo ante el Tribunal Federal de Justicia Administrativa en contra de la resolución emitida el 27 de abril de 2022 por la Administración de lo Contencioso de Grandes Contribuyentes "1", a través de la cual se resolvió el recurso de revocación interpuesto por OARM en el sentido de confirmar la diversa resolución emitida por la Administración Central de fiscalización a Grupos de sociedades.

En sesión del 9 de octubre de 2024 el Pleno de la Sala Superior determinó suspender la resolución del presente asunto hasta en tanto sea dictada la sentencia en el juicio de nulidad promovido por ALSEA, S.A.B. DE C.V. referido en el numeral anterior.

- d) En el caso de Alsea, S.A.B. de C.V. (ALSEA), el SAT inició en diciembre de 2017 un proceso de revisión y en diciembre de 2018 emitió oficio de observaciones en el cual considera algunas objeciones respecto de la adquisición de la marca VIPS. Para tal efecto presentó información adicional que desvirtuara las objeciones realizadas, así como solicitud de acuerdo conclusivo ante PRODECON. El 30 de julio de 2019, la PRODECON dio por concluido el procedimiento de acuerdo conclusivo en virtud de no existir un consenso con el SAT. Por lo anterior, el SAT emitió en febrero de 2021 oficio de liquidación del crédito fiscal por \$3,781 millones de pesos. En contra de dicha liquidación la Compañía presentó el 23 de marzo del 2021 Recurso de Revocación ante las autoridades fiscales.

El 13 de junio de 2022 ALSEA presentó una demanda de nulidad de resolución exclusiva de fondo ante el Tribunal Federal de Justicia Administrativa en contra de la resolución emitida el 27 de abril de 2022 por la Administración de lo Contencioso de Grandes Contribuyentes “1”, a través de la cual se resolvió el recurso de revocación interpuesto por ALSEA en el sentido de confirmar la Resolución emitida por la Administración Central de fiscalización a Grupos de sociedades.

Actualmente, el asunto se encuentra en la Sala Superior del Tribunal Federal de Justicia Administrativa y se encuentra en espera de la resolución al juicio de nulidad interpuesto.

- e) El 11 de diciembre de 2024, Grupo Calpik Duraznos, S. A. de C. V. interpuso un recurso de revocación en contra de la resolución contenida en el oficio emitido el 22 de octubre de 2024, por la Administración Desconcentrada de Auditoría Fiscal de México “2”, a través de la cual se determinó un crédito fiscal a su cargo correspondiente al ejercicio fiscal 2021.

Actualmente se está en espera de que la Administración Desconcentrada Jurídica de México “2” emita la resolución correspondiente.

- f) El 5 de octubre de 2023, DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA ALSEA, interpuso un recurso de revocación en contra de la resolución contenida en el oficio emitido el 17 de agosto de 2023, por la Administración de Auditoría de Operaciones de Comercio Exterior “1”, de la Administración Central de Auditoría de Operaciones de Comercio Exterior, de la Administración General de Auditoría de Comercio Exterior del Servicio de Administración Tributaria, a través de la cual se determinó un crédito fiscal a su cargo por concepto de supuestas omisiones en el pago del impuesto al valor agregado, al considerar que 86 pedimentos de importación tramitados por la empresa durante los ejercicios fiscales de 2019 a 2021 se encuentran en el supuesto de excepción para la aplicación de la tasa del 0% del impuesto al valor agregado.

Dicho recurso de revocación fue turnado para su estudio y resolución a la Administración Desconcentrada Jurídica de México “2”, con sede en Estado de México.

El 16 de noviembre de 2023, la empresa exhibió pruebas adicionales en términos del artículo 130 del Código Fiscal de la Federación (dentro de la que se encuentra un dictamen pericial en materia contable, así como documentación soporte analizada para su elaboración).

Actualmente se está en espera de que la Administración Desconcentrada Jurídica de México “2”, con sede en el Estado de México, emita la resolución correspondiente.

VII. CÓDIGO DE CONDUCTA

Con el apoyo de Auditoría Interna, nos cercioramos del cumplimiento, por parte del personal, del Código de Conducta de Negocios de la Compañía, que existan procesos adecuados para su actualización y difusión al personal, así como de la aplicación de las sanciones correspondientes en los casos de violaciones detectadas.

Se revisaron las denuncias recibidas en el Sistema que para este fin tiene establecido la Compañía, dando seguimiento a su correcta y oportuna atención.

VIII. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

La Dirección Corporativa de Tecnología y Sistemas presentó la estrategia de ciberseguridad del grupo, destacando los principales riesgos identificados y las medidas que ya se están ejecutando para reducirlos. También se informó sobre los avances en capacidades clave como la protección contra amenazas, la respuesta ante incidentes y la mejora continua de procesos, todo ello con seguimiento formal para asegurar resultados concretos.

IX. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Llevamos a cabo reuniones regulares con la Administración, para mantenernos informados de la marcha de la Sociedad, las actividades y eventos relevantes y poco usuales. También nos reunimos con los auditores externos e internos, para comentar el desarrollo de su trabajo, limitaciones que pudieran haber tenido y facilitar cualquier comunicación privada que desearan tener con el Comité.

En los casos que juzgamos conveniente, solicitamos el apoyo y opinión de expertos independientes. Asimismo, no tuvimos conocimiento de posibles incumplimientos significativos a las políticas de operación, sistema de control interno y políticas de registro contable.

Celebramos reuniones ejecutivas con la participación exclusiva de los miembros del Comité, estableciéndose durante las mismas, acuerdos y recomendaciones para la Administración.

El Presidente del Comité de Auditoría reportó trimestralmente al Consejo de Administración, las actividades que se desarrollaron.

Los trabajos que llevamos a cabo quedaron debidamente documentados en actas preparadas de cada reunión las cuales, fueron revisadas y aprobadas oportunamente por los integrantes del Comité.

Atentamente

C.P. Alfredo Sanchez Torrado

Presidente del Comité de Auditoría



Informe de los auditores independientes

al Consejo de Administración y Accionistas de Alsea, S.A.B. de C.V.

México D.F. a 28 de febrero de 2025.

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 2025, 2024 y 2023, los estados consolidados de 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 materiales.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la posición financiera consolidada de la Entidad 31 de diciembre de 2025, 2024 y 2023, 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 NIIF de Contabilidad emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB por sus siglas en inglés).

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.

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, entre otros:

Pruebas de diseño e implementación de control interno 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 3o a los estados financieros consolidados, la Entidad ha registrado un importe de \$ 37,273, \$64,728 y \$32,484 (miles de pesos) por concepto de deterioro al 31 de diciembre de 2025, 2024 y 2023, respectivamente.

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

La Administración de la Entidad es responsable de la información adicional presentada. La información adicional comprende: la información incluida en el i) el Informe Anual, ii) la información que será incorporada en el Reporte Anual que la Entidad está obligada a preparar conforme al artículo 33, fracción I, inciso b) del Título cuarto, Capítulo Primero de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras y a otros Participantes del Mercado de Valores en México y al Instructivo que acompaña esas disposiciones (las “Disposiciones”). La información de sostenibilidad, así como el reporte anual se espera estén disponibles 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 la información adicional cuando esté disponible, y cuando lo hagamos, considerar si la otra información ahí contenida es inconsistente en forma material con los estados financieros consolidados o con nuestro conocimiento obtenido durante la auditoría, o que parezca contener un error material. Cuando leamos el Reporte Anual emitiremos la declaratoria sobre su lectura, requerida en el Artículo 33 Fracción I, inciso b) numeral 1.2. de las Disposiciones. También, y en relación con nuestra auditoría de los estados financieros consolidados, nuestra responsabilidad es leer y recalcular la información adicional, la cual en este caso es la medida no requerida por las IFRS y al hacerlo 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. A la fecha de este informe, no tenemos nada que informar a este respecto.

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 Normas NIIF de Contabilidad emitidas por el IASB, 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 debida a fraude es más elevado que en el caso de una incorrección material debida 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.
- 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.

Afiliada de Firma Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

C. P. C. Carlos Alberto Torres Villagómez

Ciudad de México, México

27 de marzo de 2026

ALSEA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS

Estados consolidados de posición financiera

Al 31 de diciembre de 2025, 2024 y 2023
(En miles de pesos)

Activo	Notas	2025	2024	2023
Activo circulante				
Efectivo y equivalentes de efectivo	5	\$ 5,696,451	\$ 6,467,932	\$ 6,409,798
Clientes, neto	6	1,723,855	2,003,816	1,426,215
Impuestos al valor agregado y otros impuestos por recuperar		756,354	294,389	866,979
Otras cuentas por cobrar		714,133	609,468	759,422
Inventarios, neto	7	3,226,843	3,156,861	2,750,665
Opción de venta de participación no controladora		-	-	180,816
Carrot River Holding, S. A. R. L.		-	-	186,896
Pagos Anticipados	8	422,762	805,342	430,711
Total del activo circulante		12,540,398	13,337,808	13,011,502
Activos a largo plazo				
Depósitos en garantía		788,653	851,456	861,096
Inversión en acciones de entidades asociadas	14	204,206	279,796	179,780
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades, neto	11	19,756,922	19,412,263	15,662,476
Activo por derechos de uso	9	15,327,171	15,701,731	17,215,823
Activos intangibles, neto	12	25,612,202	26,151,346	24,915,068
Impuestos a la utilidad diferidos	19	6,067,251	6,588,525	5,587,845
Total del activo a largo plazo		67,756,405	68,985,117	64,422,088
Total del activo		\$ 80,296,803	\$ 82,322,925	\$ 77,433,590

Pasivos y capital contable	Notas	2025	2024	2023
Pasivo circulante				
Vencimientos circulantes de la deuda bancaria a largo plazo	16	\$ 604,654	\$ 2,043,001	\$ 388,217
Pasivos financieros por arrendamiento	10	3,381,032	3,476,770	3,315,031
Certificados bursátiles	17	13,574,159	1,000,000	1,350,000
Proveedores		4,258,654	4,988,563	4,265,968
Factoraje de proveedores		1,804,236	1,839,529	1,501,931
Cuentas por pagar a acreedores		3,576,482	3,267,194	4,172,708
Gastos acumulados y beneficios a empleados		6,878,843	8,128,765	7,030,557
Opción de venta de participación no controladora	18	-	-	1,123,439
Total del pasivo circulante		34,078,060	24,743,822	23,147,851
Pasivo a largo plazo				
Deuda bancaria a largo plazo, excluyendo vencimientos circulantes	16	17,810,637	8,766,675	4,828,112
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	10	13,524,128	13,809,768	15,101,829
Certificados bursátiles	17	2,000,000	21,246,586	19,553,791
Otros pasivos, principalmente regalías		265,938	278,090	260,617
Instrumentos financieros derivados	21	289,174	105,150	1,328,149
Impuestos a la utilidad diferidos	19	3,044,868	3,536,461	3,225,633
Beneficios a empleados	20	505,232	438,681	390,524
Total del pasivo a largo plazo		37,439,977	48,181,411	44,688,655
Total del pasivo		71,518,037	72,925,233	67,836,506
Capital contable				
Capital social	22	461,146	466,996	466,996
Prima en emisión de acciones		4,003,689	5,159,561	7,725,728
Resultados acumulados		5,285,399	3,482,322	3,692,763
Reserva para recompra de acciones		823,130	823,130	885,528
Reserva para compra de participación no controladora	23	-	-	(808,098)
Otras partidas de la utilidad integral		(1,824,867)	(653,719)	(3,306,454)
Capital contable atribuible a la participación controladora		8,748,497	9,278,290	8,656,463
Participación no controladora	23	30,269	119,402	940,621
Total del capital contable		8,778,766	9,397,692	9,597,084
Total del pasivo y capital contable		\$ 80,296,803	\$ 82,322,925	\$ 77,433,590

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

ALSEA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS

Estados consolidados de resultados integrales

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2025, 2024 y 2023
(En miles de pesos)

	Nota	2025	2024 *	2023 *
Operaciones continuas:				
Ventas netas	25	\$ 85,356,430	\$ 79,342,257	\$ 75,192,314
Costo de ventas	26	26,273,735	24,209,520	23,152,468
Costos de distribución		1,764,997	1,575,326	1,899,689
Depreciación y amortización	9, 11 y 12	9,677,033	8,686,123	7,935,945
Beneficios a empleados		22,092,838	20,402,733	19,130,952
Servicios		1,534,617	1,903,922	2,384,073
Publicidad		2,426,641	2,211,559	2,073,580
Regalías		3,003,072	2,826,944	2,537,569
Reparación y mantenimiento		1,762,385	1,481,817	1,458,032
Suministros		1,557,870	1,548,294	1,313,883
Otros gastos de operación	27	6,857,901	6,247,856	5,349,738
Utilidad de operación		8,405,341	8,248,163	7,956,385
Costo integral de financiamiento:				
Ingreso por intereses		(133,870)	(322,619)	(824,998)
Gasto por intereses y comisiones		4,614,488	4,574,018	4,715,797
Cambios en el valor razonable de instrumentos financieros		1,102,497	892,691	384,102
(Ganancia) pérdida en cambios, neta		(969,837)	1,698,321	(692,834)
		4,613,278	6,842,411	3,582,067
Participación en los resultados de entidades asociadas	14	40,878	(36,622)	3,404
Utilidad antes de impuestos a la utilidad		3,832,941	1,369,130	4,377,722
Impuestos a la utilidad	19	1,426,317	494,237	1,341,510
Resultado del ejercicio procedentes de operaciones continuas		\$ 2,406,624	\$ 874,893	\$ 3,036,212
Resultados del ejercicio procedentes de operaciones discontinuadas	28	\$ (170,692)	\$ (112,302)	\$ 5,406

	Nota	2025	2024 *	2023 *
Resultados del ejercicio neto de impuestos y de operaciones discontinuadas		\$ 2,235,932	\$ 762,591	\$ 3,041,618
Utilidad del año atribuible a:				
Participación controladora		2,232,257	767,576	2,982,351
Participación no controladora		\$ 3,675	\$ (4,985)	\$ 59,267
Utilidad por acción:				
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas (centavos por acción)	24	\$ 2.79	\$ 0.94	\$ 3.66
Utilidad neta consolidada		2,235,932	762,591	3,041,618
Partidas que se reclasifican a resultados:				
Valuación de instrumentos financieros, neto de impuestos a la utilidad		(377,278)	535,953	(417,629)
Remediación de obligaciones por beneficios definidos, neto de impuestos a la utilidad		24,518	(54,105)	1,537
Efecto de actualización, neto de impuestos a la utilidad		317,562	1,191,514	322,176
Efecto de conversión de operaciones extranjeras		(1,135,950)	979,373	(2,227,752)
		(1,171,146)	2,652,735	(2,321,668)
Utilidad integral del periodo, neta de impuesto a la utilidad		\$ 1,064,786	\$ 3,415,326	\$ 719,950
Utilidad integral consolidada del periodo atribuible a:				
Participación controladora		\$ 1,061,111	\$ 3,420,311	\$ 660,683
Participación no controladora		\$ 3,675	\$ (4,985)	\$ 59,267

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.
*Estos datos incluyen parte de los datos reclasificados por la operación de Burger King España, Chili's Grill & Bar y P.F Chang's en Chile y TGI Friday's España.



