

Aalsea 



nuestro
propósito
es claro...





estar
DONDE Y CUANDO
ELLOS
quieren

CONVERTIR CADA
platillo
en una



EXPERIENCIA
inigualable



generar un
IMPACTO
positivo
EN NUESTRO
planeta

Nuestro propósito es:

Entregar
felicidad
Y

EXPERIENCIAS

LLENAS

-DE-

Sabor





Perfil Corporativo	07	Somos Alsea Segmentos Marcas líderes
Resultados Financieros Sobresalientes	10	
Mensaje del CEO y del Director General	12	
Sustentabilidad	16	Modelo ASG Gestión de sustentabilidad Materialidad Grupos de interés
Crecimiento	24	Cadena de suministro Calidad e inocuidad alimentaria Consumo responsable Omnicanalidad
Desarrollo	43	Equipo Alsea Desarrollo de talento Diversidad e inclusión Seguridad y Salud laboral Apoyo a la comunidad Acciones México Acciones Latinoamérica Acciones Europa
Balance	69	Política global medioambiental Eficiencia energética Recursos materiales y economía circular Agua
Gobierno Corporativo	77	
Acerca de este Informe	87	
Indicadores	88	
Información Financiera	89	
Información para Inversionistas	160	



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

Actualmente tenemos 4,262 unidades en México, España, Argentina, Colombia, Chile, Francia, Portugal, Bélgica, Holanda, Luxemburgo y Uruguay. Nuestro modelo de negocio incluye el respaldo a todas las unidades de negocio a través de un Centro de Soporte y Servicios Compartidos, brindando apoyo en procesos Administrativos, de Desarrollo y de Cadena de Suministro.

4,262
UNIDADES

3,289
CORPORATIVAS
973
FRANQUICIAS

MÉXICO
2,174
1,789
385

COLOMBIA
207
165
42

CHILE
201
201
-

ARGENTINA
246
246
-

URUGUAY
10
10

ESPAÑA
1,072
770
302

FRANCIA
201
71
130

PORTUGAL
24
21
3

HOLANDA
90
16
74

BÉLGICA
33
-
33

LUXEMBURGO
4
-
4

10
CENTROS
LOGÍSTICOS

Operados por terceros
ARGENTINA
1 centro
URUGUAY
1 centro
CHILE
1 centro
EUROPA
3 centros
Propiedad de Alsea
MÉXICO
5 centros
COLOMBIA
2 centros

SEGMENTOS



**RESTAURANTE
DE COMIDA
RÁPIDA**



CAFETERÍA



**COMIDA
CASUAL**



**RESTAURANTE
FAMILIAR**



**COMIDA CASUAL
RÁPIDA**

unidades
%

1,700
40%

1,552
36%

602
14%

364
9%

44
1%



Domino's



BURGER
KING



chili's



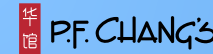
Italiannis



vips



FOSTER'S
HOLLYWOOD
STREET



P.F. CHANG'S



The
Cheesecake
Factory



VIPS



VIPS
SMART



OLEMOLE



THE FRIDAYS



GINOS
RISTORANTE

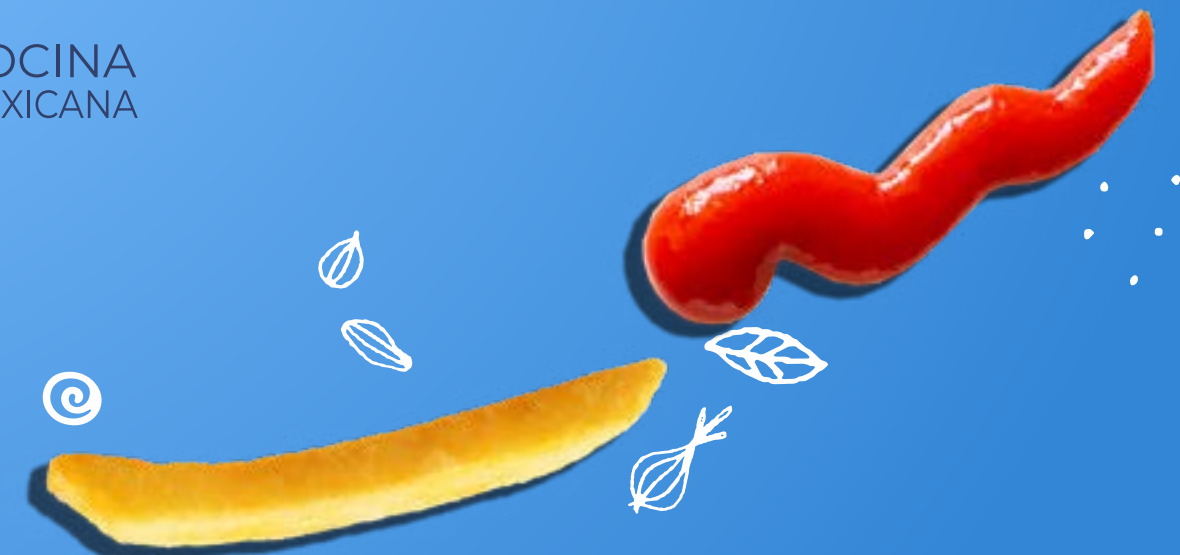


Anchies



FOSTER'S
HOLLYWOOD

COCINA
MEXICANA



Operamos las marcas de mayor prestigio y renombre en cada uno de sus segmentos, en todos los países donde tenemos presencia.



cafeterías



comida casual
americana



hamburguesas



comida casual
internacional



restaurante-bar
deportivo

el

+70,000
colaboradores



48%
mujeres
52%
hombres

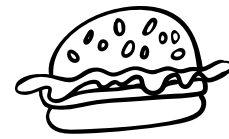
+2.6
millones de horas
de formación



37.9
horas promedio
por colaborador



11
países



17
marcas

4,262
unidades

77%
corporativas
23%
franquicias

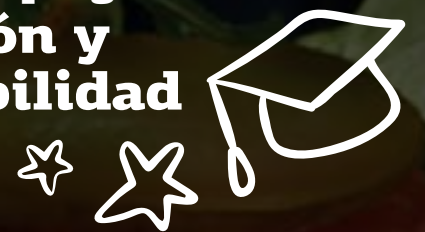


+764 mil
comidas
servidas por Va por
mi Cuenta en México

+4.6 mdp
donados a programas de
Desarrollo
Comunitario



+3.5 mdp
destinados a programas de
Educación y
Empleabilidad



alineamiento con
ODS*
del pacto mundial

**alianza por la
responsabilidad
social en México**

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

* Objetivos de Desarrollo Sostenible

RESULTADOS FINANCIEROS SOBRESALIENTES¹



VENTAS



EBITDA



	TACC5 2016-2021	CRECI- MIENTO ANUAL	2021	%	2020	%
RESULTADOS						
Ventas netas	7.2%	38.7%	53,379.5	100.0%	38,495.4	100.0%
Utilidad bruta	7.8%	39.7%	37,788.2	70.8%	27,040.5	70.2%
Utilidad de operación	N.A.	N.A.	4,132.9	7.7%	(1,517.5)	(3.9%)
EBITDA ²	19.0%	78.0%	12,311.3	23.1%	6,917.7	18.0%
Utilidad Neta Consolidada	N.A.	N.A.	784.5	1.5%	(3,895.5)	(10.1%)
BALANCE						
Activo Total		(0.6%)	82,977.6		83,437.9	
Efectivo		75.3%	6,893.4		3,932.4	
Pasivo con Costo		(3.5%)	55,492.4		57,512.3	
Capital Contable Mayoritario		21.2%	7,639.2		6,303.4	
RENTABILIDAD						
ROIC ³		N.A.	6.5%		(3.3%)	
ROE ⁴		N.A.	9.0%		(51.0%)	
DATOS BURSÁTILES DE LA ACCIÓN						
Precio		46.6%	37.95		25.89	
Utilidad por acción		N.A.	1.00		(3.86)	
Dividendo		N.A.	-		-	
Valor en Libros por Acción		13.6%	10.34		9.10	
Acciones en Circulación*		0.0%	838.6		838.6	
OPERACIÓN						
Número Total de Unidades	5.9%	1.6%	4,262		4,193	
Colaboradores	0.7%	18.8%	70,827		59,636	

784.5
utilidad neta

9.0%
ROE⁴

30.7%
VMT

4,262
unidades

Estos resultados son fruto del compromiso y entrega de nuestros colaboradores, de una gestión responsable con visión a largo plazo, y de la implementación de una estrategia de crecimiento sostenido que nos han permitido alcanzar tasas de crecimiento positivas.

Durante el 2021, hemos alcanzado un crecimiento del 4% en las ventas netas y un 10% en EBITDA, según la Tasa Anual de Crecimiento Compuesto de 2015 a 2020.

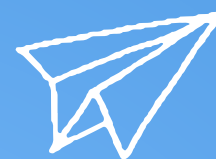
¹ Cifras en millones de pesos nominales y bajo las normas IFRS (incluyen el efecto de la NIIF 16 y el efecto referente a la reexpresión por la hiperinflación en Argentina), excepto datos por acción, número de unidades y colaboradores.

² EBITDA se define como utilidad de operación antes de la depreciación y amortización.

³ ROIC se define como utilidad de operación después de impuestos entre la inversión operativa neta (activo total-efectivo e inversiones temporales-pasivo sin costo).

⁴ ROE se define como la utilidad neta entre el capital contable.

⁵ TACC Tasa Anual de Crecimiento Compuesto de 2016 a 2021.



Estimados amigos,

Alsea es el mejor ejemplo de que el compromiso, la unidad y la capacidad de adaptarse sin perder de vista los objetivos, son factores cruciales para enfrentar desafíos.

Por eso es motivo de orgullo presentarles nuestro Informe Anual 2021 que comprende una historia de resultados positivos en materia económica, social, de gobierno corporativo y de medio ambiente.

Los resultados que hoy compartimos son producto del trabajo de un equipo de colaboradores apasionados por brindar un servicio de calidad, enfocados en nuestro propósito: *entregar felicidad y experiencias llenas de sabor*. Esta es la esencia de Alsea, porque todo lo que hacen nuestras marcas va encaminado a garantizar momentos felices, a través de la calidad, calidez e innovación.

Estamos muy orgullosos del desempeño obtenido durante 2021, un año clave marcado por un crecimiento sostenido de las ventas netas, mismas que aumentaron 38.7% con respecto a 2020, alcanzando 53,379 millones de pesos, combinado con un incremento del 78.0% en el EBITDA, alcanzando un monto total de 12,311 millones de pesos. Este incremento se debió principalmente a la recuperación de las ventas y a la eficiencia de costos y gastos, donde gestionamos una estrategia de precios, y una mejor combinación de productos y promociones frente a la creciente presión sobre los costos. Al cierre de 2021 contábamos con 4,262 unidades, 3,289 corporativas y 973 franquicias y más de 70 mil empleos directos.



Además, invertimos en conjunto con Bain Capital Credit en una participación adicional en Alsea Europa. Ahora, Alsea es dueña del 76.8% de las operaciones en Europa; Bain Capital Credit tendrá una participación del 10.5% y el resto perteneciendo a los ya existentes accionistas minoritarios.

Si bien el tráfico en los restaurantes se ha ido normalizando paulatinamente, las ventas de comida a domicilio mantuvieron su posición como un canal importante para nuestros clientes, alcanzando 12.5 mil millones de pesos, un aumento de 41.1% en comparación con 2020, que representa una participación del 23.4% en las ventas consolidadas de la empresa. Estos resultados demuestran que la entrega a domicilio seguirá siendo un canal importante para nuestros consumidores y que nuestra estrategia omnicanal seguirá siendo fundamental para estar como, cuando y donde quieran los clientes.

En México lanzamos Wow+, integrando servicio de delivery, programa de lealtad y experiencias en restaurante para todas nuestras marcas en el país, alcanzando más de 1.3 millones de usuarios activos al cierre del año.

También en México implementamos Starbucks Mobile Order and Pay, una aplicación que permite consultar el menú, ordenar y pagar desde un dispositivo móvil, así como realizar recargas, consultar saldos y tener acceso a promociones personalizadas. Esta iniciativa será llevada, durante 2022, al resto de las geografías donde tenemos presencia.

Por otro lado, en este año renovamos nuestro modelo de sustentabilidad, estructurado en tres pilares orientados al Crecimiento, Desarrollo y Balance, con el compromiso de concretar nuestras Metas 2030 en materia Ambiental, Social y de Gobierno Corporativo (ASG) y, para hacerlo posible, estamos trabajando y comprometidos desde ya, porque sabemos que ser líderes en el mercado trae consigo una gran responsabilidad.

Solo como una muestra, en materia ambiental el 63% de nuestras unidades en México ya utilizan energías limpias; en México, Argentina y Chile logramos recolectar más de un millón de litros de aceite en nuestras tiendas para su reciclaje y transformación en biodiesel, y en Burger King Argentina hemos sustituido los envases para postres con polipapel, entre muchas otras iniciativas.

Nos sentimos muy orgullosos por haber sido reconocidos con un premio de la Asociación de profesionales de Salud y Alimentos (APSAL) en la categoría de “Responsabilidad Social Empresarial LATAM”, por nuestro Plan de eficiencia energética, reciclado y reutilización de recursos en nuestras tiendas y Centros de Soporte de Alsea Cono Sur. Este logro es resultado del trabajo que hacemos para impactar positivamente en la región, mediante el reciclado de materiales y la disminución de consumos energéticos.

Nuestras iniciativas sociales se enfocaron en tres aspectos prioritarios: combatir la pobreza alimentaria, generar oportunidades de educación y empleo, así como promover el desarrollo comunitario, por medio de diversos programas y apoyo de organizaciones civiles.

Gracias al respaldo social, realizamos con éxito nuestra novena campaña anual de recaudación del Movimiento Va por mi Cuenta, con la cual logramos reunir 33 millones de pesos que serán destinados al combate al hambre de la población más vulnerable del país. Además, en 2021 servimos más de 700,000 comidas en nuestros 14 comedores, beneficiando a más de 6,800 familias y realizamos donativos en especie por más de 133 toneladas en México, que impactaron positivamente a más de 260,000 personas.





Cumplimos 10 años consecutivos en obtener el reconocimiento como Empresa Socialmente Responsable; desde 2013 cotizamos en el IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores; desde 2018 formamos parte del Dow Jones Sustainability Index, en el que mejoramos nuestra calificación en 10 puntos; y, como cada año desde 2011, reafirmamos nuestro compromiso con los diez principios del Pacto Mundial y con los Objetivos de Desarrollo sostenible de la Organización de las Naciones Unidas.

El buen Gobierno Corporativo es la piedra angular de nuestra organización. Por ello, me complace informar la incorporación de Leticia Jáuregui como miembro independiente del Consejo de Administración desde 2021, quien aportará sus conocimientos como experta en estrategias de innovación y tecnologías exponenciales. Con este nombramiento reafirmamos nuestro compromiso en consolidar una comunidad incluyente y contar con mayor representatividad de mujeres en funciones clave.

Adicionalmente, en junio del año pasado, Fernando González se integró a Alsea como Director General Adjunto. En enero de este 2022 tomó formal posesión de la dirección general a nivel global. Fernando comparte nuestra visión y filosofía, su experiencia suma para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos por el Consejo de Administración y seguir construyendo un sólido futuro para nuestra empresa.

ALBERTO TORRADO
Presidente del Consejo
de Administración de Alsea

Es para mí un orgullo pertenecer a Alsea, la empresa líder en el sector de restaurantes de América Latina y Europa con las marcas más exitosas en sus segmentos y con un equipo de colaboradores plenamente comprometido con nuestros clientes, el servicio y la comunidad.

Estos meses colaborando como Director General Adjunto han sido una etapa de aprendizaje y descubrimiento en el que, además de conocer a detalle el negocio, pude experimentar la cultura de la empresa y constatar las razones por las cuales, a lo largo de más de 30 años, Alsea ha consolidado una historia de logros consistente.

Somos la suma de experiencias únicas y espacios para ser felices, y estamos comprometidos con nuestros clientes, nuestra gente y nuestra comunidad.

Asumo el compromiso de llevar a Alsea a su siguiente capítulo de desarrollo con el objetivo de continuar con los buenos resultados e incrementar los éxitos para la Compañía.

*Hoy somos una empresa más ágil, eficiente y competitiva, bien posicionada para enfrentar el nuevo entorno macroeconómico y con un sentido de compromiso revitalizado, para seguir poniendo el corazón en todo lo que hacemos, y **entregar felicidad y experiencias llenas de sabor.***

FERNANDO GONZÁLEZ SOMOZA
Director General de Alsea
Abril 2022



SUSTENTABILIDAD ALSEA

Modelo Ambiental, Social y de Gobierno Corporativo

Nuestra razón de ser es *entregar experiencias llenas de sabor* a nuestros clientes, generando un impacto positivo en nuestros colaboradores, en el medio ambiente y en las comunidades donde operamos.

En Alsea trabajamos todos los días por una prosperidad económica que propicie el bienestar humano y la equidad social, reduciendo de manera significativa los riesgos ambientales generados por nuestra operación.

Nuestra estrategia se basa en 3 pilares apuntalados por nuestro Gobierno Corporativo como eje transversal.



GOBIERNO CORPORATIVO

Guía el rumbo y las decisiones estratégicas de la Compañía, asegura la transparencia de la administración, conduce la convivencia de nuestros valores y garantiza nuestro propósito.

CRECIMIENTO

Comprende todos los aspectos de la operación del negocio con un enfoque claro en las preferencias y necesidades de nuestros clientes. Promueve la transparencia de nuestros productos a través de prácticas responsables de etiquetado y publicidad dentro y fuera de nuestros restaurantes.

DESARROLLO

Conjunta el trabajo que realizamos para la gente, es decir, nuestro equipo y la comunidad.

Propicia el desarrollo integral de nuestros colaboradores, mejorando las condiciones para garantizar un entorno laboral justo, incluyente, diverso, digno y seguro para que armonicen su vida personal y profesional.

Procura la seguridad alimentaria de comunidades vulnerables y promueve el desarrollo humano a través de iniciativas que favorezcan la educación y la empleabilidad.

BALANCE

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

GESTIÓN DE SUSTENTABILIDAD

Para cumplir con nuestros objetivos en materia de sustentabilidad y crear valor compartido, establecimos tres niveles de operación:

1. NIVEL GOBIERNO

Integrado por el Consejo de Administración de la Compañía, encargado de definir la estrategia de sustentabilidad y supervisar el cumplimiento de las actividades e iniciativas establecidas.