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 2025, 2024 y 2023
(En miles de pesos)

	Capital aportado			Resultados acumulados						Efecto de actualización	Validación de instrumentos financieros	Efecto de conversión de operaciones extranjeras	Remediación de obligaciones por beneficios definidos	Total de participación controladora	Participación no controladora	Total de capital contable
	Capital Social	Prima en emisión de acciones	Reserva para recompra de acciones	Reserva para compra de participación no controladora	Reserva legal	Resultados acumulados										
Saldos al 1 de enero de 2023	\$ 478,749	\$ 8,675,410	\$ 272,330	\$ (808,098)	\$ 100,736	\$ 676,745	\$ 1,694,498	\$ (135,802)	\$ (2,532,666)	\$ (77,885)	\$ 8,344,017	\$ 951,011	\$ 9,295,028			
Recompra de acciones (Nota 22a)	(11,753)	(949,682)	613,198	-	-	-	-	-	-	-	(348,237)	-	(348,237)			
Utilidad integral	-	-	-	-	-	(67,069)	-	67,069	-	-	-	(69,657)	(69,657)			
Utilidad integral	-	-	-	-	-	2,982,351	322,176	(417,629)	(2,227,752)	1,537	660,683	59,267	719,950			
Saldos al 31 de diciembre de 2023	466,996	7,725,728	885,528	(808,098)	100,736	3,592,027	2,016,674	(486,362)	(4,760,418)	(76,348)	8,656,463	940,621	9,597,084			
Recompra de acciones (Nota 22a)	-	-	(62,398)	-	-	-	-	-	-	-	(62,398)	-	(62,398)			
Otros movimientos	-	(2,566,167)	-	808,098	-	(978,017)	-	-	-	-	(2,736,086)	(816,234)	(3,552,320)			
Utilidad integral	-	-	-	-	-	767,576	1,191,514	535,953	979,373	(54,105)	3,420,311	(4,985)	3,415,326			
Saldos al 31 de diciembre de 2024	466,996	5,159,561	823,130	-	100,736	3,381,586	3,208,188	49,591	(3,781,045)	(130,453)	9,278,290	119,402	9,397,692			
Decreto de dividendos	-	-	-	-	-	(429,180)	-	-	-	-	(429,180)	-	(429,180)			
Otros movimientos	(5,850)	(1,155,872)	-	-	-	-	-	-	-	-	(1,161,722)	(92,808)	(1,254,530)			
Utilidad integral	-	-	-	-	-	2,232,257	317,562	(377,278)	(1,135,950)	24,518	1,061,109	3,675	1,064,784			
Saldos al 31 de diciembre de 2025	\$ 461,146	\$ 4,003,689	\$ 823,130	\$ -	\$ 100,736	\$ 5,184,663	\$ 3,525,750	\$ (327,687)	\$ (4,916,995)	\$ (105,935)	\$ 8,748,497	\$ 30,269	\$ 8,778,766			

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 2025, 2024 y 2023
(En miles de pesos)

	Nota	2025	2024*	2023*
Flujos de efectivo de actividades de operación::				
Utilidad neta consolidada por operaciones continuas	\$	2,406,624	\$ 874,893	\$ 3,036,212
Ajustes por:				
Impuestos a la utilidad reconocidos en resultados		1,426,317	494,237	1,341,510
Participación en los resultados de entidades asociadas		(40,878)	(21,161)	(3,404)
Gasto por intereses y comisiones		4,614,488	4,574,018	4,715,797
Ingreso por intereses		(133,870)	(322,619)	(824,998)
(Ganancia) pérdida por bajas de equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades e intangibles		(23,625)	(9,965)	188,804
Deterioro de marca y plusvalía	12	37,273	64,728	32,484
Beneficios a empleados	20	24,892	40,759	60,136
Cambios en el valor razonable de instrumentos financieros		1,102,497	892,691	384,101
Depreciación y amortización	9,11 y 12	9,677,033	8,686,123	7,935,945
		19,090,751	15,273,704	16,866,587
Cambios en el capital de trabajo:				
Clientes		279,961	(577,601)	(395,951)
Otras cuentas por cobrar		(104,665)	149,954	(263,732)
Partes relacionadas		-	-	14,187
Inventarios		(69,982)	(406,196)	(212,115)
Pagos anticipados		382,580	(374,631)	54,147
Proveedores		(729,909)	516,907	1,178,595
Factoraje de proveedores		(35,293)	337,598	126,137
Gastos acumulados y beneficios a empleados		(1,653,618)	582,801	(274,434)
Impuestos a la utilidad pagados		(1,695,266)	(1,276,628)	(1,495,587)
Otros pasivos, principalmente regalías		(12,152)	17,473	(505,279)
Flujo neto de efectivo generado en actividades de operación		15,452,407	14,243,381	15,092,555

	Nota	2025	2024*	2023*
Flujos de efectivo de actividades de inversión:				
Venta de activo fijo		326,741	323,645	309,021
Intereses cobrados		133,870	322,619	824,998
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades		(5,499,020)	(6,439,640)	(4,970,990)
Adquisición de participación en asociadas		(101,700)	-	-
Flujo neto de efectivo utilizado en actividades de inversión		(5,140,109)	(5,793,376)	(3,836,971)
Flujos de efectivo por actividades de financiamiento:				
Créditos bancarios		18,321,144	9,388,354	4,110,862
Amortización de financiamientos bancarios		(10,668,015)	(5,796,599)	(3,544,505)
Liquidación de certificados bursátiles	17	(5,369,141)	-	-
Intereses pagados		(4,614,488)	(3,082,375)	(3,752,602)
Dividendos		(429,180)	(978,017)	-
Efectivo participación no controladora		(879,348)	(3,790,508)	(69,657)
Pagos por arrendamiento		(6,189,501)	(5,331,253)	(5,130,210)
Colocación de acciones recompradas		(1,155,872)	62,398	(348,237)
Flujo neto de efectivo utilizado en actividades de financiamiento		(10,984,401)	(9,528,000)	(8,734,349)
(Disminución) aumento neto de efectivo y de equivalentes de efectivo		(672,103)	(1,077,995)	2,521,235
Efectos cambiarios en el valor del efectivo		(99,378)	1,136,129	(2,198,254)
Efectivo y equivalentes de efectivo:				
Al inicio del año		6,467,932	6,409,798	6,086,817
Al final del año	\$	5,696,451	\$ 6,467,932	\$ 6,409,798

(concluye)

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.
*Estos datos incluyen parte de los datos reclasificados por la operación de Burger King España, Chili's Grill & Bar y P.F Chang's en Chile y TGI Friday's España.

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 2025, 2024 y 2023
(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 Entidad 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 consolidados, cuando se hace referencia a pesos, “\$” o MXP, se trata de miles de pesos mexicanos, cuando se hace referencia a dólares, se trata de dólares de los Estados Unidos de América y cuando se hace referencia a euros, se trata de euros de la Unión Europea.

Alsea se dedica principalmente a operar unidades de comida rápida, cafeterías y de comida casual “Casual Dining”. En México se tiene el derecho de operación de 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 La Finca, 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, Starbucks y hasta el 05 de noviembre del 2025 P.F. Chang’s y Chili’s Grill & Bar. En Argentina operan las marcas Burger King y Starbucks. En Colombia, operan las marcas Domino’s Pizza, Starbucks, Archies’s y hasta diciembre de 2023 P.F. Chang’s. En Uruguay operan las marcas Starbucks y Domino’s Pizza. En Paraguay opera la marca Starbucks. En España, Alsea opera las marcas Foster’s Hollywood, Burger King, Domino’s Pizza, VIPS, VIPS Smart, Starbucks, Ginos y hasta el 27 de octubre de 2025 TGI Fridays. En Francia, Portugal, Bélgica, Holanda y Luxemburgo opera la marca Starbucks; y en Portugal, hasta abril 2025 operaba la marca Ginos.

Operaciones sobresalientes

a. Firma de acuerdo de desarrollo con Rasing Cané’s para abrir restaurantes en México. - El 08 de diciembre de 2025 se firmó un acuerdo de desarrollo con Raising Cane’s para la apertura de restaurantes en México. Se espera que la primera unidad inicie operaciones durante la segunda mitad de 2026, con planes para explorar oportunidades adicionales de expansión en la región.

b. Venta de los restaurantes de las marcas Chili’s y P.F. Chang’s en Chile, así como Friday’s en España -

El 05 de noviembre del 2025 se concretó la venta de los restaurantes de las marcas Chili’s Grill & Bar y P.F. Chang’s en Chile. El 27 de octubre del 2025 se concretó la venta de los restaurantes de la marca TGI Friday’s en España. Esta operación está alineada con la estrategia de la Compañía de simplificar su portafolio de marcas, con el objetivo de fortalecer su crecimiento y mejorar la rentabilidad mediante una gestión más eficiente de sus operaciones.

c. Compraventa de acciones entre Grupo Nutresa. S.A y Café Sirena, S.A. de C.V. - El 02 de mayo de 2025, se

firmó un acuerdo de compraventa de para adquirir el 30% del capital suscrito de Estrella Andina, S.A.S., con esta operación y el grupo a través de su filial Café Sirena, S.A. de C.V. obtiene el 100% del capital.

d. Firma de acuerdo de desarrollo con Chipotle Mexican Grill – El 21 de abril del 2025 se firmó un acuerdo

de desarrollo con Chipotle Mexican Grill para abrir restaurantes en México. Se espera que el primer restaurante abra a principios de 2026, con planes para explorar mercados adicionales de expansión en la región. Este acuerdo está alineado a la estrategia de largo plazo de Alsea, que busca mantener un portafolio de las mejores marcas globales, y representa una oportunidad de crecimiento significativa.

e. Amortización del certificado bursátil “Alsea 19” - en relación con los certificados emitidos por importe

de 13,500 millones de pesos, por ALSEA, S.A.B. DE C.V. con clave de pizarra “ALSEA 19” el 16 de mayo de 2019 con CIBANCO, S.A. como Representante Común, se ejecutó la amortización de dicha emisión el 9 de mayo de 2024, de la siguiente forma:

1. El importe de los intereses devengados por el período de 28 días comprendido entre el 11 de abril de 2024 y el 9 de mayo de 2024, a la tasa de interés bruta anual de 12.20% que ascendía a 12,810 mil pesos.
2. Amortización total del principal por un importe de \$1,350,000 mil pesos, el cual fue liquidado en un solo pago a su valor nominal en la fecha de su vencimiento.

f. Venta de la Marca Burger King en España - El 3 de agosto de 2024, se llegó a un acuerdo entre Burger

King Spain, S.L.U. como comprador y Food Service Project, S.A.U. como vendedor, se realizó un contrato de compraventa de negocio en explotación en régimen de franquicia por la marca explotada en España “Burger King”, acordando fecha de compraventa 18 de noviembre 2024, cuyo precio de venta de activos fue de 28,761 miles de euros.

Para esta operación, las presentes cuentas anuales consolidadas presentaron en la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada y en una única partida denominada “Resultado del ejercicio procedente de las operaciones discontinuadas” el resultado de la operación del ejercicio, neta de impuestos y del resultado de la operación de compraventa.

g. Alsea incrementó su participación en Alsea Europa, incorporando a Bain Capital Credit como inversionista - En octubre de 2021, la Entidad, Alia Capital Partners y Bain Capital Credit, acordaron invertir en una participación minoritaria del 21.1% en Food Service Project, S.A. (Alsea Europa). Después de la inversión, Alsea es dueña del 76.8% (previamente 66.2%), Alia Capital Partners y Bain Capital Credit tendrá una participación indirecta de 10.6% y los minoritarios restantes representan 12.7%. La Entidad desembolsó 55 millones de euros (equivalente a \$1,205,703 millones), adicionalmente, se obtuvieron reembolsos por \$92.4 millones de pesos. Derivado de este acuerdo, la Entidad renegocio las opciones de compra -venta (PUT - CALL options) de la siguiente manera:

- a) Fecha límite del 31 de diciembre de 2026
- b) La Entidad cuenta con una “Call Option” exigible y opcional a partir del tercer año.
- c) Pago semi-anual de un cupón 4.6% anual sobre el principal de 55 millones de euros pagadero anualmente hasta la fecha que se ejerza el “Put Option”.
- d) La Entidad tiene la posibilidad de extinguir la obligación con un canje de acciones o efectivo.

Con fecha 26 de febrero del 2024, se firmó un acuerdo de compraventa de acciones entre Alsea SAB de CV (Alsea) y los socios minoritarios de Food Service Project, S.A. (FSP) subsidiaria de Alsea y operadora de diversas marcas en Europa.

Con este acuerdo, Alsea adquirió el 23.23% de la participación minoritaria del capital de FSP bajo los siguientes términos:

Minoritario adquirido	Participación adquirida	Miles de Euros	Miles de pesos (MXN)	
Britania Investments S.A.R.L. ⁽¹⁾	10.53%	99,243	\$	2,163,014
Familia Arango ⁽²⁾	5.13%	50,000		1,076,154
ProA Capital Iberian Buyout Fund II, F.C.R ⁽¹⁾	2.57%	25,000		538,076
Carrot River Holding, S.A.R.L. ⁽³⁾	5.00%	70,000		1,506,615
Total	23.23%	244,243	\$	5,283,859

- (1) Pagaderos en efectivo en la fecha de la operación
- (2) A pagar con fecha 31 de diciembre del 2024 con interés al 2.5% de interés anual
- (3) A pagar \$30 millones de Euros en la fecha de la operación y \$40 millones de Euros al 28 de febrero del 2025 con interés al 2.5% de interés anual.

Para la liquidación de la operación se contrató un crédito sindicado entre BBVA Bancomer y Santander por \$3,317 millones con plazo de vencimiento de 3 años, tasa de interés de TIIE 28 días con spread de 140 pbs y plazo de gracia de 1 año para amortización de capital.

Este acuerdo sustituyó los convenios originales en donde existía una opción de compra con ejecución máxima del 31 de diciembre del 2025 para Britania Investments, ProA Capital y Carrot River y del 31 de diciembre del 2026 para la Familia Arango.

Al cierre del ejercicio 2023, el activo y pasivo mostrado en el estado financiero como Opción de venta de participación no controladora a largo plazo, así como el depósito en garantía de Carrot River Holding, S.A.R.L., serán cancelados y los efectos de la adquisición junto con la prima de acciones pagada por ese capital, será mostrado dentro del patrimonio.

Durante el ejercicio 2024 se ejecutó el pago a los minoritarios de la entidad europea que se adquirió a inicios del año anterior, quedando únicamente pendiente \$40 millones de euros que se han pagado en febrero del 2025.

h. Efectos del huracán OTIS - En Octubre del 2023 el Huracán Otis afectó la costa del pacífico mexicano causando daño a 30 tiendas, las cuales contaban con un seguro para catástrofes por lo cual la reposición de los activos fijos y los equipos de las tiendas y el seguro de nóminas para nuestros colaboradores no representaron un gasto significativo para Alsea.

i. Venta de Operación de la Marca El Portón en México - En Septiembre del 2023 concretó un acuerdo para la venta de las operaciones de “El Portón” en México. Como parte de dicho acuerdo, existirá un periodo de transición para perfeccionar dicha transacción y Alsea dejará de operar las 15 unidades de “El Portón” y 2 de “Corazón de Barro” con las que contaba en dicho país al cierre del primer trimestre de 2023.

j. Desarrollo de la marca Starbucks en Paraguay - En Abril del 2023, Alsea firmó un contrato con Starbucks para operar y desarrollar establecimientos de la marca Starbucks en Paraguay.

2. NIIF de Contabilidad emitidas que aún no son efectivas

A la fecha de autorización de estos estados financieros, la Compañía no ha aplicado las siguientes NIIF nuevas y revisadas que han sido emitidas, pero no son aún efectivas.

Enmienda a NIIF 9 e NIIF 7		Modificaciones a la clasificación y medición de instrumentos financieros
Mejoras anuales a las normas NIIF de Contabilidad – Volumen 11		Modificaciones a la NIIF 7 Instrumentos Financieros: Información a Revelar y su Guía adjunta sobre la implementación de la NIIF 7, la NIIF 9 Instrumentos Financieros, la NIIF 10 Estados Financieros Consolidados y la NIC 7 Estado de Flujos de Efectivo.
Enmiendas a NIIF 9 e NIIF 7		Contratos que hacen referencia a la electricidad dependiente de la naturaleza
NIIF 18		Presentación e información a revelar en los estados financieros
NIIF 19		Subsidiarias sin responsabilidad pública: Revelaciones

La administración de la Compañía no espera que la adopción de los estándares antes mencionados tenga un impacto importante en los estados financieros consolidados en períodos futuros, excepto como se indica a continuación:

Enmiendas a las NIIF 9 y 7 - enmiendas a la Clasificación y Medición de Instrumentos Financieros

Las enmiendas introducidas en las Enmiendas a la Clasificación y Medición de Instrumentos Financieros (Enmiendas a las NIIF 9 y 7) son las siguientes:

Baja de un pasivo financiero liquidado mediante transferencia electrónica

Las enmiendas permiten a una entidad considerar liquidado (y dar de baja en cuentas) un pasivo financiero (o parte de él) que se liquida mediante un sistema de pago electrónico, antes de la fecha de liquidación, si se cumplen ciertos criterios. Si una entidad opta por aplicar esta política contable, deberá hacerlo para todas las liquidaciones realizadas a través del mismo sistema de pago electrónico.