El Consejo delega la responsabilidad de gestionar los impactos de la organización en temas económicos, ambientales y sociales a su equipo directivo, cuya función es rendir cuentas en las asambleas generales ordinarias, efectuadas de manera trimestral.

2. NIVEL ESTRATÉGICO

Encargado de identificar las necesidades del entorno y los Grupos de Interés, así como de proponer las iniciativas que respondan a las preocupaciones en los ámbitos sociales, económicos, ambientales y de ética empresarial.

3. NIVEL OPERATIVO

Formado por cuatro comisiones para brindar soporte en la ejecución de las iniciativas con los temas prioritarios establecidos.

COMISIONES Y TEMAS PRIORITARIOS

Consumo responsable

- Comunicación nutrimental
- Seguridad y salubridad de los alimentos
- Consumo sustentable

Calidad de vida

- Seguridad laboral
- Salud y bienestar como impulso a la productividad
- Cultura de Diversidad e Inclusión laboral
- Bienestar económico

Medio Ambiente

- Energía
- Agua
- Insumos
- Residuos

Desarrollo de la comunidad

- Combate al hambre
- Educación y empleabilidad
- Cultura

Este Modelo es gestionado de manera local y global, para alinear las políticas y estrategias a los requerimientos de cada región.

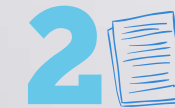
Adicionalmente, nos apoyamos en directrices y estándares internacionales para fomentar iniciativas que respondan a los desafíos de la Agenda de Sustentabilidad Mundial:

- Por décimo año consecutivo hemos sido reconocidos como una Empresa Socialmente Responsable, por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi).
- Desde 2011, estamos adheridos a los diez principios del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas, para responder a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Cotizamos en el IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores desde 2013.
- Ingresamos al Dow Jones Sustainability Index en 2018.

OBJETIVOS DE NUESTRA ESTRATEGIA DE SUSTENTABILIDAD



Identificar los riesgos y oportunidades inherentes a nuestra operación.



Crear iniciativas que contribuyan con la generación de impactos positivos en los ámbitos económico, social y ambiental.



Medir y dar seguimiento al progreso de las iniciativas establecidas.



Brindar claridad y transparencia de los procesos en materia de sustentabilidad.



MATERIALIDAD ALSEA

En 2020 actualizamos nuestro análisis de materialidad con el objetivo de generar un impacto positivo en materia de sustentabilidad, promover la reflexión y permear la responsabilidad corporativa, con especial atención en las necesidades de los grupos con quienes nos relacionamos.

La integración de dichas expectativas, demandas y preocupaciones nos permite contar con información de mayor calidad para adoptar decisiones más acertadas. La actualización del estudio fue realizada bajo el marco de nuestras cuatro comisiones estratégicas: **Consumo Responsable, Calidad de Vida, Medio Ambiente y Desarrollo de la Comunidad**, e integrado a los tres pilares de nuestra **Estrategia de Sustentabilidad renovada**.

Aspectos como nuestra filosofía corporativa, identificación de riesgos y oportunidades del negocio, plan estratégico y retos globales, fueron evaluados con relación a las expectativas de nuestros grupos de interés, dando como resultado un listado de temas materiales que impactan al desempeño de nuestra actividad como Compañía.



CRECIMIENTO

1. Estrategia de Negocio
2. Preferencias, Valor y Lealtad de Marca
3. Digitalización Responsable
4. Abastecimiento Responsable
5. Desperdicio de Comida
6. Bienestar del Cliente
7. Calidad y Seguridad de la Comida



DESARROLLO

8. Gestión de Talento
9. Equidad, Diversidad e Inclusión
10. Cultura y Clima Organizacional
11. Capacitación de Colaboradores
12. Derechos Humanos
13. Salud y Seguridad
14. Comunidad y Filantropía
15. Cultura y Compromiso Social
16. Impacto Local de las Operaciones



BALANCE

17. Agua
18. Energía y Emisiones
19. Residuos y Contaminación
20. Estrategia Climática



GOBIERNO CORPORATIVO

21. Ética y Cumplimiento
22. Gobierno Corporativo
23. Regulación y Políticas
24. Administración de Riesgos y Gestión de la Responsabilidad Social
25. Comunicación y Transparencia
26. Relacionamiento con Grupos de Interés
27. Seguridad de la Información y Privacidad de Datos

NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS

En Alsea somos plenamente transparentes con nuestros grupos de interés, brindando información clara y oportuna en materia económica, social, de medio ambiente y Gobierno Corporativo.

Para Alsea lo más importante es *entregar felicidad y experiencias llenas de sabor* y, para lograrlo, contamos con el mejor talento, que comparte nuestra visión y el orgullo de pertenecer a esta empresa.

Estamos convencidos de que, gracias a una cultura basada en altos estándares éticos, es posible construir un ambiente de sana convivencia laboral.



SOCIOS INVERSIONISTAS

- Asamblea de accionistas
- Reporte de resultados
- Conversaciones telefónicas
- Informe anual
- Mail y página web
- Reuniones
- Conferencias presenciales y a distancia
- Día de Inversionistas y Analistas
- Envío de comunicados relevantes
- Boletín mensual
- Línea correcta



COLABORADORES

- Boletines internos
- Tableros de comunicación
- Workplace
- Comunicados de la Dirección General
- Campañas de comunicación interna
- Pantallas
- Informe anual
- Mail y página web
- Eventos y convenciones presenciales y a distancia
- Boletín mensual
- Línea correcta



GOBIERNO

- Participación en eventos
- Informes
- Reuniones
- Informe anual
- Mail y página web
- Llamadas telefónicas
- Comunicados oficiales
- Boletín mensual
- Línea correcta



CLIENTES

- Comunicación en restaurantes
- Redes sociales
- Medios masivos
- Informe anual
- Mail y página web
- Campañas de comunicación
- Campañas de marketing
- Aplicaciones digitales
- Programas de lealtad
- Boletín mensual
- Línea correcta

Una comunicación clara y oportuna refuerza la confianza en la Compañía



COMUNIDAD

- Visitas de evaluación
- Diagnósticos participativos
- Reuniones de trabajo
- Informes y reuniones de control
- Informe anual
- Mail y página web
- Participación en foros
- Eventos presenciales y a distancia
- Redes sociales
- Boletín mensual
- Línea correcta



PROVEEDORES

- Visitas
- Informe anual
- Mail y página web
- Boletín mensual
- Llamadas
- Boletín mensual
- Línea correcta



ONGs

- Visitas de evaluación
- Diagnósticos participativos
- Reuniones de trabajo
- Informes y reuniones de control
- Informe anual
- Mail y página web
- Participación en foros y eventos
- Boletín mensual
- Línea correcta



MEDIOS

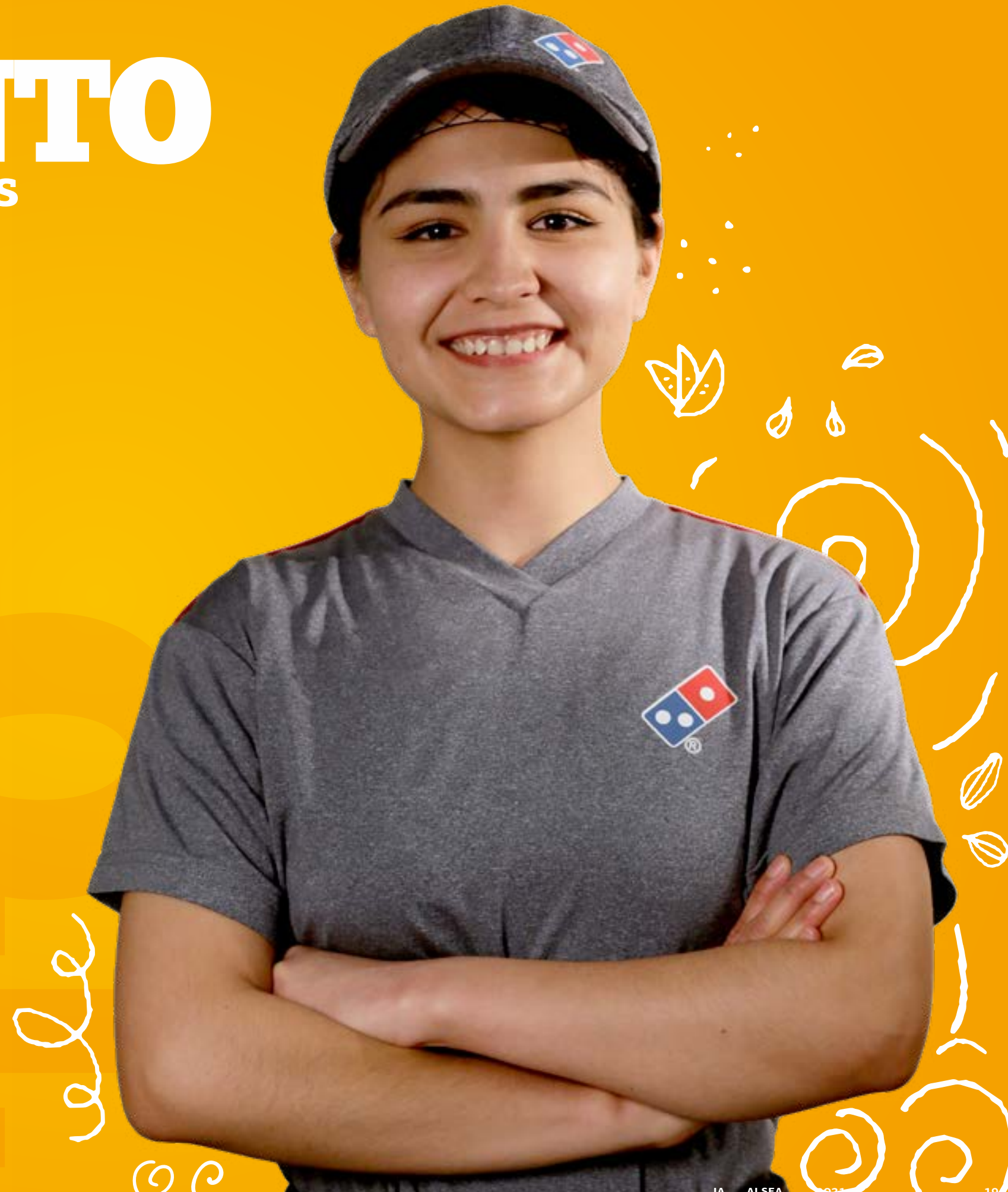
- Redes sociales
- Informe anual
- Mail y página web
- Comunicados de prensa
- Eventos y activaciones presenciales y a distancia
- Envío de producto y kits especiales
- Reuniones uno a uno
- Entrevistas
- Boletín mensual
- Línea correcta

CRECIMIENTO

CREANDO UN MODELO DE NEGOCIOS
QUE GENERA VALOR



La fortaleza de nuestro modelo de negocio enfocado al cliente, una filosofía con valores claros, un sólido portafolio de marcas y el compromiso con el desarrollo sustentable, nos permiten posicionarnos como una Compañía líder en nuestro sector.



CADENA DE SUMINISTRO

Ofrecer productos y servicios que por su calidad superen las expectativas de los clientes, es un compromiso primordial.

Para lograrlo, mantenemos un escrupuloso control de nuestra cadena de suministro, desde la planeación estratégica y selección de proveedores, hasta el servicio en restaurante o entrega a domicilio.

Esta cadena de valor, administrada de manera interna en México y externa en Sudamérica y Europa, trabaja en la optimización y sustentabilidad de procesos, en coordinación con un área de soporte. Impulsamos iniciativas en materia de eficiencia energética, lucha contra el cambio climático, gestión adecuada y consumo eficiente de recursos, así como en el manejo responsable de residuos.

Así, nuestro Código de Ética y la Política Global de Compras marcan los lineamientos para minimizar los riesgos en cada proceso. Y para ello, establecemos relaciones sólidas con nuestros proveedores, basadas en la transparencia y la confianza mutua, alrededor de alianzas enfocadas a la gestión sostenible.



LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN

Recibe, surte y transporta los pedidos a tiendas.

RRHH, FINANZAS Y TECNOLOGÍA

Proporciona soporte y atención de tiempo completo a toda nuestra cadena de valor.

SEGURIDAD

Identifica, controla y corrige los aspectos que puedan representar cualquier riesgo laboral y operativo.

CALIDAD

Protege la salud de nuestros clientes y consumidores, la imagen y valor de las marcas.

7 procesos sincrónicos para llevar los suministros necesarios a cada tienda en tiempo y forma

MANUFACTURA

Elabora nuestros productos (masa para pizza, panadería, panquelería, sopas, etc.).

COMPRAS

Elige y desarrolla las fuentes de abastecimiento y aprueba proveedores.

PLANEACIÓN Y ABASTO

Organiza las fases de la cadena, garantizando su efectividad.

PILARES ESTRATÉGICOS

1

Ser el mejor operador logístico de Food Service en México.

2

Contar con un equipo altamente profesional, íntegro y comprometido.

3

Exceder las expectativas de nuestros clientes e inversionistas.

4

Cuidar el entorno y calidad de vida de nuestros colaboradores.



A través de la planeación, organizamos todas las fases de la cadena para asegurar el abasto de los productos y el cumplimiento de cada proceso, en tiempo y forma.

PLANEACIÓN

Durante 2021, a pesar de las restricciones sanitarias a nivel mundial, el trabajo de nuestra cadena de suministro y la correcta toma de decisiones, nos llevó a lograr el 99.1% de InStock: nuestro mejor resultado en los últimos años. Continuamos consolidando nuestros procesos colaborativos con las marcas, lo que nos llevó a lograr una asertividad de pronóstico superior al 94%. Gestionamos nuestros inventarios impulsando los productos "A" y los insumos con riesgo de desabasto, logrando con ello disminuir dos días el cierre de inventario e incrementar la rotación contra 2020. Continuamos con nuestro proceso de depuración de insumos, disminuyendo en promedio 20% nuestro catálogo de códigos activos contra el total del año anterior.



COMPRAS

Es el área responsable de garantizar que se cuente con la mejor red de proveeduría de bienes y servicios, generando sinergias y masa crítica entre marcas y países. Durante el último año, nos centramos en contener la inflación y garantizar el abasto a través de negociaciones anticipadas con proveedores, dando prioridad al desarrollo local y dual sourcing.

Para garantizar las mejores condiciones del mercado, nuestra Política Global de Compras establece los principios que rigen nuestras relaciones comerciales, basadas en respeto, profesionalismo y beneficio mutuo.

Con esto se busca promover una sana competencia con igualdad de oportunidades para todos.

Aprobación de Proveedores

Nuestro procedimiento de aprobación de proveedores contempla a facilitadores de insumos y servicios que influyen en la calidad y seguridad alimentaria de nuestros productos.

En las franquicias, además, se aplican criterios comerciales y de apego a los protocolos de operación de cada marca.

Para garantizar la calidad y trazabilidad de las materias primas en toda la cadena de valor, así como el cumplimiento con nuestra Política de Calidad y Seguridad Alimentaria, requerimos que todos nuestros proveedores cuenten con alguna certificación reconocida por la Iniciativa Global de Inocuidad Alimentaria (Global Food Safety Initiative, GFSI).

Para los proveedores en vías de certificación, se otorga aprobación condicional siempre y cuando cumplan con las buenas prácticas de manufactura y cuenten con un sistema APCC (Análisis de Puntos Críticos de Control), certificado por un tercero.

Auditoría de Proveedores

Para fortalecer el cumplimiento de los requisitos establecidos en materia de salud y seguridad alimentaria, realizamos auditorías a proveedores para verificar los sistemas de gestión de calidad en sus instalaciones y procesos.

En 2021, debido a la pandemia, nuestras actividades en materia de proveedores continuaron enfocadas en auditar a los más críticos o nuevos y mantener un seguimiento estricto al desempeño de los actuales proveedores, a fin de evitar incidentes de calidad y seguridad alimentaria.

Nuestra Política Global de Compras, los procedimientos de homologación, la gestión de riesgos y las auditorías a proveedores, nos permiten extender nuestros compromisos de salud y seguridad a toda la cadena de suministro.

Materias primas y principales proveedores

Alsea México cuenta con un total de 3,304 proveedores, que representan más de 16 mil millones de pesos de gasto, de los cuales el 83% es de origen mexicano¹ y 17% internacional²; a su vez, 12% son proveedores de alimentos y materias primas y el 88% restante corresponde a proveedores de otro tipo de insumos y servicios. Por otro lado, en España, contamos con un total de 3,515 proveedores y un gasto de más de 7 mil millones de pesos, de los cuales el 77% es de origen nacional³ y 23% internacional⁴.

PROVEEDORES 2020	NACIONALES	INTERNACIONALES
México	82.00%	18.00%
Chile	93.00%	7.00%
Argentina y Uruguay	88.20%	11.8%
España	96.00%	4.00%

Comercio Exterior

Asegura la adecuada operación de exportación e importación de productos, bienes, materias primas y productos terminados, con apego a las regulaciones legales de cada país. A pesar de la crisis mundial en las cadenas de suministro, logramos cerrar nuestros costos de importación 2% por debajo del resultado del año anterior.



¹ Proveedores con domicilio en México.
² Proveedores fuera de México.
³ Proveedores con domicilio en España.
⁴ Proveedores fuera de España.



Impulsamos proyectos para mejorar la eficiencia de las líneas de producción, con mejores prácticas y criterios de ejecución.

MANUFACTURA

Nuestra área de manufactura es responsable de elaborar productos de calidad que sean la primera opción de compra para las marcas de Alsea y terceros en las siguientes categorías: masa fresca y parbake para pizza, panadería, panquelería, pastelería, sándwiches, sopas, salsas, platillos cocinados y diferentes cortes de carne. En 2021, enfocamos nuestros esfuerzos en garantizar la rentabilidad del negocio y en la optimización de las operaciones para compartir mejores prácticas y homologar criterios de ejecución. Además, continuamos con la capacitación y certificación del personal, en sus diferentes actividades.

Este año integramos 31 nuevos productos enfocados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, y superando sus expectativas.



CALIDAD

Es el área responsable de proteger la salud de nuestros clientes, a través de los altos estándares de excelencia de nuestros productos, desde su diseño hasta su consumo.