Clasificación de activos financieros

Términos contractuales que son consistentes con un acuerdo de préstamo básico.

Las enmiendas ofrecen orientación sobre cómo una entidad debe evaluar si los flujos de efectivo contractuales de un activo financiero son compatibles con un acuerdo de préstamo básico. Esto tiene como objetivo ayudar a la entidad a aplicar los requisitos para evaluar las características de los flujos de efectivo contractuales a los activos financieros con características vinculadas a factores ambientales, sociales y de gobernanza (ASG).

Activos con características de “sin recurso”.

Las enmiendas amplían la descripción del término “sin recurso”, en particular, especificando que un activo financiero tiene características de “sin recurso” si el derecho final de una entidad a recibir flujos de efectivo está contractualmente limitado a los flujos de efectivo generados por activos específicos.

Instrumentos vinculados contractualmente.

Las enmiendas aclaran las características de los instrumentos vinculados contractualmente que los distinguen de otras transacciones. En concreto, las enmiendas destacan que, en este tipo de instrumentos una priorización de pagos a los tenedores de activos financieros que utilizan múltiples instrumentos vinculados contractualmente (tramos) es establecida mediante una estructura de pagos en cascada, lo que genera concentraciones de riesgo crediticio y una distribución desproporcionada de las pérdidas entre los tenedores de los diferentes tramos. Las enmiendas también señalan que no todas las transacciones con múltiples instrumentos de deuda, cumplen los criterios de transacciones con múltiples instrumentos vinculados contractualmente. Además, las enmiendas aclaran que la referencia a los instrumentos en la cartera subyacente pueden incluir instrumentos financieros que no se encuentran dentro del alcance de los requisitos de clasificación.

Información a revelar

Inversiones en instrumentos de patrimonio designadas a valor razonable con cambio de resultado integral (FVTOCI).

Los requisitos de la NIIF 7 se modifican para exigir que una entidad revele la ganancia o pérdida por valor razonable presentada en otro resultado integral durante el período, mostrando por separado la ganancia o pérdida por valor razonable relacionada con las inversiones dadas de baja en el período y la ganancia o pérdida por valor razonable relacionada con las inversiones mantenidas al final del período.

Cláusulas contractuales que podrían modificar el momento o el importe de los flujos de efectivo contractuales.

Las enmiendas requieren que una entidad revele los términos contractuales que podrían alterar el momento o el importe de los flujos de efectivo contractuales ante la ocurrencia (o no ocurrencia) de un evento contingente que no esté directamente relacionado con cambios en los riesgos y costos básicos de los préstamos. Los requisitos se aplican a cada clase de activo financiero medido a costo amortizado o al valor razonable a través de resultado integral (FVTOCI, por sus siglas en inglés) y a cada clase de pasivo financiero medido al costo amortizado.

Las enmiendas entran en vigor para los ejercicios anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2026, permitiéndose su aplicación anticipada. Si una entidad opta por aplicar estas enmiendas a un período anterior, deberá:

- aplicar todas las enmiendas simultáneamente y revelar este hecho; o
- aplicar únicamente las enmiendas a la clasificación de los activos financieros para dicho período anterior y revelar este hecho

Las enmiendas deben aplicarse retroactivamente, de conformidad con la NIC 8, con excepciones específicas.

La entidad prevé que la aplicación de estas enmiendas podría tener un impacto en los estados financieros consolidados del grupo en períodos futuros.

Mejoras anuales a las Normas de Contabilidad NIIF — Volumen 11

El IASB emitió enmiendas a cinco Normas de Contabilidad NIIF como parte de su proceso anual de mejoras.

NIIF 1 Adopción por primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera - Contabilidad de coberturas por una entidad que es adoptante por primera vez

Para mantener la consistencia con los requisitos de la NIIF 9, se modificaron los apartados B5 y B6 de la NIIF 1 para referirse a los “criterios de calificación” para la contabilidad de coberturas (en lugar de las “condiciones”) y para añadir referencias cruzadas al apartado 6.4.1 de la NIIF 9, con el fin de mejorar el entendimiento de la NIIF 1.

NIIF 7 Instrumentos financieros: Información a revelar - Ganancia o pérdida por baja en cuentas

Las enmiendas eliminan una referencia cruzada obsoleta en el apartado B38 de la NIIF 7 a un párrafo que se había suprimido con la publicación de la NIIF 13 y armonizan la redacción de dicho párrafo con los términos utilizados en la NIIF 13.

Guía para la aplicación de la NIIF 7 - Información a revelar sobre la diferencia diferida entre el valor razonable y el precio de transacción

Las enmiendas actualizan el apartado IG14 de la NIIF 7 para que la redacción de dicho párrafo sea consistente con el apartado 28 de la NIIF 7 y mejorar la consistencia interna de la redacción del ejemplo en la NIIF 7:IG14.

Guía para la implementación de la NIIF 7: Introducción e información a revelar sobre el riesgo de crédito

Las enmiendas añaden una declaración a la NIIF 7:IG1 que aclara que la guía no necesariamente ilustra todos los requisitos de los párrafos de la NIIF 7 a los que se hace referencia. Asimismo, simplifican la explicación de los aspectos de los requisitos que no se ilustran en la NIIF 7:IG20B.

NIIF 9 Instrumentos Financieros: Baja de pasivos por arrendamiento

Las enmiendas añaden una referencia cruzada a la NIIF 9:3.3.3 en la NIIF 9.2.1(b)(ii) para aclarar que, cuando un arrendatario determina que un pasivo por arrendamiento se ha extinguido de acuerdo con la NIIF 9, debe aplicar la NIIF 9:3.3.3 y, por lo tanto, reconocer cualquier ganancia o pérdida resultante en el estado de resultados.

NIIF 9 Instrumentos Financieros - Precio de transacción

Las enmiendas sustituyen la mención “su precio de transacción (según se define en la NIIF 15)” en la NIIF 9.5.1.3 por “el importe determinado mediante la aplicación de la NIIF 15” para resolver la inconsistencia entre la NIIF 9.5.1.3 y los requisitos de la NIIF 15, que pueden requerir que una cuenta por cobrar se mida por un importe diferente del precio de transacción reconocido como ingreso. Además, se elimina la referencia al “precio de transacción” (según se define en la NIIF 15) del Apéndice A de la NIIF 9.

NIIF 10 Estados Financieros Consolidados - Determinación de un “agente de facto”

Las enmiendas abordan la preocupación de que los requisitos de la NIIF 10:B73-B74 pudieran ser contradictorios en algunos casos. La NIIF 10:B73 se refiere a los “agentes de facto” como partes que actúan en nombre del inversor y establece que la determinación de si otras partes actúan como agentes de facto requiere criterio profesional. Sin embargo, la segunda oración de la NIIF 10:B74 es más concluyente y establece que una parte es un agente de facto cuando quienes dirigen las actividades del inversor tienen la capacidad de instruir a dicha parte para que actúe en nombre del inversor. Las enmiendas actualizan la NIIF 10:B74 para utilizar un lenguaje menos concluyente y aclarar que la relación descrita en la NIIF 10:B74 es solo un ejemplo de una circunstancia en la que se requiere criterio profesional para determinar si una parte actúa como agente de facto.

NIC 7 Estado de Flujos de Efectivo - Método del Costo

La modificación sustituye el término “método del costo” por “al costo” en la NIC 7:37, en consonancia con la eliminación de la definición de “método del costo” de las Normas de Contabilidad NIIF.

Las enmiendas son efectivas para los ejercicios anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2026, permitiéndose su aplicación anticipada. Una entidad debe aplicar las enmiendas a la NIIF 9:2.1(b)(ii) a

los pasivos por arrendamiento que se extingan a partir del inicio del ejercicio anual en el que la entidad aplique por primera vez dicha modificación. No se establecen disposiciones transitorias específicas para las demás enmiendas.

Enmiendas a las NIIF 9 y NIIF 7 - Contratos que hacen referencia a electricidad de origen renovable

Enmiendas a la NIIF 9 Instrumentos Financieros

Las siguientes enmiendas afectan a los requisitos de la NIIF 9:

- Los requerimientos de uso propio de la NIIF 9 se modifican para incluir los factores que una entidad debe considerar al aplicar el apartado 2.4 de la NIIF 9 a los contratos de compra y recepción de electricidad renovable cuya fuente de producción depende de la naturaleza; y
- Los requisitos de contabilidad de coberturas de la NIIF 9 se modifican para permitir a una entidad que utilice un contrato de electricidad renovable, dependiente de la naturaleza, con características específicas como instrumento de cobertura:
 - designar un volumen variable de transacciones de electricidad previstas como la partida cubierta si se cumplen los criterios especificados; y
 - medir la partida cubierta utilizando las mismas hipótesis de volumen que las utilizadas para el instrumento de cobertura.

Enmiendas a la NIIF 7 Instrumentos Financieros: Información a Revelar y a la NIIF 19 Filiales sin Responsabilidad Pública: Información a Revelar

Las NIIF 7 y 19 se modificaron para introducir requisitos de información a revelar sobre los contratos de suministro eléctrico dependiente de la naturaleza con características específicas.

Las enmiendas son efectivas para los ejercicios anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2026, permitiéndose su aplicación anticipada. Las enmiendas a la exención de uso propio deben aplicarse retroactivamente de conformidad con la NIC 8, utilizando los hechos y circunstancias existentes en la fecha de la aplicación inicial. Las enmiendas a los requisitos de contabilidad de coberturas se aplicarán prospectivamente a las nuevas relaciones de cobertura designadas a partir de la fecha de la aplicación inicial.

La Compañía no prevé que la aplicación de estas enmiendas podría tener un impacto en los estados financieros consolidados del grupo en ejercicios futuros.

NIIF 18 Presentación Información a Revelar en los Estados Financieros

La NIIF 18 sustituye a la NIC 1, manteniendo sin cambios muchos de los requisitos de la NIC 1 y complementándolos con nuevos requisitos. Además, algunos párrafos de la NIC 1 se han trasladado a la NIC 8 y a la NIIF 7. Adicionalmente, el IASB ha realizado modificaciones menores a la NIC 7 y a la NIC 33 Ganancias por Acción.

La NIIF 18 introduce nuevos requisitos para:

- Presentar categorías específicas y subtotales definidos en el estado de pérdidas y ganancias
- Proporcionar información sobre las medidas de desempeño definidas por la gerencia (MPM) en las notas a los estados financieros.
- Mejorar la agregación y desagregación.

Se requiere que una entidad aplique la NIIF 18 para los ejercicios anuales sobre los que se informa que comiencen a partir del 1 de enero de 2027, permitiéndose una aplicación anticipada. Las enmiendas a la NIC 7 y a la NIC 33, así como las enmiendas a la NIC 8 revisada y a la NIIF 7, entran en vigor cuando una entidad aplica la NIIF 18. La NIIF 18 requiere una aplicación retroactiva con disposiciones transitorias específicas.

La administración de la Compañía prevé que la aplicación de estas modificaciones podrán impactos en los estados financieros consolidados del grupo en periodos futuros; están en proceso de análisis y determinación de impactos de dichos cambios.

NIIF 19 Subsidiarias sin Responsabilidad Pública: Información a revelar

La NIIF 19 permite a una subsidiaria elegible (definida como una subsidiaria que no tiene responsabilidad pública y tiene una matriz última o intermedia que elabora estados financieros consolidados disponibles para uso público que cumplen con las Normas NIIF de Contabilidad) proporcionar información reducida al aplicar las Normas NIIF de Contabilidad en sus estados financieros.

La nueva norma es efectiva para los períodos de notificación que comiencen a partir del 1 de enero de 2027 y se permite su aplicación anticipada.

La administración de la Compañía no prevé que la NIIF 19 se aplique a efectos de los estados financieros consolidados del grupo.

3. Principales políticas contables materiales

a. Declaraciones de cumplimiento

Los estados financieros consolidados de la Entidad han sido preparados de acuerdo con las IFRS de Contabilidad emitidas por el IASB.

La Administración de la Entidad tiene, al momento de aprobar los estados financieros consolidados, 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 consolidados.

b. Bases de preparación

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 al 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 evalúa 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.

Todos los activos, pasivos, capital, ingresos, gastos y flujos de efectivo relacionados a transacciones entre partes relacionadas se han eliminado por completo en la consolidación.

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.

Los resultados de cada componente de otros resultados integrales son atribuidos a los accionistas de la compañía y a las participaciones no controladoras. El total de estados de resultados integrales de las subsidiarias se atribuye a los accionistas de la compañía y a las participaciones no controladoras, aunque esto resulte en que haya un déficit en las participaciones no controladoras.

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. Liquidez

Como se muestran en los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2025, 2024 y 2023 sus pasivos circulantes exceden a sus activos circulantes por \$21,537,662, \$11,406,014 y \$10,136,349, respectivamente. El incremento de los pasivos circulantes en 2025 corresponde a los vencimientos de los bonos de 500 millones de dólares y 300 millones de euros, los cuales se liquidaron en enero del 2026 por lo que se reclasificaron a corto plazo. (Ver nota 32).

Los principales rubros financieros que han tenido incrementos importantes respecto del año anterior: En el caso de los ingresos, el incremento fue del 7.2% respecto del año pasado, alcanzando los \$85,356 millones al 31 de diciembre 2025. De igual forma, se han hecho inversiones de proyectos para continuar con el crecimiento operativo. Durante el ejercicio se abrieron 169 puntos de venta y 98 remodelaciones. La utilidad de operación, sin considerar la depreciación, genera aproximadamente 18,000 millones, lo que, sumado a los 6,844 millones de los activos a corto plazo sin considerar el efectivo, se utilizan para hacerle frente a los pasivos a corto plazo que tiene la Entidad.

Los estados financieros consolidados adjuntos no incluyen aquellos ajustes relacionados con la valuación y clasificación de los activos y pasivos, que podrían ser necesarios en caso de que la Entidad no pudiera continuar con su operación.

f. Efectivo y equivalentes de efectivo

En el estado de posición financiera, el efectivo y balances en bancos comprenden el rubro de Efectivo (por ejemplo, efectivo en mano y depósitos a la vista) y equivalentes de efectivo. Los Equivalentes de efectivo son a corto plazo (generalmente con madurez original de tres meses o menos), inversiones altamente líquidas que son fácilmente convertibles a un monto conocido de efectivo y que están sujetas a riesgos no significativos o cambios de valor. Los Equivalentes de efectivo son mantenidos para propósito de cumplir con obligaciones de efectivo de corto plazo en lugar de ser invertidos para otros propósitos.

Los saldos en bancos para los que existen restricciones contractuales para su uso son incluidos en efectivo a menos que dichas restricciones resulten en un saldo de bancos que ya no cumpla con la definición de efectivo. Si las restricciones contractuales para el uso del efectivo se extienden por más de doce meses después de la fecha de cierre del período de reporte, los montos relativos son clasificados como no corrientes en los estados de posición financiera.

g. 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.

h. 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 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.

(i) 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 provisión 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.

I. 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.

j. Instrumentos financieros derivados

Alsea utiliza instrumentos financieros derivados (IFD) de tipo de cambio y tasas de interés con el propósito de mitigar riesgos presentes y futuros sobre fluctuaciones adversas en tipos de cambio e intereses, para 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 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 con las condiciones establecidas en la normatividad; en caso afirmativo, se separan del contrato anfitrión y se reconocen como IFD, valuándose 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 su valuación de acuerdo con el tipo de cobertura de que se trate: (1) cuando son de valor razonable, las fluctuaciones tanto del derivado como de la partida cubierta se reconocen en resultados; (2) cuando son de flujo de efectivo, la porción efectiva del derivado se reconoce temporalmente en la utilidad integral y se recicla a resultados cuando la partida cubierta los afecta, mientras que la porción inefectiva se reconoce de inmediato en resultados.

Estrategia de contratación de IFD: La Dirección de Administración y Finanzas definirá periódicamente los niveles objetivo de precio bajo los cuales la Tesorería Corporativa deberá de operar los diferentes IFD. En ninguna circunstancia se operarán montos mayores a las necesidades de cobertura de la Entidad, 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 IFD posibles para cubrir riesgos, la Administración tiene la facultad 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: La Tesorería Corporativa debe cuantificar y reportar periódicamente 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 100% de las necesidades de los recursos que se estén cubriendo y de la exposición que se tenga. En 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: La 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. La 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 de Prácticas Societarias, del cual forma parte el Director General de la Entidad, y otros directivos relevantes.

Principales términos y condiciones de los contratos: Las operaciones con IFD 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 IFD 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.

k. 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.

l. 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.

m. 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 anuales
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 remplazados periódicamente, la Entidad da de baja el componente remplazado 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.

n. 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.

o. 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	
Vips	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
Foster's Hollywood	España	Marca propia

Durante 2023, la Entidad registró una pérdida por deterioro en sus marcas El Portón, Starbucks Coffee, Burger King e Italiani's, por un importe de \$32,484.

Durante 2024, la Entidad registró una pérdida por deterioro en sus marcas Starbucks Coffee, Italiani's, P.F. Chang's, Burger, King, Chili's y Vips por un importe de \$64,728.

Durante 2025, la Entidad registró una pérdida por deterioro en sus marcas Vips México e Italiani's principalmente, por un importe de \$37,273.

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				
	México	Argentina	Chile	Colombia	Uruguay
Domino's Pizza	2025	-	-	2026	2031
Starbucks Coffee	2037	2027	2027	2033	2026
Burger King	Según fechas de apertura			-	-
Chili's Grill & Bar	2033	-	2026 ⁽³⁾	-	-
P.F. Chang's	2029	-	2022 ⁽³⁾	-	-
The Cheesecake Factory	Según fechas de apertura ⁽²⁾			-	-
Italianni's	2031 ⁽¹⁾	-	-	-	-

Marcas	España						
	España	Luxemburgo	Portugal	Andorra	Francia	Holanda	Bélgica
Domino's Pizza	2029	-	-	-	-	-	-
Starbucks Coffee	2030	2034	2030	-	2034	2034	2034

- (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) La marca de PF Chang's y Chili's Grill & Bar operó en Chile hasta el 05 de noviembre 2025.
- (4) La marca de Friday's operó en España hasta el 27 de octubre 2025.

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.

o. 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 2025, 2024 y 2023, la Entidad registró un importe de \$37,273, \$64,728 y \$32,484, 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.

p. 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 remplazar 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.

q. 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 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.

r. 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 Mantenidos 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 discontinúa 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.

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.

s. Arrendamientos

La Entidad como arrendatario

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, 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;
- 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 por un evento o cambio significativo en las circunstancias del arrendamiento, o por una actualización del plazo de acuerdo a las circunstancias de mercado y rentabilidad establecidas por el Grupo como razonables, tomado en cuenta factores operativos, normativos y organizacionales claves, 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 anteriormente 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, así como la revaluación del plazo de arrendamiento a cada periodo, teniendo en cuenta las circunstancias de mercado y rentabilidad anteriormente mencionadas.

Si la Entidad incurren una obligación surgida de costos de dismantelar y remover un activo arrendado, restaurar el ligar 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 tienda" 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.

t. 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 46%, 45% y 48% de los ingresos netos consolidados y el 48%, 39% y 53% del activo total consolidado al 31 de diciembre de 2025, 2024 y 2023, 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.

u. Beneficios a los empleados

Beneficios a empleados por terminación, retiro y otros beneficios

Las aportaciones a los planes de beneficios al retiro de beneficios definidos 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 periodo 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 periodo de la modificación al plan. Los intereses netos se calculan aplicando la tasa de descuento al inicio del periodo 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.

v. 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.

El impuesto causado es pagadero sobre la base gravable del año. La utilidad gravable difiere de la utilidad neta como es reportada en la utilidad o pérdida porque excluye componentes de ingresos o gastos que son acumulables o deducibles en otros años y excluye componentes que nunca han sido acumulables o deducibles. Los pasivos de la Entidad por los impuestos causados son calculados usando las tasas de impuestos que se han decretado al final del periodo de reporte.

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 período en el que el pasivo se pague o el activo se realice, basándose en las tasas (y leyes fiscales) que hayan sido aprobadas o sustancialmente aprobadas al final del periodo sobre el que se informa.

La valuación de los pasivos y activos por impuestos diferidos refleja las consecuencias fiscales que se derivarían de la forma en que la Entidad espera, al final del periodo sobre el que se informa, recuperar o liquidar el valor en libros de sus activos y pasivos.

3. Impuestos causados y diferidos

Los impuestos causados y diferidos se reconocen en resultados, excepto cuando se refieren a partidas que se reconocen fuera de los resultados, ya sea en los otros resultados integrales o directamente en el capital contable.

Cuando surgen del reconocimiento inicial de una combinación de negocios, el efecto fiscal se incluye dentro del reconocimiento de la combinación de negocios.

w. 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 período 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.

x Reconocimiento de ingresos

La Entidad reconoce ingresos de las siguientes fuentes:

Venta de Bienes

Las bebidas y alimentos vendidos por Alsea, 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

Alsea 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.
- Posteriormente los ingresos por regalías son con base en un porcentaje fijo sobre las ventas de las subfranquicias.

4. 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.A.U. (antiguo Grupo Zena) y opción de venta de la participación no controladora

La Nota 18 menciona que Food Service Project. S.A., una subsidiaria de Alsea y operadora de diversas marcas en Europa, sobre la cual se poseía un 76.8%. Con base en los acuerdos contractuales entre la Entidad y otros inversionistas, Alsea tenía 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 Alsea tiene la capacidad de dirigir las actividades relevantes de Grupo Zena y por lo tanto tiene control sobre dicha entidad.

Con fecha 26 de febrero del 2024, fue firmado un acuerdo de compraventa de acciones entre Alsea SAB de CV y los socios minoritarios de Food Service Project S.A. por el cual, Alsea adquiere el 23.23% de la participación minoritaria del capital de la subsidiaria (véase Nota 1).

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. Evaluación para el reconocimiento del activo por impuesto diferido

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 Administración y 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 Administración y Finanzas 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 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.

7. Beneficios a los empleados

La valuación de otros beneficios de retiro a los empleados se basa en cálculos actuariales que utilizan supuestos relacionados con tasas de descuento, aumentos salariales, entre otros. Los supuestos se actualizan anualmente. Cambios en estos supuestos pueden tener un efecto significativo en el monto de las obligaciones y en los resultados de la Entidad. Las tasas de descuento utilizadas son realizadas a valores de mercado.

5. 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 2025, 2024 y 2023, se integra como se muestra a continuación:

	2025		2024		2023
Efectivo	\$	5,136,937	\$	5,077,517	\$ 3,599,508
Inversiones a la vista con vencimiento original menor a tres meses		559,514		1,390,415	2,810,290
Total efectivo y equivalentes de efectivo	\$	5,696,451	\$	6,467,932	\$ 6,409,798

La Entidad mantiene su efectivo e inversiones temporales con instituciones financieras reconocidas, actualmente no tiene concentración del riesgo de crédito.

6. 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 2025, 2024 y 2023, el saldo de clientes se integra como se muestra a continuación:

	2025		2024		2023
Franquiciatarios	\$	1,069,399	\$	1,090,290	\$ 787,972
Otros ⁽¹⁾		842,347		1,150,635	843,541
		1,911,746		2,240,925	1,631,513
Pérdidas crediticias esperadas		(187,891)		(237,109)	(205,298)
	\$	1,723,855	\$	2,003,816	\$ 1,426,215

(1) En otros se encuentran conceptos como terceros 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. Al 31 de diciembre de 2025 la tasa se compone de Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIIE) más 5 puntos y se multiplica por 1.5.

La estimación 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.

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, sin considerar la provisión por las pérdidas crediticias esperadas:



		2025		2024		2023
15-60 días	\$	56,711	\$	23,462	\$	294,766
60-90 días		63,557		41,560		14,712
Más de 90-120 días		137,050		200,103		169,456
Total	\$	257,318	\$	265,125	\$	478,934
Saldo corriente	\$	1,654,428	\$	1,975,800	\$	1,152,579
Total cuenta por cobrar	\$	1,911,746	\$	2,240,925	\$	1,631,513

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.

7. Inventarios, neto

Al 31 de diciembre de 2025, 2024 y 2023, se integran como se muestra a continuación:

		2025		2024		2023
Alimentos y bebidas	\$	3,178,432	\$	3,099,405	\$	2,704,639
Otros, principalmente envases y empaques ⁽¹⁾		66,789		63,046		53,053
Estimación para obsolescencia		(18,378)		(5,590)		(7,027)
Total	\$	3,226,843	\$	3,156,861	\$	2,750,665

(1) En otros se encuentran conceptos como juguetes, uniformes, utensilios de limpieza, de cocina, enseres menores y souvenirs.

8. Pagos anticipados

Los pagos anticipados fueron efectuados para la adquisición de:

		2025		2024		2023
Seguros y otros servicios	\$	111,989	\$	521,232	\$	114,380
Anticipos a proveedores		218,103		204,620		261,004
Arrendamiento de locales		92,670		79,490		55,327
Total	\$	422,762	\$	805,342	\$	430,711

9. Activo por derecho de uso

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 2025, 2024 y 2023.

Activos por derechos de uso		Importe
Costo		
Al inicio de 2024	\$	38,770,899
Adiciones, renovaciones y bajas, netas		854,253
Al 31 de diciembre de 2024		39,625,152
Adiciones, renovaciones y bajas, netas		4,431,503
Al 31 de diciembre de 2025	\$	44,056,655
Depreciación acumulada		
Al inicio de 2024	\$	(21,555,076)
Cambio del periodo		(4,009,345)
Efecto por remediación de plazos		1,641,000
Al 31 de diciembre de 2024		(23,923,421)
Cambio del periodo		(4,806,063)
Al 31 de diciembre de 2025	\$	(28,729,484)
Valor en libros		
Al 31 de diciembre de 2023	\$	17,215,823
Al 31 de diciembre de 2024	\$	15,701,731
Al 31 de diciembre de 2025	\$	15,327,171

Montos reconocidos en estado consolidado de resultados	2025*	2024*	2023 *
Gasto por depreciación del activo por derechos de uso	\$ 4,806,063	\$ 4,009,345	\$ 4,217,289
Gasto financiero causado por los pasivos por arrendamiento	1,393,951	1,673,200	963,195
Gasto relacionado a arrendamientos de corto plazo y bajo valor	208,118	195,144	145,854
Gasto relacionado a los pagos de arrendamiento variables, no incluidos en la medición de los pasivos por arrendamiento	1,194,120	1,013,400	1,018,474

* Estos datos no incluyen parte de los datos reclasificados por la operación de Burger King España, Chili’s Grill & Bar y P.F Chang’s en Chile, y TGI Friday’s (véase Nota 28).

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 los inmuebles de las tiendas se detalla en la siguiente tabla.

		2025		2024*		2023*
Pagos fijos	\$	6,189,501	\$	5,331,253	\$	5,130,210
Pagos variables		1,194,120		1,013,400		1,018,474
Total de pagos por arrendamientos	\$	7,383,621	\$	6,344,653	\$	6,148,684

En general los pagos variables constituyen un 16%, 16% y 17% al 31 de diciembre de 2025, 2024 y 2023, respectivamente, de los pagos por arrendamiento totales de la Entidad. Los pagos variables dependen en las ventas y las condiciones contractuales.

10. Pasivos por arrendamiento

		2025		2024*		2023*
Análisis de madurez:						
Año 1	\$	5,608,453	\$	5,316,598	\$	4,008,333
Año 2		4,910,106		4,729,601		3,758,878
Año 3		3,806,052		4,050,166		3,119,610
Año 4		2,350,976		2,975,387		2,604,540
Año 5		1,332,298		1,628,836		2,133,236
Posteriores		2,530,434		2,797,665		6,134,747
		20,538,319		21,498,253		21,759,344
Menos: Intereses no devengados		(3,633,159)		(4,211,715)		(3,342,484)
	\$	16,905,160	\$	17,286,538	\$	18,416,860

La 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.

La Compañía en 2024 identificó sucesos y/o cambios significativos derivados de decisiones estratégicas en el negocio, así como situaciones externas que han significado cambios en la operación del negocio.

En consecuencia, se consideró un cambio en la estimación con aplicación prospectiva del activo por derecho de uso y pasivo por arrendamiento a partir del 1 de enero de 2024.

El análisis por ALSEA respecto a la estimación del plazo del arrendamiento fue un proceso integral y estratégico, que ha tomado en cuenta factores operativos, normativos y organizacionales claves como:

- Definición de KPIs críticos (ROI)
- Potencial búsqueda de captación de capital
- Reestructura de las entidades legales

Otras Consideraciones

- Maduración en la implementación de la norma IFRS 16
- Cambios en las condiciones del mercado
- Factores externos

Conforme a lo establecido en IFRS 16 ALSEA determinó que estos factores se consideran como sucesos o cambios significativos y afectan razonablemente la certeza en la opción de ampliar o cancelar un arrendamiento en su determinación del nuevo plazo de los arrendamientos.

La Compañía considera que el plazo del arrendamiento es ahora menos susceptible a juicios subjetivos, dado que los factores antes mencionados permiten una evaluación más objetiva de la duración necesaria para la recuperación de la inversión, lo que incrementa la fiabilidad y la consistencia en las proyecciones financieras.