En 2021 solicitamos la certificación en responsabilidad social y mantuvimos nuestros esfuerzos para disminuir los riesgos de inocuidad, dando como resultado la disminución de quejas de nuestros consumidores en un 12.6% vs. 2020 y en 37% vs. 2019.

El área de Logística y Distribución se encarga de recibir, surtir, embarcar y transportar los pedidos de las marcas hacia los restaurantes para garantizar el servicio y la experiencia de nuestros invitados

LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN

Uno de los logros más relevantes en términos de distribución es la implementación de un programa con el que logramos disminuir 6% nuestras rutas.

En México, DIA (Distribuidora e Importadora Alsea), cuenta con un área de mantenimiento vehicular en cada uno de los centros de distribución, que da servicio a 213 unidades a nivel nacional con un promedio de 750 servicios al mes. Principalmente realiza mantenimientos preventivos, correctivos, reparación de termos, carrocerías, servicio de limpieza y sanitización.

Para asegurar el suministro y distribución de los productos a nuestros establecimientos en México, Colombia, Argentina, Chile y Uruguay, contamos con 10 centros de distribución en áreas estratégicas.

Alsea Europa, en cambio, opera por medio de un sistema centralizado de compras para todas sus geografías y su cadena de suministro es gestionada por dos operadores encargados de la logística, desde la compra de la mercancía hasta la distribución en los centros, con todas las responsabilidades que esto conlleva. Para garantizar el cumplimiento de las especificaciones requeridas, el proceso se verifica desde Alsea, quien además juega un papel mediador entre operadores, centros y departamentos, a fin de solucionar de manera eficiente las incidencias.



395
rutas promedio
anuales

3,400
SKUs de insumos
recibidos en CEDIS



Centro de Operaciones Alsea COA



252

ciudades



2,017

puntos
de venta

+ 12.6 millones km recorridos



733,971

cajas entregadas

3,753

entregas



395

rutas promedio anual



El Centro de Operaciones Alsea (COA) integra distintas áreas de la cadena de suministro.

En él se elaboran masas, panadería, panquelería, sándwiches, alimentos procesados y cortes de carne. Está diseñado para soportar nuestros planes de crecimiento, gracias a la implementación de sistemas y tecnología de punta que permiten garantizar, en tiempo y forma, el suministro semanal de más de 1,400 tiendas.

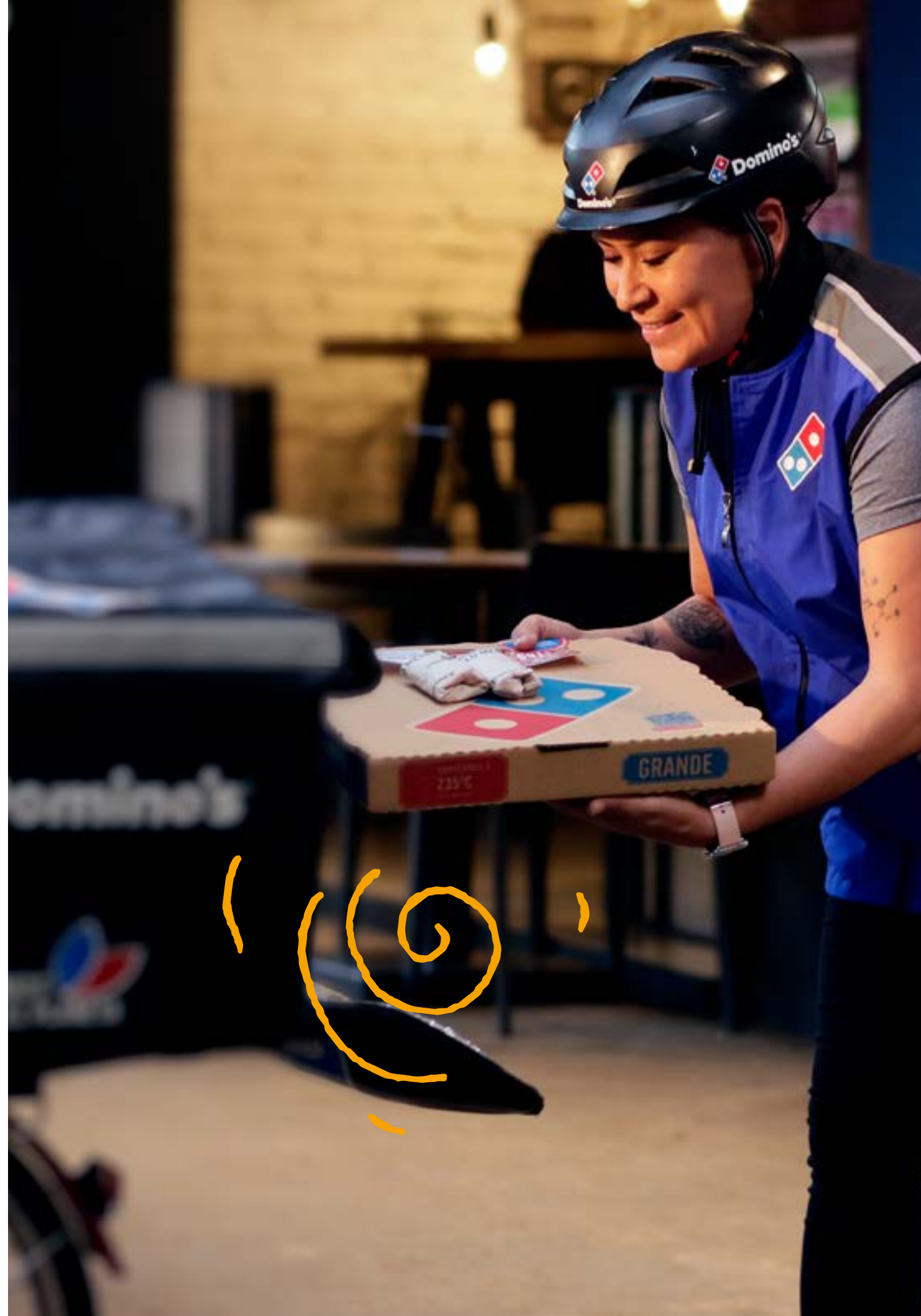
RECURSOS HUMANOS, FINANZAS Y TECNOLOGÍA

Son áreas estratégicas que contribuyen dando soporte y aseguran el correcto funcionamiento de las actividades que los involucran.

El enfoque al capital humano en Alsea es hoy una de nuestras prioridades, ya que los colaboradores son el motor que nos permite asegurar el cumplimiento de los objetivos de la Compañía a largo plazo.

El área de finanzas, por su parte, se encarga de llevar a cabo una buena gestión económica de la Compañía. Entre sus principales funciones están la elaboración del presupuesto anual con respecto a las metas de crecimiento establecidas, y la realización de estrategias de financiamiento e inversión. Asimismo, mantiene relación con el mercado de inversionistas, dando respuesta a sus inquietudes respecto a las perspectivas de negocio.

El área de tecnología es responsable de la implementación de soluciones innovadoras que por un lado, integren todas las funciones del negocio y por otro, contribuyan a crear la mejor experiencia omnicanal para nuestros clientes.



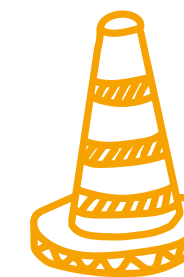
SEGURIDAD

Reconocemos el valor de nuestros colaboradores y por ello, buscamos brindarles un lugar de trabajo que, además de permitirles su crecimiento profesional y humano, les ofrezca un entorno seguro para desarrollarse.

Seguimos trabajando en la cultura de seguridad, reforzando los programas de capacitación y analizando riesgos en cada una de las operaciones de la Cadena de Suministro, lo cual nos permitió identificar nuestros peligros potenciales e implementar las medidas de mitigación convenientes.

Como resultado, cumplimos de manera satisfactoria con las evaluaciones de las inspecciones realizadas en nuestros cuatro Centros de Distribución, a lo largo del año.

Este año, obtuvimos la recertificación por parte de Walmart en la auditoría SMETA en lo referente a seguridad y responsabilidad social.



0.99

indicador de
accidentabilidad LTIR



Nuestra operación en números


Indicadores de Servicio Acumulados

99.10%
In Stock
vs. meta 98%

96.82%
On Time
vs. meta 96%

95.95%
OTIF (on time in Full)
vs. meta 93.1%

-23%
quejas totales
de las tiendas y
restaurantes vs. 2020


-57%
merma
vs. 2020

72% **productividad**
+24% con respecto al año anterior

213
líderes
capacitados

1,917 
horas de capacitación
por el programa de Liderazgo
de Impacto Efectivo (LIE).

CALIDAD

E INOCUIDAD ALIMENTARIA

Nos llena de emoción ser parte de la vida de nuestros clientes: en cada platillo que servimos, en cada pizza entregada o en cada café compartido entre amig@s. Por ello, nuestro compromiso con la seguridad alimentaria es un aspecto primordial que abarca todos los procesos de nuestra operación.

Alsea Mexico cuenta con el sistema Sistema Integral de Gestión de Inocuidad y Calidad de Alsea (SIGICA) que establece los procedimientos para garantizar la seguridad alimentaria y las mejores condiciones de calidad de los alimentos ofrecidos en nuestros restaurantes.