11. 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	Terrenos y Edificios	Equipo de tienda	Mejoras a locales arrendados	Equipo de transporte	Equipo de cómputo	Equipo de producción	Mobiliario y equipo de oficina	Construcción en proceso	Total
Saldo al 01 de enero de 2023	\$ 265,009	\$ 15,530,286	\$ 19,089,005	\$ 319,612	\$ 2,088,074	\$ 908,594	\$ 739,755	\$ 4,083,094	\$ 43,023,429
Adquisiciones	-	2,041,914	2,026,684	58,774	266,232	44,248	17,314	345,363	4,800,529
Bajas	-	(1,090,882)	(936,552)	(24,819)	(158,702)	(40,980)	(5,767)	(2,173)	(2,259,875)
Reexpresión	-	550,160	1,124,322	10,576	98,188	-	50,738	-	1,833,984
Reclasificaciones	-	-	-	-	-	-	-	(53,619)	(53,619)
Ajuste por conversión	1,166	(1,338,932)	(2,593,334)	(32,938)	(150,557)	6,539	(10,245)	(219,066)	(4,337,367)
Saldo al 31 de diciembre de 2023	266,175	15,692,546	18,710,125	331,205	2,143,235	918,401	791,795	4,153,599	43,007,081
Adquisiciones	-	2,667,867	2,269,269	46,201	430,667	87,132	(5,102)	295,691	5,791,725
Bajas	-	(341,907)	(973,231)	(47,135)	(345,731)	(1,188)	(931)	(42,389)	(1,752,512)
Reexpresión	-	976,095	1,395,559	21,734	194,357	-	100,590	-	2,688,335
Reclasificaciones	-	-	-	-	-	-	-	27,161	27,161
Ajuste por conversión	903	879,726	4,695,167	21,516	108,743	4,414	(641,575)	(2,263,369)	2,805,525
Saldo al 31 de diciembre de 2024	267,078	19,874,327	26,096,889	373,521	2,531,271	1,008,759	244,777	2,170,693	\$ 52,567,315
Adquisiciones	198,139	2,065,209	2,263,628	57,525	366,083	334,967	2,851	(641,639)	4,646,763
Bajas	(111,489)	(851,661)	(986,974)	(45,683)	(61,150)	(11,296)	(10,237)	(66,078)	(2,144,568)
Reexpresión	-	295,660	231,080	(403)	(5,106)	-	(3,474)	-	517,757
Reclasificaciones	-	-	-	-	-	-	-	56,355	56,355
Ajuste por conversión	301	(814,698)	(1,380,848)	(17,559)	(159,025)	1,219	(61,628)	(57,133)	(2,489,371)
Saldo al 31 de diciembre de 2025	\$ 354,029	\$ 20,568,837	\$ 26,223,775	\$ 367,401	\$ 2,672,073	\$ 1,333,649	\$ 172,289	\$ 1,462,198	\$ 53,154,251
Depreciación	Terrenos y Edificios	Equipo de tienda	Mejoras a locales arrendados	Equipo de transporte	Equipo de cómputo	Equipo de producción	Mobiliario y equipo de oficina	Construcción en proceso	Total
Saldo al 01 de enero de 2023	\$ -	\$ 10,705,712	\$ 13,889,705	\$ 199,462	\$ 1,641,308	\$ 498,181	\$ 719,422	\$ -	\$ 27,653,790
Cargo por depreciación del ejercicio	-	1,126,135	1,206,553	34,369	206,019	67,637	5,957	-	2,646,670
Bajas	-	(913,524)	(689,001)	(18,036)	(119,629)	(23,889)	(5,492)	-	(1,769,571)
Reexpresión	-	436,379	977,840	4,723	86,663	(348)	29,115	-	1,534,372
Reclasificaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ajuste por conversión	-	(808,578)	(1,772,106)	(16,867)	(114,928)	698	(8,875)	-	(2,720,656)
Saldo al 31 de diciembre de 2023	-	10,546,124	13,612,991	203,651	1,699,433	542,279	740,127	-	27,344,605
Cargo por depreciación del ejercicio	-	1,402,298	1,205,113	46,677	277,058	64,418	409	-	2,995,973
Bajas	-	(541,332)	(222,695)	(26,115)	(93,384)	(1,140)	(922)	-	(885,588)
Reexpresión	-	719,673	1,181,219	13,726	167,180	-	63,736	-	2,145,534
Reclasificaciones	-	-	20,074	-	190	-	-	-	20,264
Ajuste por conversión	-	535,124	1,546,080	16,151	73,481	1,737	(638,309)	-	1,534,264
Saldo al 31 de diciembre de 2024	-	12,661,887	17,342,782	254,090	2,123,958	607,294	165,041	-	33,155,052
Cargo por depreciación del ejercicio	-	1,917,057	928,339	44,483	120,061	37,336	5,978	-	3,053,254
Bajas	-	(829,427)	(530,170)	(45,683)	(61,150)	(11,296)	(9,854)	-	(1,487,580)
Reexpresión	-	251,379	157,525	2,492	(9,376)	-	9,110	-	411,130
Reclasificaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ajuste por conversión	-	(538,681)	(1,026,895)	(10,277)	(121,850)	528	(37,352)	-	(1,734,527)
Saldo al 31 de diciembre de 2025	\$ -	\$ 13,462,215	\$ 16,871,581	\$ 245,105	\$ 2,051,643	\$ 633,862	\$ 132,923	\$ -	\$ 33,397,329
Saldo neto al 31 de diciembre de 2023	\$ 266,175	\$ 5,146,422	\$ 5,097,134	\$ 127,554	\$ 443,802	\$ 376,122	\$ 51,668	\$ 4,153,599	\$ 15,662,476
Saldo neto al 31 de diciembre de 2024	\$ 267,078	\$ 7,212,440	\$ 8,754,107	\$ 119,431	\$ 407,313	\$ 401,465	\$ 79,736	\$ 2,170,693	\$ 19,412,263
Saldo neto al 31 de diciembre de 2025	\$ 354,029	\$ 7,106,622	\$ 9,352,194	\$ 122,296	\$ 620,430	\$ 699,787	\$ 39,366	\$ 1,462,198	\$ 19,756,922

12. Activos intangibles, neto

El activo intangible se muestra a continuación:

Costo	Derechos de marcas		Derecho de franquicia y uso de locales		Licencias y desarrollos		Construcción en proceso		Plusvalía		Total	
Saldo al 01 de enero de 2023	\$	15,680,997	\$	1,761,329	\$	2,768,866	\$	335,227	\$	12,016,893	\$	32,563,312
Adquisiciones		110,233		50,410		284,484		38,460		-		483,587
Bajas		(7,054)		(34,536)		(14,117)		-		-		(55,707)
Reexpresión		140,845		63,455		24,369		204,776		-		433,445
Reclasificaciones		-		-		-		53,619		-		53,619
Ajuste por conversión		(1,085,694)		(53,560)		(120,749)		(198,576)		(535,692)		(1,994,271)
Saldo al 31 de diciembre de 2023		14,839,327		1,787,098		2,942,853		433,506		11,481,201		31,483,985
Adquisiciones		140,629		145,469		245,729		150,792		-		682,619
Bajas		(947)		(26,524)		(151,884)		(438)		(242,509)		(422,302)
Reexpresión		200,004		118,896		38,610		22,665		-		380,175
Reclasificaciones		5,747		-		(1,313)		-		-		4,434
Ajuste por conversión		1,205,161		(1,454)		173,498		(10,985)		914,441		2,280,661
Saldo al 31 de diciembre de 2024		16,389,921		2,023,485		3,247,493		595,540		12,153,133		34,409,572
Adquisiciones		242,200		173,168		337,225		232,499		-		985,092
Bajas		-		(88,831)		-		(236,115)		(4,800)		(329,746)
Reexpresión		(14,611)		58,702		(21,025)		4,487		-		27,553
Reclasificaciones		-		-		-		(56,355)		-		(56,355)
Ajuste por conversión		(305,905)		(78,909)		(49,159)		(14,817)		-		(448,790)
Saldo al 31 de diciembre de 2025	\$	16,311,605	\$	2,087,615	\$	3,514,534	\$	525,239	\$	12,148,333	\$	34,587,326
Amortización	Derechos de marcas		Derecho de franquicia y uso de locales		Licencias y desarrollos		Construcción en proceso		Plusvalía		Total	
Saldo al 01 de enero de 2023	\$	3,079,021	\$	917,123	\$	2,000,840	\$	-	\$	(97,710)	\$	5,899,274
Amortización		503,469		94,609		330,157		-		-		928,235
Bajas		(2,631)		(275)		(12,797)		-		-		(15,703)
Reexpresión		106,513		37,121		19,594		-		-		163,228
Reclasificaciones		-		-		-		-		-		-
Ajuste por conversión		(276,341)		(30,248)		(99,528)		-		-		(406,117)
Saldo al 31 de diciembre de 2023		3,410,031		1,018,330		2,238,266		-		(97,710)		6,568,917
Amortización		514,630		101,496		384,922		-		-		1,001,048
Bajas		(2,060)		(21,239)		(4,279)		-		-		(27,578)
Reexpresión		159,172		67,931		37,238		-		(5,747)		258,594
Reclasificaciones		868		4,001		(104)		-		-		4,765
Ajuste por conversión		354,266		(24,453)		122,667		-		-		452,480
Saldo al 31 de diciembre de 2024		4,436,907		1,146,066		2,778,710		-		(103,457)		8,258,226
Amortización		591,043		102,897		130,758		-		-		824,698
Bajas		-		(75,259)		-		-		-		(75,259)
Reexpresión		(6,180)		39,212		(21,251)		-		-		11,781
Reclasificaciones		-		-		-		-		-		-
Ajuste por conversión		(140,289)		(42,831)		(40,652)		-		179,450		(44,322)
Saldo al 31 de diciembre de 2025	\$	4,881,481	\$	1,170,085	\$	2,847,565	\$	-	\$	75,993	\$	8,975,124
Saldo neto al 31 de diciembre de 2023	\$	11,429,296	\$	768,768	\$	704,587	\$	433,506	\$	11,578,911	\$	24,915,068
Saldo neto al 31 de diciembre de 2024	\$	11,953,014	\$	877,419	\$	468,783	\$	595,540	\$	12,256,590	\$	26,151,346
Saldo neto al 31 de diciembre de 2025	\$	11,430,124	\$	917,530	\$	666,969	\$	525,239	\$	12,072,340	\$	25,612,202



Durante 2025, la Entidad registró una pérdida por deterioro en sus marcas Vips México e Italianni's principalmente, por un importe de \$37,273.

Durante 2024, la Entidad registró una pérdida por deterioro en sus marcas Starbucks Coffee, Italianni's, PF Chang's, Burger King México, Chili's y Vips por un importe de \$64,728.

Durante 2023, la Entidad registró una pérdida por deterioro en sus marcas El Portón, Starbucks Coffee, Burger King México e Italianni's, por un importe de \$32,484.

13. Inversión en subsidiarias

La participación accionaria directa o indirecta en el capital social de sus principales subsidiarias se muestra a continuación:

Subsidiaria	Actividad	2025	2024	2023
Café Sirena, S.A. 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.	Operadora de la marca Burger King en México	100.00%	100.00%	100.00%
Operadora y Procesadora de Productos de Panificación, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Domino's Pizza en México	100.00%	100.00%	100.00%
Gastrosur, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Chili's Grill & Bar en México	100.00%	100.00%	100.00%
Panadería y Alimentos para Food Service, S.A. de C.V.	Distribución de alimentos marcas Alsea	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%
Grupo Calpik, S.A.P.I. de C.V.	Operadora de la marca California Pizza Kitchen en México	100.00%	100.00%	100.00%
Especialista en Restaurantes de Comida Estilo Asiática, S.A. de C.V.	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. (liquidada en 2024)	Operadora de la marca Italianni's	-	-	100.00%
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%
Fast Food Chile, S.A.	Operadora de la marca Burger King en Chile	100.00%	100.00%	100.00%

Subsidiaria	Actividad	2025	2024	2023
Asian Food, Ltda. (vendida en 2025)	Operadora de la marca P.F. Chang's en Chile	-	100.00%	100.00%
Starbucks Coffee Chile, S.A.	Operadora de la marca Starbucks en Chile			
Gastrococina Sur, S.P.A. (vendida en 2025)	Operadora de Chili's Grill & Bar en Chile	-	100.00%	100.00%
Fast Food Sudamericana, S.A.	Operadora de la marca Burger King en Argentina	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%
Distribuidora e Importadora Alsea en Colombia S.A.S (antes Asian Bistro Colombia, S.A.S.)	Distribuidora de alimentos e insumos para las marcas de Alsea y relacionadas	100.00%	100.00%	100.00%
Operadora Alsea en Colombia, S.A. (fusionada con Gastronomía Italiana en Colombia, S.A.S en 2025)	Operadora de la marca Burger King en Colombia	-	95.03%	95.03%
Estrella Andina, S.A.S. ⁽¹⁾	Operadora de la marca Starbucks en Colombia	100.00%	70.00%	70.00%
Gastronomía Italiana en Colombia, S.A.S.	Operadora de la marca Archie's en Colombia	97.76%	97.76%	97.76%
Café Sirena Uruguay, S.A.	Operadora de la marca Starbucks en Uruguay	100.00%	100.00%	100.00%
Operadora DP Uruguay, S.A.	Operadora de la marca Dominos en Uruguay	100.00%	100.00%	100.00%
Café Sirena Paraguay, S.A.	Operadora de la marca Starbucks en Paraguay	100.00%	100.00%	100.00%
Food Service Project, S.A.U. ⁽²⁾	Operadora y holding multimarca de Europa	100.00%	100.00%	76.77%

- (1) Con fecha 02 de mayo de 2025, fue firmado un acuerdo de compraventa de acciones entre Grupo Nutresa. S.A y Café Sirena, S.A. de C.V. para adquirir el 30% del capital suscrito de Estrella Andina, S.A.S, de este modo, la compañía subsidiaria a cierre de 2025, se encuentra participada al 100% por el grupo.
- (2) Con fecha 26 de febrero del 2024, fue firmado un acuerdo de compraventa de acciones entre Alsea SAB de CV y los socios minoritarios de Food Service Project, S.A. (FSP) subsidiaria de Alsea y operadora de diversas marcas en Europa. Con este acuerdo, Alsea adquiere el 23.23% de la participación minoritaria del capital de FSP. Las condiciones de la compra se encuentran reveladas en la nota 1 sobre operaciones sobresalientes.

14. Inversión en acciones de entidades asociadas

Al 31 de diciembre de 2025, 2024 y 2023, 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:

	2025			Actividad principal	Inversión en acciones		
	2025	2024	2023		2025	2024	2023
Europastry México Inc.	49.00%	49.00%	49.00%	Producción y comercialización de panificados ultracongelados	\$ 189,910	\$ 136,013	\$ 22,878
Otras inversiones					14,296	143,783	156,902
Total					\$ 204,206	\$ 279,796	\$ 179,780

	2025			Actividad principal	Participación en resultados		
	2025	2024	2023		2025	2024	2023
Europastry México Inc	49.00%	49.00%	49.00%	Producción y comercialización de panificados ultracongelados	\$ 40,878	\$ (36,622)	\$ 3,404
Total					\$ 40,878	\$ (36,622)	\$ 3,404

15. Plusvalía

Asignación de la plusvalía a las unidades generadoras de efectivo

Para propósitos de efectuar pruebas de deterioro, la plusvalía que se incluye en la Nota 12, fue asignado a las siguientes unidades generadoras de efectivo:

Concepto	2025	2024	2023
Burger King	\$ 1,094,458	\$ 1,094,458	\$ 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	3,106,710	3,175,657	2,658,018
Ginos	1,146,382	1,210,482	1,013,171
Starbucks España y Portugal	859,443	886,035	741,610
Fridays	-	5,926	4,960
British Sandwich Factory	327,405	345,712	289,360
Starbucks Francia y Holanda	21,082	21,458	17,965
	\$ 12,072,340	\$ 12,256,588	\$ 11,578,911

Al 31 de diciembre de 2025, 2024 y 2023, los estudios efectuados de las pruebas de deterioro concluyeron que la plusvalía no tiene deterioro, y los principales efectos del ejercicio 2025 son los relacionados al efecto de conversión de aquellas plusvalíaes en euros, y la baja de TGI Friday’s (véase Nota 12).

16. Deuda bancaria a largo plazo

La deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2025, 2024 y 2023, se integra por préstamos sin garantía específica como se muestra a continuación:

Banco	Tipo	Moneda	Tasa	Vencimiento	2025	2024	2023
Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C. (Bancomext)	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIIE +1.00%	2025	\$ -	\$ 601,757	\$ 1,047,024
Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C. (Bancomext)	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIIE +1.47%	2032	4,000,000	4,000,000	-
Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN)	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIIEF +1.73%	2033	3,993,832	-	-
Club Deal MXN	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIIEF +1.45%	2030	5,500,000	-	-
Citi México	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIIEF +.80%	2025	-	1,000,000	-
Banco de Chile	Crédito simple	Pesos chilenos	3.48% (Tasa Fija)	2024	-	-	61,674
Citibank	Crédito simple	Pesos argentinos	36.00% /Tasa Fija)	2026	74,400	-	-
Sindicado EUR	Crédito simple	Euros	Tasa Variable Euribor +2.10%	2031	4,316,805	-	-
Caixabank	Crédito simple	Euros	Tasa Variable Euribor +1.35%	2026	530,254	-	-
Sindicado EUR	Crédito simple	Euros	Tasa Variable Euribor +2.75%	2026	-	4,766,675	4,107,631
Sindicado RCF	Crédito simple	Euros	Tasa Variable Euribor +2.75%	2025	-	430,482	-
Caja Rural	Crédito simple	Euros	Tasa Variable Euribor +1.40%	2025	-	10,762	-
					18,415,291	10,809,676	5,216,329
					(604,654)	(2,043,001)	(388,217)
					\$ 17,810,637	\$ 8,766,675	\$ 4,828,112

Los vencimientos anuales de la deuda al 31 de diciembre de 2025 son como se muestra a continuación:

Año	Importe
2026	\$ 604,654
2027	133,225
2028	888,170
2029	1,065,804
2030	7,187,523
2031	542,083
2032	4,000,000
2023	3,993,832
	\$ 18,415,291

La Entidad al 31 de diciembre de 2025, tiene líneas de crédito revolvente sin disponer en Europa por 40 millones de euros.

Los créditos bancarios incluyen ciertas obligaciones de hacer y no hacer, así como mantener ciertas razones financieras. Al 31 de diciembre de 2025, 2024 y 2023 todas estas obligaciones se han cumplido.

Con fecha 11 de septiembre 2025 Alsea, S.A. de C.V. contrató un préstamo por \$4,000 millones de pesos con Nacional Financiera a una tasa TASA de 1.73% +TIIIEF, con vencimiento en septiembre de 2032.

El 28 de noviembre de 2025, a través de su subsidiaria Food Service Project, S.A., se celebró un contrato de crédito sindicado por un monto de hasta 550€ millones de euros, con un plazo amortizable de 5 años y una tasa variable de Euribor + 210 puntos base. Los recursos permitieron refinanciar el crédito sindicado de fecha 25 de julio de 2023 por un monto de 200€ millones de euros. Los recursos remanentes fueron utilizados para prepagar el Euro Bono 2027 por 300€ millones de euros el 22 de enero de 2026.

El 5 de diciembre de 2025, a través de su subsidiaria Café Sirena, S.A. de C.V., se celebró un contrato de crédito simple, en formato Club Deal, por un monto de \$10,500 millones de pesos mexicanos, con un plazo bullet de 5 años y una tasa variable de TIIIEF + 145 puntos base. Los recursos permitieron hacer un prepago parcial del Dólar Bono 2026 por un monto de \$242 millones de dólares el 15 de diciembre de 2025. Los recursos remanentes fueron utilizados el 9 de enero de 2026 para prepagar en su totalidad el Dólar Bono 2026 por \$258 millones de dólares.

La reestructura financiera permitió la extensión de la vida promedio de la deuda financiera a más de 4 años, otorgando mayor flexibilidad en el perfil de vencimientos, así como una mejora en el servicio de la deuda; optimizando el uso de recursos y apoyo a la estrategia sostenible de la Entidad.

17. Certificados bursátiles

El 21 de enero de 2022, tuvo lugar el pricing de bonos senior por 300 millones de euros, a una tasa de interés de 5.5% por año, emitidos a través de su subsidiaria Food Service Project, S. A. y garantizados por Alsea (los “Euro Bonos 2027”) y con opción de liquidación parcial o completa a partir del 21 de enero de 2024 y con un vencimiento del 21 de enero de 2027.

En diciembre 2021, la Entidad emitió un certificado bursátil en mercados internacionales (Estados Unidos de América) por un monto de \$500,000,000 de dólares, con un plazo de cinco años a partir de su fecha de emisión con vencimiento en diciembre de 2026, el cual generará intereses a una tasa fija de 7.75% con opción de liquidación parcial o completa a partir de diciembre 2023.

La colocación del Euro Bono 2027 y la emisión, del certificado bursátil por US\$500 millones, permitieron la liquidación de sus obligaciones a corto plazo y la reestructura de la deuda a largo plazo. Ambas colocaciones de bonos, junto con las reducciones en restricciones operativas impuestas por autoridades de cada país para hacer frente a la pandemia, permitieron garantizar la continuidad y el retorno a niveles previos a la pandemia del 2020.

El 21 de enero de 2026, se concluyó exitosamente el prepago total de la deuda en instrumentos denominados Senior Unsecured Notes en dólares (USD 500 millones) y en euros (EUR 300 millones).

La amortización se realizó mediante la formalización de nuevas líneas de financiamiento bancario ligadas a la sostenibilidad. En México, a través de un club deal por un monto de MXN 10,500 millones, con un plazo bullet de 5 años y una tasa variable de TIIE + 145 puntos base; y en Europa, mediante un crédito sindicado por hasta EUR 550 millones, con un plazo amortizable de 5 años y una tasa variable de Euribor + 210 puntos base.

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 TIIE 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 genera 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 fue pagado en marzo 2022, este certificado generó intereses cada 28 días a una tasa cupón de TIIE 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 genera intereses a una tasa fija de 8.85%.

El saldo al 31 de diciembre de 2025, 2024 y 2023 asciende a \$15,574,159, \$22,246,586 y \$20,903,791, respectivamente.

Año de vencimiento		Importe
2026	\$	13,574,159
2027		2,000,000
	\$	15,574,159

18. 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 cuarto 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.

En septiembre de 2021, la Entidad, Alia Capital Partners y Bain Capital Credit, acordaron invertir en una participación minoritaria del 21.1% en Food Service Project, S.A. (Alsea Europa). Después de la inversión, Alsea será dueña del 76.8% (previamente 66.2%), Bain Capital Credit tendrá una participación indirecta de 10.5% y los minoritarios restantes representan 12.7%. La Entidad desembolsó 55 millones de euros (equivalente a \$1,205,703), los cuales representan el 10.6% del interés minoritario; adicionalmente, se obtuvieron reembolsos por \$92.4 millones de pesos. Derivado de este acuerdo, la Entidad renegocio las condiciones anteriores de la siguiente manera:

- a) Fecha límite del 31 de diciembre de 2026.
- b) La Entidad cuenta con una “Call Option” exigible y opcional a partir del tercer año.
- c) El pago semanal de un cupón (4.6% anual) pagadero hasta la fecha que se ejerza el “Put Option”.
- d) La Entidad tiene la posibilidad de extinguir la obligación con un canje de acciones o efectivo.

Con fecha 26 de febrero del 2024, fue firmado un acuerdo de compraventa de acciones entre Alsea SAB de CV (Alsea) y los socios minoritarios de Food Service Project, S.A., subsidiaria de Alsea y operadora de diversas marcas en Europa. Con este acuerdo, Alsea adquiere el 23.23% de la participación minoritaria del capital de FSP. Las condiciones de la compra se encuentran reveladas en la nota 1 sobre operaciones sobresalientes.

19. Impuestos a la utilidad diferidos

En México, la Entidad está sujeta al ISR. Conforme a la Ley de ISR la tasa para 2025, 2024 y 2023 fue el 30% y continuará al 30% para años posteriores.

En Chile, la Ley de Modernización Tributaria estableció los Regímenes Tributarios vigentes a partir del 1 de enero de 2020, las empresas del Grupo Alsea en Chile quedaron en el régimen general semi integrado del artículo 14 A), cuya tasa del impuesto es un 27%.

En Colombia, las disposiciones fiscales aplicables estipulan que la tarifa aplicable al impuesto sobre la renta para el año gravable es del 35% para 2023 y años siguientes.

Las pérdidas fiscales determinadas a partir de 2017 podrán ser compensadas con rentas líquidas obtenidas dentro de los doce (12) años siguientes y para el caso de los excesos de renta presuntiva, el término para compensarlos continuará siendo de cinco (5) años. Estos créditos fiscales no podrán ser reajustados fiscalmente.

En Argentina, con fecha 16 de junio de 2021, fue publicada la Ley N° 27.630 que modifica el impuesto a las ganancias para los ejercicios fiscales o años fiscales iniciados a partir del 1º de enero de 2021, estableciendo una escala a efectos del pago del gravamen de acuerdo con la ganancia neta imponible acumulada.

Según lo previsto en el artículo 5 de la mencionada norma, los montos de la escala aplicable al período fiscal 2021 se ajustarán anualmente, a partir del 1º de enero de 2022, considerando la variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) correspondiente al mes de octubre del año anterior al del ajuste, respecto del mismo mes del año anterior.

En virtud de dicha actualización, la Agencia de Recaudación y Control Aduanero (ARCA) ha publicado la escala aplicable al período fiscal 2025: hasta \$101.679.575,26 (pesos argentinos) corresponde tributar el impuesto sobre una alícuota del 25%; de \$ 101.679.575,26 (pesos argentinos) a \$ 1.016.795.752,62 (pesos argentinos) corresponde tributar la suma de \$ 25.419.893,82 (pesos argentinos) más el 30% sobre el excedente de \$ 101.679.575,26 (pesos argentinos); y a partir de \$ 1.016.795.752,62 (pesos argentinos) corresponde tributar \$ 299.954.747,02 (pesos argentinos), más el 35% sobre el excedente de \$ 1.016.795.752,62 (pesos argentinos).

Asimismo, la tasa de retención para el pago de dividendos se establece en un 7%.

Al 31 de diciembre de 2025, se cumplen los parámetros que establece la ley de impuesto a las ganancias para practicar el ajuste por inflación impositivo y en el registro del impuesto a las ganancias corriente y diferido se han incorporado los efectos que se desprenden de la aplicación de ese ajuste en los términos previstos en la ley.

En Uruguay la tasa del impuesto a la renta de las empresas (IRAE) es del 25% y se determina sobre el resultado fiscal.

Asimismo, se tiene obligación de determinar el impuesto al patrimonio (IP) a la tasa del 1.5%, el cual grava el patrimonio neto fiscal en el país a las sociedades que obtienen rentas empresariales.

Finalmente, a partir del ejercicio fiscal de 2026 entro en vigor la creación del impuesto mínimo complementario domestico (IMCD), mismo que tiene la finalidad de ser un impuesto anual complementario que busca asegurar que las entidades constitutivas localizadas en Uruguay, integrantes de un grupo multinacional, tributen una tasa efectiva mínima del 15% sobre las rentas atribuibles a la jurisdicción

En Paraguay la tasa general de impuesto que grava las rentas es del 10% calculada sobre la renta neta.

En España, el tipo de gravamen aplicable en 2025 para el impuesto sobre sociedades es del 25% y no se contempla ninguna modificación para los ejercicios siguientes. Adicionalmente, las pérdidas fiscales pueden amortizarse sin limitante de tiempo, sin embargo, existe una limitante cuantitativa del 25% sobre la base imponible positiva.

En Portugal, para el ejercicio 2025 se aplica el 16% hasta la base imponible de 50,000 euros y 20% al excedente.

En Francia la tasa general de impuesto aplica al 25%.

En Países Bajos se aplica la tasa al 19% sobre los primeros 200.000 euros y el resto al 25.8%

En Bélgica la tasa general de impuesto aplica al 25%.

En Luxemburgo el impuesto sobre sociedades a base inferior de 175 mil euros aplica la tasa del 14%, de 175 mil euros hasta 200 mil euros se pagará 24,500 euros más el 30% de la base imponible que exceda de 175 mil euros. Si la base es mayor a 200 mil euros – 16%. En la ciudad de Luxemburgo 23.87% (tomando en cuenta el recargo de solidaridad del 7% sobre el tipo del IS e incluyendo el 6.75% del impuesto municipal sobre actividades comerciales).

a. Impuestos a la utilidad reconocidos en los resultados

	2025		2024*		2023*
Corriente	\$	1,905,732	\$	1,393,834	\$ 1,742,070
Diferido		(479,415)		(899,597)	(400,560)
	\$	1,426,317	\$	494,237	\$ 1,341,510

* Estos datos no incluyen parte de los datos reclasificados por la operación de Burger King España, Chili's Grill & Bar y P.F Chang's en Chile, y PGI Friday's.

El gasto de impuestos atribuible a la utilidad antes de ISR fue diferente del que resultaría de aplicar la tasa del 30% en 2025, 2024 y 2023, como resultado de las partidas que se indican a continuación:

	2025	2024	2023
Tasa esperada de ISR	30%	30%	30%
Gastos no deducibles	10%	22%	6%
Efectos de inflación	8%	21%	3%
Actualización de activo fijo	(3%)	(13%)	(5%)
Efectos de Arrendamiento bajo IFRS 16	(1%)	0%	(1%)
Efecto de pérdidas fiscales no activadas	0%	(14%)	1%
Diferencia en tasas impositivas	0%	(8%)	0%
Otros	(7%)	(3%)	(3%)
Tasa efectiva de ISR consolidada	37%	36%	31%

b. Impuestos diferidos

El siguiente es el análisis de los impuestos diferidos activos netos que se presenta en el estado consolidado de posición financiera:

	2025	2024	2023
(Activos) pasivos diferidos:			
Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios	\$ (23,608)	\$ (41,875)	\$ (39,914)
Gastos acumulados	(2,195,507)	(1,542,048)	(1,639,117)
Anticipos de clientes	(300,696)	(48,634)	(44,878)
Pérdidas fiscales por amortizar	(1,026,278)	(1,649,690)	(1,313,166)
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	837,905	708,803	979,112
Intereses temporalmente no deducibles	-	-	-
Efectos IFRS 16	(445,778)	(562,811)	(390,623)
Pagos anticipados	131,579	84,191	86,374
	\$ (3,022,383)	\$ (3,052,064)	\$ (2,362,212)

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:

	2025	2024	2023
Activo por impuestos diferidos	\$ (6,067,251)	\$ (6,588,525)	\$ (5,587,845)
Pasivo por impuestos diferidos	3,044,868	3,536,461	3,225,633
	\$ (3,022,383)	\$ (3,052,064)	\$ (2,362,212)

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 vencimientos fiscales y sus montos actualizados al 31 de diciembre de 2025, son:

Año de vencimiento	Pérdidas amortizables							
	México	Europa	Chile	Paraguay	Uruguay	Argentina	Colombia	Total
2026	\$ 45,388	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 45,388
2027	92,715	-	-	-	-	-	-	92,715
2028	203,551	-	-	-	-	-	-	203,551
2029	40,096	-	-	-	-	-	8,149	48,245
2030	611,418	-	-	-	-	149,990	12,497	773,905
2031	900,667	-	-	-	-	110,463	31,063	1,042,193
2032	294,792	-	-	-	-	-	29,466	324,258
2033	386,658	-	-	-	-	-	24,584	411,242
2034	482,114	-	-	-	-	-	37	482,151
2035	414,879	-	-	-	-	-	2,459	417,338
2036	-	-	-	-	-	-	1,152	1,152
Pérdidas de entidades en el extranjero sin vencimiento	-	2,281,896	211,103	6,681	61,656	-	5,773	2,567,109
P é r d i d a s totales	\$ 3,472,278	\$ 2,281,896	\$ 211,103	\$ 6,681	\$ 61,656	\$ 260,453	\$ 115,180	\$ 6,409,247
Pérdidas activadas para diferido	\$ 1,454,116	\$ 1,996,388	\$ 211,103	\$ 6,681	\$ 61,656	\$ -	\$ 51,047	\$ 3,780,991
Tasa Legal	30%	25%	27%	10%	25%	25%	35%	-%
Efecto en impuesto diferido	\$ 436,235	\$ 499,097	\$ 56,998	\$ 668	\$ 15,4147	\$ -	\$ 17,866	\$ 1,026,278

20. Beneficios a empleados

Planes de beneficios definidos

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 neto de impuestos a la utilidad al 31 de diciembre de 2025, 2024 y 2023 es de \$24,518, (\$54,105) y \$1,537, respectivamente.

El costo neto del período por las obligaciones derivadas de la prima de antigüedad ascendió a \$24,892, \$40,759 y \$60,136 en 2025, 2024 y 2023, respectivamente.

21. 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 2024 y 2023.

La estructura de capital de la Entidad consiste en la deuda total (los préstamos como se detalla en las Notas 16 y 17 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 22).

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 2025, 2024 y 2023, 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.

- Deuda Total a EBITDA = Deuda Total / EBITDA ltm

Al 31 de diciembre de 2025,2024 y 2023 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.

b. Categorías de instrumentos financieros

	2025	2024	2023
Activos financieros			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 5,696,451	\$ 6,467,932	\$ 6,409,798
Préstamos y cuentas por cobrar a costo amortizado	2,437,988	2,613,284	2,185,637
Pasivos financieros a costo amortizado			
Proveedores	\$ 4,258,654	\$ 4,988,563	\$ 4,265,968
Factoraje de proveedores	1,804,236	1,839,529	1,501,931
Cuentas por pagar a acreedores	3,576,482	3,267,194	4,172,708
Vencimiento circulante de la deuda a largo plazo	604,654	2,043,001	388,217
Pasivos financieros por arrendamiento	3,381,032	3,476,770	3,315,031
Certificados bursátiles a corto plazo	13,574,159	1,000,000	1,350,000
Préstamos bancarios a largo plazo	17,810,637	8,766,675	4,828,112
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	13,524,128	13,809,768	15,101,829
Certificados bursátiles	2,000,000	21,246,586	19,553,791

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 consolidad

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:

- Forwards.
- Compra de Opciones (Calls).
- Collares.
- Intercambio de Tasas de Interés y Tipo de Cambio (Swaps y Caps).