A su vez, nuestra Política de Calidad y Seguridad Alimentaria refleja los compromisos adquiridos por todas las unidades de negocio, las marcas, franquicias y proveedores.

Facilitamos a todos los colaboradores un plan de capacitación en materia de calidad alimentaria enfocado en calidad y seguridad alimentaria y NOM 251 (prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios). Este año capacitamos al 100% de la plantilla de nuestras marcas en México.

Las operaciones de Cadena de Suministro tienen controles en cada uno de sus eslabones, que cumplen con estándares de inocuidad y calidad reconocidos internacionalmente por la GFSI (Global Food Safety Initiative). Este año, los 4 Centros de Distribución de México obtuvieron por segunda ocasión la certificación SQF (Safe Quality Food), nivel II, lo que confirma que el SIGICA, está al nivel de los más reconocidos internacionalmente.



¿cómo garantizamos la seguridad alimentaria?

INSUMOS

Seguimos rigurosos procesos de adquisición y auditoría para garantizar que seleccionamos materias primas de alta calidad.

CONSERVACIÓN

Contamos con procesos de trazabilidad de nuestra cadena de frío para asegurar que los alimentos se resguardan y distribuyen en la temperatura ideal para conservar su sabor y valores nutricionales.

PREPARACIÓN

Nuestras plantas de elaboración de platillos están diseñadas bajo estrictos lineamientos de diseño y construcción e implementan controles de limpieza y saneamiento en cada fase del proceso.

SERVICIO

Nuestros protocolos de servicio en restaurante siguen procedimientos de recepción y almacenamiento de insumos, preparación de alimentos, higiene del personal y mantenimiento de las instalaciones.



Yummy!

CONSUMO RESPONSABLE

Comprometidos con la salud de nuestros clientes, incorporamos en todos nuestros menús alternativas más saludables que satisfagan los diferentes estilos de vida de nuestros consumidores así como información nutrimental que les permita tomar mejores decisiones, acordes a sus preferencias.

Como resultado, Alsea Cono Sur y Burger King Argentina fueron reconocidos por APSAL, Asociación Profesionales de Salud y Alimentos, en la categoría de Responsabilidad Social Empresaria LATAM y en la de Menú Saludable, respectivamente. Este logro, fruto del esfuerzo diario de nuestros colaboradores, nos llena de orgullo y satisfacción.



CÓMO, CUÁNDO Y DÓNDE

NUESTROS CLIENTES QUIERAN...

Los clientes son nuestra razón de ser y en ellos se centran todas nuestras decisiones. Por ello, escucharlos y atender a sus necesidades, es un compromiso para mantener su confianza y seguir creando experiencias llenas de sabor, que reafirmen nuestro liderazgo.

Gracias a la aceleración de los avances tecnológicos y la creciente demanda del mercado por adoptar nuevas formas de interactuar con sus marcas preferidas, la digitalización está presente en prácticamente todos nuestros procesos.

Conocer a nuestros clientes es acompañar su experiencia a través de nuestras marcas y plataformas, de tal forma que podamos ofrecerles el producto correcto, en el canal y el momento indicado.



PLATAFORMAS DIGITALES

Contamos con un área de experiencia de usuario (CX/UX/UI) que se enfoca en entender a nuestros clientes antes y durante el proceso de creación de cualquier estrategia digital, para conocer sus necesidades y expectativas por medio de procesos como design thinking. Esta información obtenida de nuestros clientes, es procesada por diferentes plataformas tecnológicas de inteligencia artificial y machine learning que cumplen de manera estricta con la regulación vigente en materia de privacidad y protección de datos.

Nuestro objetivo es que las plataformas digitales, se conviertan en el eje de transformación de Alsea hacia la omnicanalidad, donde el cliente pueda interactuar a través de todo el universo de opciones digitales en una experiencia integral.



CANALES DIGITALES



CANALES PROPIOS



- Wow+ App**
- CheckIn (Offline)
 - Delivery
 - TakeOut
 - Puntos WOW



- Starbucks Rewards App**
- Car Pickup
 - Pickup
 - Delivery
 - Pago In-App



- Vips**
- Tarjeta de lealtad (TDL)



- Domino's OLO**
- Lealtad
 - Delivery
 - Pago mixto WOW+



- Club Vips (España)**
- Pay&Go
 - Take Out
 - Promociones



- App Foster's Hollywood**
- Delivery
 - Take Out
 - Reserva



- Ecommerce (Multimarca)**
- TakeOut
 - Delivery



- CallCenter (Multimarca)**
- TakeOut
 - Delivery

3RD PARTY



- Agregadoras (Multimarca)**
- Integración
 - Ofertas
 - Órdenes

NUEVOS CANALES



- WhatsApp (Multimarca)**
- Delivery



- Teams (Multimarca)**
- Delivery

OTRAS INDUSTRIAS



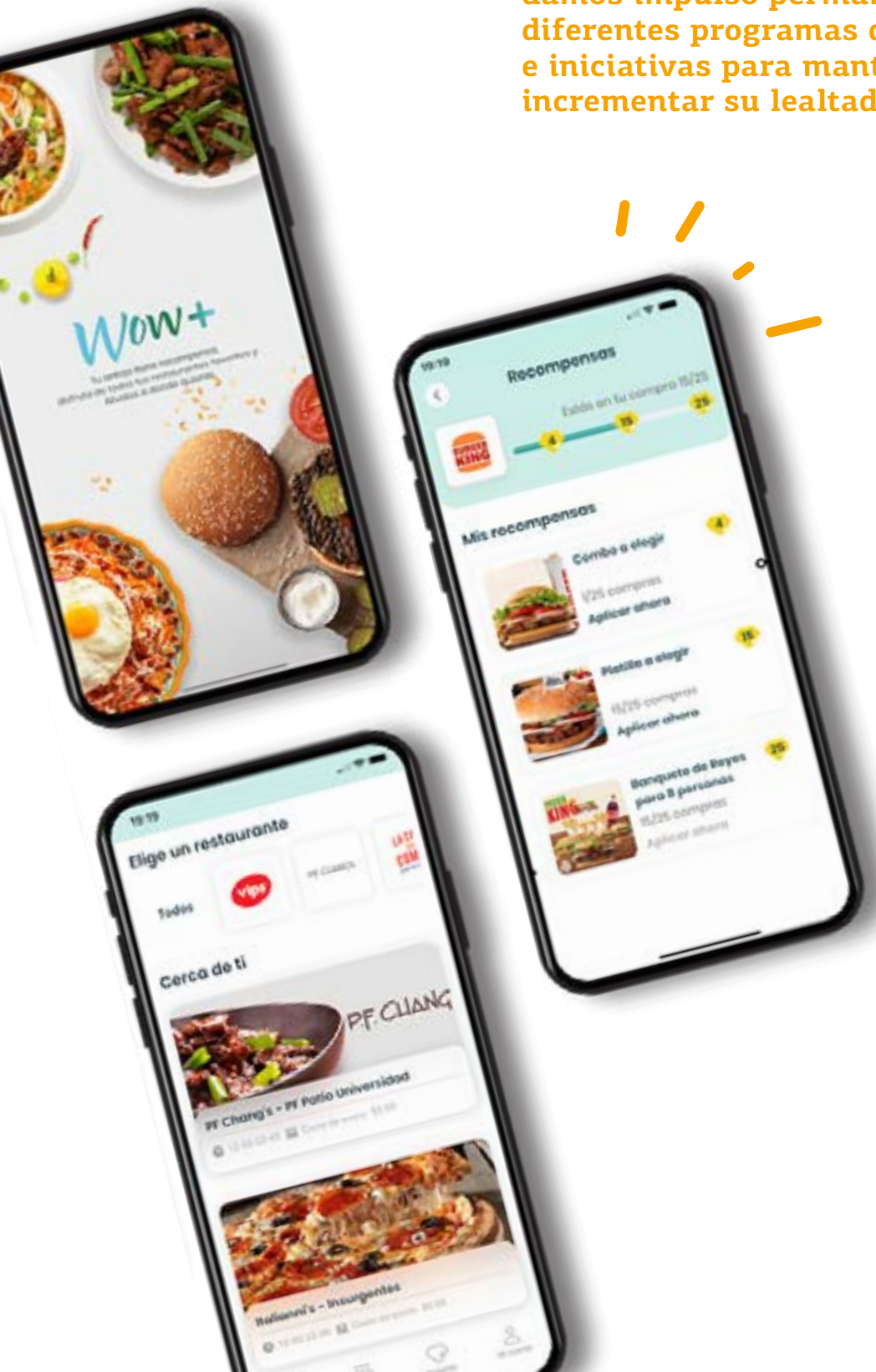
Alianzas



Promociones exclusivas

PROGRAMAS DE LEALTAD

Buscamos crear una sólida comunidad con nuestros clientes, para lo cual, damos impulso permanente a diferentes programas de fidelización e iniciativas para mantener e incrementar su lealtad.



MÉXICO WOW+

Este año, relanzamos Wow+ como plataforma omnicanal de lealtad, evolucionando la tecnología y experiencia de usuario end to end. Con esta aplicación, fomentamos la lealtad con las distintas marcas, a través de promociones, acumulación de puntos para redimirse en las visitas a otras tiendas de Alsea México y la integración de los diferentes canales de venta en un mismo lugar. La aplicación nos permite recabar información acerca de hábitos y preferencias de nuestros clientes, a fin de personalizar e incentivar su consumo en todas nuestras marcas.