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 31 muestra las posiciones en moneda extranjera al 31 de diciembre de 2025, 2024 y 2023. 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 con base en contratos forward y opciones de moneda extranjera USDMXN contratados por la Entidad vigentes al 31 de diciembre de 2025, 2024 y 2023.

Tipo de derivado valor o contrato	Posición	Objetivo de la cobertura	Valor del subyacente / variable de referencia			Monto nocional/ valor nominal (miles de MXN)			Valor razonable (miles de MXN)		
			2025 actual	2024 actual	2023 anterior	2025 actual	2024 actual	2023 anterior	2025 actual	2024 anterior	2023 anterior
Forwards	Larga	Económica	17.9500 USDMXN	20.5100 USDMXN	16.9200 USDMXN	8,242,640	974,225	923,292	\$ 289,174	\$ (88,172)	\$ -
Opciones	Larga	Económica	17.9500 USDMXN	20.5100 USDMXN	16.9200 USDMXN	-	-	285,948	\$ -	\$ (166,978)	\$ 170,029

1. Análisis de sensibilidad de moneda extranjera

Al cierre del 31 de diciembre de 2025, 2024 y 2023, la Entidad cuenta con coberturas para compra de dólares americanos para los próximos 12 meses por un total de \$459.20, \$47.50 y \$72.00 millones, respectivamente, con un tipo de cambio promedio de \$18.71, \$18.88 y \$19.82 por dólar americano, respectivamente.

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 2025, 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 2025.

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 2025, 2024 y 2023, se realizaron un total de 182, 187 y 404 operaciones, respectivamente, de instrumentos financieros derivados de tipo de cambio forwards y opciones por un monto de \$437.5, \$123.5 y \$117.2 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 2025, 2024 y 2023, la Entidad cuenta con IFD para compra de dólares americanos en los próximos doce meses, por un importe aproximado a \$459.2, \$47.50 y \$72.0 millones de dólares, con un tipo de cambio promedio de aproximadamente \$18.71, \$18.88 y \$19.82 por dólar, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2025, 2024 y 2023, 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; 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 2025, la Entidad cuenta con deuda total por \$33,989 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 46% se encuentra fija a una tasa ponderada de 8.75% y 54% en tasa variable, dicha estrategia ha generado un resultado positivo para la Entidad.

- Contratos swap de tasa de interés

De acuerdo con 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 nocional 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 2025, 2024 y 2023.

Tipo de derivado valor o contrato	Posición	Objetivo de la cobertura	Valor del subyacente / variable de referencia			Monto nocional/ valor nominal (miles de MXN)			Valor razonable (miles de MXN)		
			2025 actual	2024 actual	2023 anterior	2025 actual	2024 anterior	2023 anterior	2025 actual	2024 anterior	2023 anterior
IRS Plain Vanilla, Call Spread, Cross Currency Swaps	Larga	Cobertura	% - TIIE 28 d USDMXN	10.48% - TIIE 28 d 20.5100 USDMXN	11.50% - TIIE 28 d 16.9200 USDMXN	-	36,210,710	33,674,856	\$ -	\$ 360,300	\$ 1,150,255
Capped IRS	Larga	Económica	-	-	11.50% - TIIE 28 d	-	-	302,500	\$ -	\$ -	\$ 7,865

La siguiente tabla detalla cuantitativamente el instrumento contratado para el bono senior emitido en dólares con valor de \$500 millones vigente al 31 de diciembre de 2024:

Instrumento	Tasa	Nocional (Miles USD)	Nocional (Miles MXP)	Fecha de Cierre	Fecha de Vencimiento
Call Spread	2.3970%	257,359	5,336,125	05.ene.22	08.dic.26
Principal Only Swap	5.1675%	171,572	3,557,417	10.ene.22	14.dic.26
Coupon Only Swap	TIIE 28D +0.7100 %	232,727	4,308,468	16.feb.23	14.dic.25
Coupon Only Swap	8.7300%	232,727	4,308,468	16.feb.23	14.dic.25
Coupon Only Swap	9.1800%	215,000	3,893,650	30.mar.23	14.dic.26
Coupon Only Swap	8.9800%	215,000	3,874,300	31.mar.23	16.dic.26

1. Análisis de sensibilidad para las tasas de interés

El siguiente análisis de sensibilidad ha sido determinado con base en la exposición de la deuda a las tasas de interés 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 TIIE de 28 días, el resto de las variables permanecen constantes. Al cierre del 31 de diciembre de 2025, un aumento en las tasas de referencia de 200 bps afectaría los intereses los costos financieros en alrededor de \$269.9 millones de pesos mexicanos.
- Un aumento de 150 bps en la tasa TIIE de 28 días, representa un aumento en el costo financiero aproximado a \$202.4 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 TIIE de 28 días, tendría un efecto negativo en los costos financieros por aproximadamente \$134.9 millones de pesos.

Los escenarios anteriores fueron realizados sobre la deuda bancaria y bursátil contratada en pesos mexicanos con tasa flotante de referencia TIIE de 28 días.

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 entidades o bonos del mismo sector que la Entidad 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 2025 y 2024, la Entidad ha tenido 13 y 16 llamadas de margen netas respectivamente.

Al cierre del 31 de diciembre de 2025, 2024 y 2023 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 2025, 2024 y 2023 asciende a \$2,625,879, \$2,850,393 y \$2,390,935 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 cuenten con las garantías requeridas por la Entidad y que cuenten 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 2025	Tasa de interés efectiva promedio	Hasta 1 año	Hasta 2 años	Hasta 3 años	Hasta 4 años	Más de 5 años o más	Total
Deuda	8.11%	\$ 604,654	\$ 133,225	\$ 888,170	\$ 1,065,804	\$ 15,723,438	\$ 18,415,291
Créditos bursátiles	8.62%	13,574,159	2,000,000	-	-	-	15,574,159
Pasivos financieros por arrendamiento	12%	3,381,032	4,071,315	3,265,020	2,013,206	4,174,587	16,905,160
Instrumentos derivados		289,174	-	-	-	-	289,174
Proveedores		4,258,654	-	-	-	-	4,258,654
Factoraje de proveedores ⁽¹⁾		1,804,236	-	-	-	-	1,804,236
Cuentas por pagar acreedores		3,576,482	-	-	-	-	3,576,482
Gastos acumulados y beneficios a los empleados		6,878,843	-	-	-	-	6,878,843
Total		\$ 34,367,234	\$ 6,204,540	\$ 4,153,190	\$ 3,079,010	\$ 19,898,025	\$ 67,701,999

Al 31 de diciembre de 2024	Tasa de interés efectiva promedio	Hasta 1 año	Hasta 2 años	Hasta 3 años	Hasta 4 años	Más de 5 años o más	Total
Deuda	8.64%	\$ 2,043,001	\$ 4,766,675	-	-	\$ 4,000,000	\$ 10,809,676
Créditos bursátiles	10.02%	1,000,000	12,829,192	8,417,394	-	-	22,246,586
Pasivos financieros por arrendamiento	14%	3,476,770	3,719,538	3,369,182	2,561,309	4,159,739	17,286,538
Instrumentos derivados		-	105,150	-	-	-	105,150
Proveedores		4,988,563	-	-	-	-	4,988,563
Factoraje de proveedores ⁽¹⁾		1,839,529	-	-	-	-	1,839,529
Cuentas por pagar acreedores		3,267,194	-	-	-	-	3,267,194
Gastos acumulados y beneficios a los empleados		8,128,765	-	-	-	-	8,128,765
Total		\$ 24,743,822	\$ 21,420,555	\$ 11,786,576	\$ 2,561,309	\$ 8,159,739	\$ 68,672,001

Al 31 de diciembre de 2023	Tasa de interés efectiva promedio	Hasta 1 año	Hasta 2 años	Hasta 3 años	Hasta 4 años	Más de 5 años o más	Total
Deuda a largo plazo	7.58%	\$ 388,217	\$ 1,200,164	\$ 3,627,948	\$ -	\$ -	\$ 5,216,329
Créditos bursátiles	8.13%	1,350,000	1,000,000	11,109,500	7,444,291	-	20,903,791
Pasivos financieros por arrendamiento	4.00%	3,315,031	2,762,529	2,578,360	2,210,023	7,550,917	18,416,860
Instrumentos derivados	-	-	1,328,149	-	-	-	1,328,149
Proveedores	-	4,265,968	-	-	-	-	4,265,968
Factoraje de proveedores ⁽¹⁾	-	1,501,931	-	-	-	-	1,501,931
Cuentas por pagar acreedores	-	4,172,708	-	-	-	-	4,172,708
Gastos acumulados y beneficios a los empleados	-	7,030,557	-	-	-	-	7,030,557
Opción de venta de participación no controladora	-	1,123,439	-	-	-	-	1,123,439
Total		\$ 23,147,851	\$ 6,290,842	\$ 17,315,808	\$ 9,654,314	\$ 7,550,917	\$ 63,959,732

(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 MXN			Jerarquía del valor razonable
	2025	2024	2023	
1) Contratos forwards y opciones de divisas	\$ 289,174	\$ (88,172)	\$ (121,313)	Nivel 2
Técnica de valuación y datos de entrada principales	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 y tipo de cambio ligados a deuda	\$ -	\$ 151,917	\$ (1,206,836)	Nivel 2
Técnica de valuación y datos de entrada principales	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 2025, 2024 y 2023, 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:

	2025		2024		2023	
	Valor en libros	Valor razonable	Valor en libros	Valor razonable	Valor en libros	Valor razonable
Pasivos financieros						
Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:						
Proveedores	\$ 4,258,654	\$ 4,258,654	\$ 4,988,563	\$ 4,988,563	\$ 4,265,968	\$ 4,265,968
Factoraje de proveedores	1,804,236	1,804,236	1,839,529	1,839,529	1,501,931	1,501,931
Préstamos bancarios	604,654	635,482	2,043,001	2,202,447	388,217	542,514
Pasivos financieros por arrendamiento	3,381,032	3,381,032	3,476,770	3,457,308	3,315,031	3,315,031
Préstamos bancarios a largo plazo	17,810,637	26,796,940	8,766,675	12,832,804	4,828,112	5,680,772
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	13,524,128	13,524,128	13,809,768	13,809,768	15,101,829	15,101,829
Certificados bursátiles	15,574,159	15,706,372	22,246,586	22,504,538	20,903,791	21,054,728
Total	\$ 56,957,500	\$ 66,106,844	\$ 57,170,892	\$ 61,634,957	\$ 50,304,879	\$ 51,462,773

	2025		2024		2023	
Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:						
Préstamos bancarios	\$	604,654	\$	2,043,001	\$	388,217
Pasivos financieros por arrendamiento		3,381,032		3,476,770		3,315,031
Préstamos bancarios a largo plazo		17,810,637		8,766,675		4,828,112
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo		13,524,128		13,809,768		15,101,829
Opción de venta de participación no controladora		-		-		1,123,439
Certificados bursátiles		15,574,159		22,246,586		20,903,791
Total	\$	50,894,610	\$	50,342,800	\$	45,660,419

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.

22. 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 2024	815,072,646	466,996	7,725,728
Cancelación y recompra de acciones	(5,354,242)	-	(2,566,167)
Cifras al 31 de diciembre de 2024	809,718,404	466,996	5,159,561
Cancelación y recompra de acciones	(8,581,220)	(5,850)	(948,849)
Cifras al 31 de diciembre de 2025	801,137,184	461,146	4,210,712

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.

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.

Durante la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas celebrada el 27 de abril de 2023, se acordó la cancelación de 4,927,000 acciones ordinarias recompradas en el mercado, equivalentes a \$2,464

Durante la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas celebrada el 1 de febrero del 2023 se acordó la cancelación de 18,579,079 acciones ordinarias recompradas en el mercado, siendo un monto equivalente \$9,290 ó al 2.2% del total de acciones en circulación.

Durante la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas celebrada durante el año 2024 se acordó la cancelación de 5,354,242 acciones ordinarias recompradas en el mercado, siendo un monto equivalente \$5,850 ó al 0,74% del total de acciones en circulación.

Durante la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas celebrada durante el año 2025 se acordó la cancelación de 11,700,000 acciones ordinarias recompradas en el mercado, siendo un monto equivalente a \$8,581 ó al 1,06% del total de acciones en circulación.

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 2025, 2024 y 2023, la reserva legal asciende a \$100,736, cifra que 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.

23. Participación no controladora

a. A continuación, se presentan la integración de la participación no controladora.

	Importe
Saldo final al 1 de enero de 2023	\$ 951,011
Participación en los resultados al 31 de diciembre de 2023	59,267
Otros movimientos de capital	(69,657)
Saldo final al 31 de diciembre de 2023	940,621
Participación en los resultados al 31 de diciembre de 2024	(4,985)
Otros movimientos de capital	(816,234)
Saldo final al 31 de diciembre de 2024	119,402
Participación en los resultados al 31 de diciembre de 2025	3,675
Otros movimientos de capital	(92,808)
Saldo final al 31 de diciembre de 2025	\$ 30,269

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		
		2025	2024	2023	2025	2024	2023	2025	2024	2023
Food Service Project, S.A. ⁽²⁾	España	-%	-%	23.23%	\$ -	\$ -	\$ 54,718	\$ -	\$ -	\$ 852,709
Estrella Andina, S.A.S. ⁽¹⁾	Colombia	-%	30.00%	30.00%	-	(4,985)	4,549	-	119,402	87,912

(1) Con fecha 02 de mayo de 2025, fue firmado un acuerdo de compraventa de acciones entre Grupo Nutresa. S.A y Café Sirena, S.A. de C.V. para adquirir el 30% del capital suscrito de Estrella Andina, S.A.S, de este modo, la compañía subsidiaria a cierre de 2025, se encuentra participada al 100% por el grupo.

(2) En septiembre de 2021, la Entidad, Alia Capital Partners y Bain Capital Credit, acordaron invertir en una participación minoritaria del 21.1% en Food Service Project, S.A. (Alsea Europa). Después de la inversión, Alsea será dueña del 76.8% (previamente 66.2%), Bain Capital Credit tendrá una participación indirecta de 10.6% y los minoritarios restantes representan 12.7%. La Entidad desembolso 55 millones de euros (equivalente a \$1,205,703), los cuales representan el 10.5% del interese minoritario; adicionalmente, se obtuvieron reembolsos por \$92.4 millones de pesos. Derivado de este acuerdo, la Entidad renegocio las condiciones anteriores de la siguiente manera:

- a) Fecha límite del 31 de diciembre de 2026.
- b) La Entidad cuenta con una “Call Option” exigible a partir del tercer año.
- c) El pago semi-anual de un cupón (4.6% anual) pagadero hasta la fecha que se ejerza el “Put Option”.
- d) La Entidad tiene la posibilidad de extinguir la obligación con un canje de acciones o efectivo.

(3) Con fecha 26 de febrero del 2024, fue firmado un acuerdo de compraventa de acciones entre Alsea SAB de CV (Alsea) y los socios minoritarios de Food Service Project S.A., subsidiaria de Alsea y operadora de diversas marcas en Europa. Con este acuerdo, Alsea adquiere el 23.23% de la participación minoritaria del capital de la subsidiaria. Las condiciones de la compra se encuentran reveladas en la nota 1 sobre operaciones sobresalientes.