Con esto hemos alcanzado algunos logros significativos:

- Creación del cliente único
- Implementación de nueva plataforma de lealtad y CRM
- Implementación de Google Analytics 4
- Creación de área de estrategia de datos

Los diversos esfuerzos para mejorar de manera continua en este programa han redituado en un considerable aumento de lealtad de nuestros clientes en el último año teniendo más de 800 mil usuarios activos y más de 2 millones de miembros en total, lo que representó el 6.7% de las ventas totales en México.


2.5 millones de miembros
EN NUESTRA PLATAFORMA OMNICALAL WOW+

STARBUCKS REWARDS

Esta iniciativa busca fidelizar a los clientes de Starbucks a través de la acumulación de estrellas, con las que reciben recompensas de acuerdo con sus preferencias y nivel. Con esto, en 2021 llegamos a más de 20 millones de órdenes y más de 2 mil millones de pesos en ventas.

Por otra parte, implementamos en México Starbucks Rewards, una aplicación móvil 100% omnicanal que permite a los usuarios consultar el menú, ordenar a través de diferentes canales (Delivery, Pickup & Car Pickup) y pagar desde un dispositivo móvil así como realizar recargas, consultar saldos y tener acceso a promociones personalizadas. Esta iniciativa será llevada al resto de las geografías donde tenemos presencia durante 2022.



CLUB VIPS

Para las marcas Gino's, Starbucks, TGI Fridays y Vips contamos con Club VIPS, programa de fidelización que permite al socio darse de alta a través de la App o en la Web, con la posibilidad de recibir promociones y acumular dinero Vips.

En 2021 hemos trabajado en la mejora de los procesos de comunicación corporativa a través de esta App, que permite al socio observar aspectos de marca y compañía como el propósito y valores. Además, la App permite informarse sobre los alérgenos en los productos de las marcas, realizar pedidos para recoger en restaurante y reservar mesa. Actualmente contamos con casi 1,8 millones de socios.

FOSTERIANOS

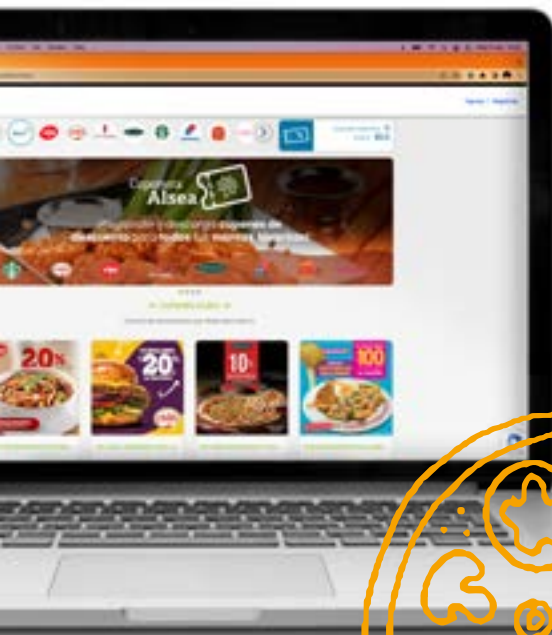
Para Foster's Hollywood contamos con nuestro programa de fidelización Fosterianos, que se desarrolla de forma online a través de la App, en la que el socio puede acumular visitas para recibir promociones especiales.

Para la comodidad del cliente, puede usar la App para identificarse, redimir promociones, consultar la carta, acceder a información de interés sobre los restaurantes, realizar pedidos online y consultar los alérgenos. Además, hemos integrado una función de e-commerce en la App. Actualmente el número de socios Fosterianos asciende a 2.6 millones.


OLO (ON LINE ORDERING) DOMINO'S

Es la experiencia de compra en línea de Domino's en la que nuestros consumidores participan en la creación de su pizza favorita a través de un didáctico proceso paso a paso, desde la elección de su producto hasta el momento de la entrega. Gracias al desarrollo tecnológico en el que estamos trabajando, los pedidos en línea de Domino's han crecido en más del 32% respecto a 2020, con más de 10 millones de órdenes al año por nuestra app y página web.

+32%
en pedidos
vs. 2020



Delivery en México

11.9 M
 **órdenes entregadas**

\$2,515M
ventas
+60.7% vs. 2020

 **1.1**
órdenes por segundo

Omnicanal e Innovación



+16 canales
para venta de cualquier marca
web, app, agregadores, market-places, etc.

12.7K
 **órdenes procesadas por WhatsApp**

apps



Vips (España)
Pay&Go
Promociones



Foster's Hollywood
Delivery
Take Out
Reserva



10.5 M
órdenes por App y web



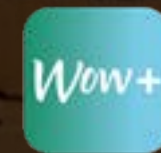
42%
ventas por canales digitales



\$2.1 MM
ventas por la App

7.1 k
transacciones diarias en promedio

Car Pickup
Pickup Delivery



2.5 M
clientes registrados

5.6
frecuencia vs. 2021

64 k
check in





Contribuimos a generar un cambio a favor del bienestar animal

HUEVOS DE GALLINA LIBRE

En Alsea, no solo apoyamos el consumo de productos libres de crueldad animal, sino también a proveedores locales para impulsar el crecimiento y desarrollo de las comunidades donde tenemos presencia.

Así, en 2021 continuamos impulsando nuestro proyecto de desarrollo de granjas de producción avícola en el Estado de Veracruz, México. Concebimos este compromiso desde una perspectiva integral que inicia con la capacitación sobre aspectos como: producción de huevo libre de jaula, manejo de aves, educación financiera, salud y seguridad en el trabajo, y contempla la responsabilidad de dar seguimiento y monitoreo para brindar retroalimentación a las comunidades participantes.

Esta iniciativa ha beneficiado a 99 familias que ya están produciendo huevo de gallina libre de jaula para venta local y regional. Las expectativas del proyecto son muy positivas: tan solo en la granja veracruzana se espera una producción aproximada de 4 mil huevos al mes, lo que significa más de 40 mil huevos al año. Este beneficio se extiende a toda la comunidad, ya que el consumo de dicha proteína favorece una dieta variada y suficiente.

Por otra parte, en la costa de Oaxaca, iniciamos con un modelo similar gracias al apoyo y acompañamiento de Fondo para la Paz I.A.P. Se prevé que durante la época de mayor producción será posible obtener alrededor de 2 mil 200 huevos al mes.



1 Generamos prácticas que impactan positivamente al bienestar animal

1

2 Promovemos microemprendimientos familiares

2

3

3 Fomentamos una alimentación sana, nutritiva y suficiente en las comunidades



DESARROLLO

SUMANDO ESFUERZOS PARA
GENERAR BIENESTAR



En Alsea reconocemos el valor de las personas y de manera especial, de nuestros colaboradores. Disfrutamos haciendo lo que mejor sabemos hacer. Nos divertimos, aprendemos, superamos retos y crecemos; somos felices y transmitimos esa felicidad. Por eso, además de propiciar su desarrollo integral por medio de un empleo digno, tenemos el compromiso de garantizar un entorno laboral justo, incluyente, diverso y seguro.

Esta visión constituye un valor que nos distingue como empresa, pues estamos convencidos de que contar con un equipo con talento, capacitado, satisfecho y comprometido con la empresa y sus valores, es la única forma de ofrecer a nuestros clientes una experiencia que sobrepase sus expectativas.



EQUIPO ALSEA



33,920
mujeres



JORNADA
COMPLETA
49%

JORNADA
PARCIAL
46%

36,907
hombres



51%

54%

contrato
indefinido
98%
temporal
2%



70,827

colaboradores



67,993
operativos
2,834
administrativos



60,610
sindicalizados
10,217
no sindicalizados

MÉXICO
33,903 47.9%

	hombres	mujeres
de 18 a 29	5,993	8,482
de 30 a 49	11,383	5,929
de 50 a 59	730	1,223
más de 60	89	74

LATINOAMÉRICA
14,268 20.1%

	hombres	mujeres
de 18 a 29	5,398	6,478
de 30 a 49	958	1,323
de 50 a 59	53	40
más de 60	5	13

EUROPA
22,656 32.0%

	hombres	mujeres
de 18 a 29	4,120	5,654
de 30 a 49	6,284	3,916
de 50 a 59	552	673
más de 60	1,342	115

Nota: Contempla unidades de negocio de Alsea México, Sudamérica y Europa (España, Portugal, Francia y Países Bajos), siendo las geografías más significativas y las que cuentan con establecimientos propios.



EQUIPO

ALSEA



	33,903		3,345		3,021		7,755		147		21,254		304		932		166	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
operativos %	51.4	44.7	55.4	33.3	37.0	57.0	39.0	55.3	43.0	51.0	51.8	42.8	39.0	52.0	45.0	48.0	33.0	63.0
administrativos %	2.2	1.6	5.5	5.6	1.7	4.5	1.3	4.3	5.0	1.0	2.6	2.6	1.0	2.0	4.0	3.0	2.0	2.0
Contrataciones																		
de 18 a 29	739	7,916	1,045	633	1,363	1,692	696	948	-	24	6,525	-	62	116	175	290	51	137
de 30 a 49	212	2,237	267	133	10	97	17	14	-	1	339	-	13	25	11	15	20	15
de 50 a 59	191	215	11	3	5	4	-	-	-	-	101	74	-	1	2	-	-	-
más de 60	7	7	-	-	3	4	-	-	-	-	10	6	-	-	-	-	-	-

DESARROLLO DE TALENTO



En un negocio como el nuestro, la felicidad se vive en cada detalle

Nuestro talento es el corazón de la Compañía, compuesto por un equipo interdisciplinario y multicultural. Somos más de 70 mil colaboradores en los 11 países que tenemos presencia, todas y todos comprometidos con entregar felicidad y experiencias llenas de sabor.