24. 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 2025, 2024 y 2023, la Entidad no tiene utilidades diluidas por acción. I

La siguiente tabla muestra los datos de ingresos y acciones utilizados en el cálculo de las utilidades básicas y diluidas por acción:

		2025		2024		2023	
Utilidad neta (en miles de pesos):							
Atribuible a los accionistas	\$	2,232,257	\$	767,576	\$	2,982,351	
Acciones (en miles de acciones):							
Promedio ponderado de acciones en circulación		801,137		809,718		815,072	
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas y discontinuas (centavos por acción)	\$	2.79	\$	0.94	\$	3.66	
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas (centavos por acción)	\$	2.79	\$	0.94	\$	3.66	

25. Ingresos

	2025		2024*		2023*	
Ingresos por ventas de bienes	\$	80,834,681	\$	75,673,074	\$	71,757,072
Servicios **		3,757,749		2,828,622		2,687,540
Regalías		764,000		840,561		747,702
Total	\$	85,356,430	\$	79,342,257	\$	75,192,314

* Estos datos incluyen parte de los datos reclasificados por la operación de Burger King España, Chili’s Grill & Bar y P.F Chang’s en Chile y PGI Friday’s.

** Incluyen ingresos por ventas a través de plataformas digitales.

26. 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:

	2025		2024*		2023*	
Costos de alimentos y bebidas	\$	25,435,541	\$	23,560,032	\$	22,503,098
Costo de regalías		358,545		170,032		153,156
Otros costos		479,649		479,456		496,214
Total	\$	26,273,735	\$	24,209,520	\$	23,152,468

* Estos datos incluyen parte de los datos reclasificados por la operación de Burger King España, Chili’s Grill & Bar y P.F Chang’s en Chile y PGI Friday’s.

27. Otros gastos de operación

A continuación, se presentan los otros gastos de operación incluidos en los estados consolidados de resultados:

	2025		2024		2023	
Comisión agregadores	\$	1,494,796	\$	1,223,484	\$	1,019,324
Impuestos y derechos		494,542		318,022		353,145
Gastos de ocupación		2,253,444		2,023,860		2,043,397
Costo renta de local		1,513,020		1,380,356		1,104,494
Gastos de viaje		215,329		120,733		50,925
Distribución		222,542		206,600		226,266
Otros gastos		664,228		974,801		552,187
Total	\$	6,857,901	\$	6,247,856	\$	5,349,738

* Estos datos no incluyen parte de los datos reclasificados por la operación de Burger King España, Chili’s Grill & Bar y P.F Chang’s en Chile.

28. Operaciones discontinuadas

Durante noviembre de 2025, se han enajenado 5 restaurantes de Chili’s Grill & Bar y 3 restaurantes de P.F Chang’s en Chile de acuerdo con el contrato con la empresa compradora Mesa Chica LA, LLC y siendo Starbucks Coffe Chile S.A., la principal sociedad vendedora.

Los ingresos, gastos y resultado antes de impuestos reconocidos en la cuenta de pérdidas y ganancias consolidadas son los siguientes:

Datos expresados en miles de pesos	Ejercicio 2025		Ejercicio 2024		Ejercicio 2023	
Ventas	\$	269,483	\$	306,889	\$	299,157
Costo de ventas		87,434		94,802		96,561
Gastos operativos		338,828		179,982		186,751
(Pérdida) utilidad de operación		(156,779)		32,105		15,845
Resultado financiero		11,785		17,322		24,047
(Pérdida) utilidad antes de impuestos a la utilidad		(168,564)		14,783		(8,202)
Impuestos a la utilidad		(45,512)		17,275		10,250
Resultado del ejercicio correspondiente a operaciones discontinuadas		(123,052)		(2,492)		(18,452)

Durante noviembre de 2024, se han transmitido 54 restaurantes de Burger King de acuerdo con el contrato con la empresa compradora Burger King Spain, S.L. y siendo Food Service Project, S.A.U la sociedad vendedora, quedando un único restaurante de dicha marca bajo la operativa de Food Service Project, S.A.U.

Los ingresos, gastos y resultado antes de impuestos reconocidos en la cuenta de pérdidas y ganancias consolidadas son los siguientes:

Datos expresados en miles de pesos	Ejercicio 2025		Ejercicio 2024		Ejercicio 2023	
Ventas	\$	67,764	\$	1,422,146	\$	1,464,761
Costo de ventas		19,479		414,636		436,449
Gastos de ocupación		28,002		1,030,995		964,851
Utilidad (pérdida) de operación		20,283		(23,485)		63,461
Resultado financiero		190		(3,705)		21,354
Utilidad (pérdida) antes de impuestos a la utilidad		20,093		(19,780)		42,107
Impuestos a la utilidad		5,270		(60,132)		9,174
Resultado del ejercicio correspondiente a operaciones discontinuadas		14,823		(79,912)		32,933

En relación con dicha operación a 31 de diciembre de 2024, los activos pendientes de transferir de “Burger King” España, son de 29,336 de pesos y sus pasivos asociados de 19,462 miles de pesos.

Durante octubre 2025, se han transmitido 7 locales de Friday’s de acuerdo con el contrato de compraventa entre Food Service Project, S.A.U. la sociedad vendedora y empresas compradoras terceras, quedando 3 restaurantes de dicha marca bajo la operativa de Food Service Project, S.A.U.

Datos expresados en miles de pesos	Ejercicio 2025		Ejercicio 2024		Ejercicio 2023
Ventas	\$	319,385	\$	405,115	\$ 376,831
Costo de ventas		89,036		113,289	101,494
Gastos de ocupación		311,431		323,318	278,945
Utilidad de operación		(81,082)		(31,492)	(3,608)
Resultado financiero		1,020		7,004	6,850
Utilidad antes de impuestos a la utilidad		(82,102)		(38,496)	(10,458)
Impuestos a la utilidad		(19,639)		(8,598)	(1,383)
Resultado del ejercicio correspondiente a operaciones discontinuadas		(62,463)		(29,898)	(9,075)

29. 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 2025, 2024 y 2023 fue de aproximadamente \$232,470, \$231,801 y \$277,702, 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.

30. 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 2025, 2024 y 2023 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					
	2025	2024	2023	2025	2024	2023	2025	2024*	2023*	2025	2024*	2023*
Ingresos	\$ 46,354	\$ 43,075	\$ 39,359	\$ 13,000	\$ 12,988	\$ 13,607	\$ 26,002	\$ 23,279	\$ 22,226	\$ 85,356	\$ 79,342	\$ 75,192
Costos	16,087	16,164	15,747	4,400	4,324	4,443	7,552	5,297	4,862	28,039	25,785	25,052
Gastos	18,504	15,668	13,724	6,765	6,843	7,099	13,966	14,112	13,425	39,235	36,623	34,248
EBITDA	11,763	11,243	9,888	1,835	1,821	2,065	4,484	3,870	3,939	18,082	16,934	15,892
Depreciación y amortización	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9,677	8,686	7,936
Utilidad de operación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,405	8,248	7,956
Intereses pagados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,614	4,574	4,716
Intereses ganados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(134)	(323)	(825)
Otros gastos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	133	2,591	(309)
										4,613	6,842	3,582
Participación en asociadas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	41	(37)	3
Impuestos a la utilidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,426	494	1,342
Resultado del ejercicio de operaciones discontinuas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(171)	(112)	5
Utilidad neta consolidada del año	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,236	763	3,042
Participación no controladora	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	(5)	59
Utilidad neta mayoritaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,232	\$ 768	\$ 2,982

* Estos datos incluyen parte de los datos reclasificados por la operación de Burger King España

	Alimentos y bebidas			Alimentos y bebidas			Alimentos y bebidas			Consolidado		
	México			LATAM			Europa					
	2025	2024	2023	2025	2024	2023	2025	2024	2023	2025	2024	2023
Activo												
Inversión en activos productivos	\$ 38,311	\$ 47,785	\$ 33,746	\$ 5,756	\$ 4,886	\$ 7,968	\$ 30,527	\$ 24,463	\$ 30,564	\$ 74,594	\$ 77,134	\$ 72,278
Inversión en asociadas	204	280	180	-	-	-	-	-	-	204	280	180
Inversiones en activos fijos e intangibles	3,594	1,659	2,645	496	1,212	825	1,409	2,038	1,506	5,499	4,909	4,976
Total activo	\$ 42,109	\$ 49,724	\$ 36,571	\$ 6,252	\$ 6,098	\$ 8,793	\$ 31,936	\$ 26,501	\$ 32,070	\$ 80,297	\$ 82,323	\$ 77,434
Total pasivo	\$ 41,259	\$ 50,459	\$ 31,511	\$ 4,836	\$ 2,789	\$ 5,801	\$ 25,423	\$ 19,677	\$ 30,524	\$ 71,518	\$ 72,925	\$ 67,836

El tipo de cambio en relación con el dólar al 31 de diciembre de 2025, 2024 y 2023 fue de \$17.9528, \$20.5103 y \$16.9190, respectivamente. Al 27 de marzo de 2026, fecha de emisión de los estados financieros consolidados, el tipo de cambio era de \$17,7957 .

Los principales tipos de cambio utilizados en los diferentes procesos de conversión en relación con la moneda de presentación al 31 de diciembre de 2025, 2024 y 2023, y a la fecha de emisión de los estados financieros consolidados, son los que se mencionan a continuación:

País de origen 2025	Moneda	Tipo de cambio de cierre	Emisión 27 de marzo de 2026
Argentina	Peso argentino (ARP)	.0124	.0120
Chile	Peso chileno (CLP)	.0199	.0196
Colombia	Peso colombiano (COP)	.0048	4.581
España	Euros (EUR)	21.1469	20.7903

País de origen 2024	Moneda	Tipo de cambio de cierre	Emisión 28 de marzo de 2025
Argentina	Peso argentino (ARP)	.0199	0.019
Chile	Peso chileno (CLP)	.0206	0.021
Colombia	Peso colombiano (COP)	.0047	0.0048
España	Euros (EUR)	21.5241	21.9752

País de origen 2023	Moneda	Tipo de cambio de cierre	Emisión 10 de abril de 2024
Argentina	Peso argentino (ARP)	0.0209	0.0012
Chile	Peso chileno (CLP)	0.0191	0.0010
Colombia	Peso colombiano (COP)	0.0044	0.2600
España	Euros (EUR)	18.6869	17.9137

Para efectos de conversión se utilizaron los siguientes tipos de moneda:

Operación extranjera	Moneda			
	País de origen	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	MXP
Starbucks Coffee Chile, s. A.	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
Estrella Andina, S. A. S.	Colombia	COP	COP	MXP
Food Service Project, S.A. y subsidiarias	España	EUR	EUR	MXP

31. 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 9).
- 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.

PASIVOS CONTINGENTES:

- 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.

En marzo de 2023, la Sala Regional Metropolitana del TFJA dictó sentencia declarando la nulidad para efectos de la resolución determinante de crédito fiscal, anulando el 80% de la composición del crédito fiscal. La autoridad fiscal emitió resolución ignorando los efectos de la sentencia. En contra de esta resolución, en diciembre de 2024, Italcafé interpuso recurso de queja, mismo que está en trámite.

En agosto de 2023 la Sala dictó sentencia reconociendo la validez de la resolución impugnada. En contra de esta sentencia GASA interpuso amparo directo, mismo que se encuentra en trámite ante el 10º Tribunal Colegiado en materia administrativa del primer circuito.

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.

Con fecha 7 de enero de 2026, el Tribunal Federal de Justicia Administrativa resuelve el crédito fiscal de Italcafé por el ejercicio 2011 determinando improcedente el 94% del crédito fiscal determinado.

Con fecha 8 de enero de 2026, el Tribunal Colegiado declaró la nulidad lisa y llana del crédito fiscal de 2020 de GASA.

- El 30 de junio de 2025, el Servicios de Administración Tributaria (SAT), determinó un crédito fiscal a la sociedad Italcafé derivado de la revisión del ejercicio 2019, por lo que en la empresa presentó una demanda de nulidad misma que fue aceptada en noviembre de 2025 por la Sala Especializada de Resolución Exclusiva de Fondo.

El 11 de marzo de 2026 se llevará a cabo la audiencia de fijación de Litis.

- 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. En octubre de 2023, la Sala Superior ejerció la facultad de atracción para resolver el juicio, se han llevado a cabo las audiencias de fijación de litis.

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 \$5,130 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. Mediante acuerdo dictado el 15 de junio de 2022 la Sala Especializada de Resolución Exclusiva de Fondo admitió a trámite la demanda de nulidad bajo el número de expediente 57/22-ERF-01-7. Posteriormente, las autoridades demandadas contestaron la demanda y ampliaron el cuestionario de la prueba pericial en materia de valuación que ofreció la empresa. Dicha prueba pericial se encuentra debidamente integrada toda vez que los peritos de las partes rindieron sus dictámenes y las ampliaciones respectivas.

En octubre de 2023, la Sala Superior ejerció la facultad de atracción para resolver el juicio de nulidad.

El 27 de enero de 2025, el asunto fue remitido a la Sala Superior, en donde actualmente está pendiente de resolución.

El marco contable bajo el cual se registró la operación fue de acuerdo a las IFRS y en particular en la Normas Internacionales de Información Financiera 10 (IFRS 10) Estados Financieros Consolidados, 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.

Al 31 de diciembre del 2025 la compañía tiene diversos juicios laborales activos con una contingencia total de \$453,391. De acuerdo con la confirmación de sus abogados, existen posibilidades de que se complique la resolución y puedan perderse el 70% de ellos.

Si bien la compañía cuenta con el asesoramiento de sus abogados y mantiene una estrategia para la atención y su resolución a corto plazo, ha registrado una provisión de \$421,013 para cubrir cualquier desembolso futuro relacionado con ellos.

La provisión se encuentra reflejada en el rubro de gastos acumulados y beneficios a empleados del estado de posición financiera.

32. Hechos posteriores al periodo sobre el que se informa

El 21 de enero de 2026, se concluyó exitosamente el prepago total de la deuda en instrumentos denominados Senior Unsecured Notes en dólares (USD 500 millones) y en euros (EUR 300 millones).

La amortización se realizó mediante la disposición de nuevas líneas de financiamiento bancario ligadas a la sostenibilidad, formalizadas en noviembre en Europa y en diciembre en México. En México, a través de un club deal por un monto de MXN 10,500 millones, con un plazo bullet de 5 años y una tasa variable de TIIE + 145 puntos base; y en Europa, mediante un crédito sindicado por hasta EUR 550 millones, con un plazo amortizable de 5 años y una tasa variable de Euribor + 210 puntos base; ambos dispuestos en dos tramos, los primeros en 2025 a la fecha de sus formalizaciones y las segundas en enero para las cancelaciones de los instrumentos anteriormente mencionados.

Durante el primer trimestre del ejercicio 2026, el Grupo se ha encontrado inmerso en un proceso de negociación para la desinversión de una parte de sus activos con altas probabilidades de materializarse. Debido a que dichos activos no son cuantitativamente significativos respecto de la totalidad del activo consolidado, y que los mismos se encuentran ya valorados a mercado al 31 de diciembre de 2025, en los presentes estados financieros consolidados no se han reflejado ajustes de valoración adicionales.

33. Aprobación de los estados financieros consolidados

Los estados financieros consolidados adjuntos fueron autorizados para su emisión el 27 de marzo de 2026, por el Ing. Federico Rodríguez Rovira, 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 para inversionistas

CONTACTO

Dirección de Administración y Finanzas

Federico Rodríguez
+52(55) 7583 2000

Dirección de Relación con Inversionistas y Asuntos Corporativos

Gerardo Lozoya Latapi
ri@alsea.com.mx
rp@alsea.com.mx
+52(55) 7583 2000

Auditores Externos Deloitte

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.
Av. Paseo de la Reforma 489, 6º Piso
Colonia Cuauhtémoc, C.P.06500,
Alcaldía Cuauhtémoc, CDMX
+52(55) 5080 6000

OFICINAS CORPORATIVAS

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

Avenida Revolución N° 1267,
Torre Corporativa, Piso 21
Colonia Los Alpes, C.P. 01040,
Delegación Álvaro Obregón
Ciudad de México +52(55) 7583 2000





www.alsea.net

Informe
Anual
Integrado **20
25**