Desde el momento en que un colaborador se integra al equipo Alsea, adquirimos el compromiso de inculcarle nuestra filosofía, valores y políticas, así como de fomentarle el apego a nuestro Código de Ética.

En Alsea hemos reactivado al 100% nuestras operaciones y la recuperación económica ha tomando un rumbo favorable. Durante 2021, gracias a la reapertura de nuestras operaciones, retomamos nuestro ritmo de contratación, manteniendo los protocolos y medidas de prevención ante la COVID-19. Seguimos impulsando campañas de comunicación y sensibilización a los equipos, kits para el regreso a clases presenciales de los hijos de nuestros colaboradores, y continuamos dando apoyos a través del fondo de emergencias.



CONTRATACIÓN

Nuestros procesos de contratación y plan de carrera están basados en la igualdad de oportunidades; impulsamos el crecimiento de nuestros colaboradores de manera transversal, es decir, todos tienen la oportunidad de desempeñarse en cualquiera de nuestras marcas y localidades. Para facilitar esta práctica, ofrecemos diversos recursos formativos para que cada colaborador pueda acceder a ellos, desarrollar sus capacidades y promover su crecimiento.

El 98% de nuestros colaboradores trabajaron bajo contratación indefinida en 2021, como parte de nuestras políticas de apoyar el empleo de calidad, basado en el respeto, igualdad y las relaciones de confianza, de acuerdo a las necesidades específicas de cada área.

Seguimos fortaleciendo nuestro programa "Únete", que por medio de inteligencia artificial gestiona los procesos de selección en México y Latinoamérica, con gran efectividad.

Con esta herramienta logramos reducir los tiempos para cubrir las vacantes gracias a un chat bot que procesa y filtra la información de los candidatos antes de turnarlos a los gerentes correspondientes.

50%
vacantes
directivas
CUBIERTAS POR
TALENTO INTERNO

33%
regionales

75%
distritales



FORMACIÓN

Contamos con una Estrategia de Capacitación Corporativa para acompañar a nuestros colaboradores desde su proceso de integración, perfeccionamiento de habilidades operativas y gerenciales, hasta el acompañamiento para promover su crecimiento, fomentando el compromiso y sentido de pertenencia con la Cultura Alsea y sus marcas.

La contingencia sanitaria nos impulsó a acelerar algunos planes de digitalización y gracias a eso, hoy capacitamos de manera virtual a nuestros colaboradores, con grandes ventajas:

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

2,684,611

horas de formación global
privilegiando los temas orientados
al desarrollo de liderazgo, gestión
de negocio y las 7 competencias de Alsea



ONBOARDING

Inmersión a la cultura de trabajo, valores, principios y políticas. Impartida de manera obligatoria para todos los profesionales que se incorporan a la Compañía.

FORMACIÓN CONTINUA

Actividades específicas de aprendizaje por nivel de competencia y marca. En ella se contempla la transversalidad, para dar al colaborador la oportunidad de formarse en diferentes marcas y actividades, ampliando con ello su panorama laboral.

ACOMPAÑAMIENTO

Formación ofrecida para preparar a nuestros colaboradores en sus procesos de promoción a diferentes niveles de responsabilidad en la Compañía.



Enfoque en programas de Liderazgo
**Gerente Dueño, Formación Top Gun:
Formando Líderes para Domino's,
Líder de Gente de Cocina Mexicana,
MIT Program de PF' Changs.**

En Burger King enfocamos
nuestra capacitación en la
**Seguridad en
alimentos y
factores críticos.**



**Becas para 83
colaboradores,** en los
niveles de licenciatura y bachillerato. Con
esta iniciativa impactamos directamente en
su desarrollo y el progreso de sus equipos.



**Todos estos programas han
sido clave en el desarrollo
y crecimiento de nuestros
equipos, potenciando
su liderazgo y talento e
impactando en indicadores
de ventas y servicio**

Garantizamos la continuidad de la operación y la formación

basada en el plan de carrera, a través de los programas
de **Train the Trainers y KMIT** en The Cheesecake
Factory y de los programas del **Colegio Vips.**



PROGRAMAS

talento Rosa / nadia

formativos



Distrital Coach, impartido por el ITESM, donde
participaron nuestros Distritales de todas las marcas
y regiones. Además de las sesiones formativas en
competencias de liderazgo, complementamos el programa
con una evaluación 360° para que los participantes
conocieran su desempeño desde varios enfoques y
pudieran hacer planes de desarrollo más eficaces.
Al terminar, recibieron su certificación y presentaron
sus retos ante el equipo directivo.

**Diálogo entre la Operación y
el Centro de Soporte,** con programas como **La Voz
del Gerente,** donde el CEO, Directores de Centro de Soporte y los
Gerentes de Tienda y Restaurantes, conversaron sobre las necesidades y
posibles soluciones a las las problemáticas expuestas.
En el programa **De Líder a Líder,** participaron los directivos
de Asea en una experiencia virtual, compartiendo su experiencia con
colaboradores de México, Latinoamérica y España.



Mentoría y Sponsorship, programas de
acompañamiento para nuestros colaboradores en los
cuales los líderes con mayor experiencia
y responsabilidad, comparten los aprendizajes más
valiosos en su trayectoria profesional, así como
mejores prácticas, retos y logros alcanzados.



Asea College, una plataforma en
línea, por medio de la cual reforzamos
el autodesarrollo entre todos nuestros
colaboradores.
**+750 cursos e-learning
y +600 lecturas** disponibles 24/7.



Asea College Operaciones,

una plataforma virtual
especializada en contenidos
para nuestros colaboradores
del Centro de Operaciones.
En este espacio pueden acceder a
cursos de gestión y competencias
específicos de su marca. A partir de junio,
todos los equipos gerenciales contaron
con más de 750 cursos de diferentes
competencias para complementar
su formación, de manera autodidacta.



**Estandarización de procesos
en restaurantes** en México, a través de la certificación para gerentes:
**Elevando Mi Approach de Starbucks y La Grandeza Operativa, Cucina,
Servizio y Gestione de Italiani's,** programa enfocado en PASTA, PIZZA
Y VINO que determinó las bases para la renovación de la marca y marcó la
bienvenida al nuevo esquema de trabajo.



Dar lo mejor de nosotros es parte de nuestra cultura. Para permear esta pasión por el servicio en todo el equipo, hemos creado un modelo de desarrollo personal, continuo y progresivo



AL

MODELO DE DESARROLLO ALSEA 70:20:10

Este modelo facilita la cultura del autoaprendizaje y de formación continua, de manera flexible y compartida. Está dividido en tres segmentos que contemplan distintas formas de aprendizaje.

En él, participan desde colaboradores analistas hasta directivos y está estructurado en tres segmentos que representan el porcentaje de modo de capacitación.

A través de video-learning y la realidad virtual, los colaboradores tienen acceso a experiencias propias de la operación de nuestras marcas y casos de estudio que promueven el pensamiento crítico.

ee



10

% CAPACITACIÓN FORMAL

Cursos internos y externos, presenciales y en e-learning mediante una plataforma que le permite al colaborador aprender a su ritmo, desde cualquier lugar y en cualquier horario, considerando su Plan Individual de Desarrollo.

20

% CAPACITACIÓN COMPARTIDA

El aprendizaje se da a partir del trabajo colaborativo con otros colegas, líderes o mentores ya sea de manera informal o a través de programas como el de Mentoría, Retroalimentación o De Líder a Líder, entre otros.

70

% EXPERIENCIAS

la práctica es el mejor maestro y para ello, los colaboradores, a través de las actividades propias de su puesto, perfeccionan sus habilidades y se apoyan de cursos de competencias que agregan valor a su plan de carrera.

PROCESOS DE EVALUACIÓN

En Alsea realizamos evaluaciones a todo nuestro equipo de colaboradores para obtener información en dos sentidos:

- Conocer el nivel de satisfacción y grado de compromiso de los colaboradores hacia la empresa.
- Establecer el potencial profesional de cada colaborador.

Encuesta ECO

Este año realizamos una encuesta sobre Trato y Liderazgo a todos nuestros colaboradores de Centro de Soporte y Operación con antigüedad de más de 3 meses en México (excepto Starbucks), Cono Sur y Colombia.

Los resultados fueron favorables, con el 90% de colaboradores que recomendaría a Alsea y sus marcas como un buen lugar para trabajar.

PAÍS	PARTICIPACIÓN %	CALIFICACIÓN
México	71	4.12
Colombia	78	4.04
Argentina	74	3.85
Chile	71	4.15
Uruguay	90	4.15

76.8%
participación
promedio

4.06/5
de calificación



Índice de Liderazgo Alsea

En Alsea promovemos líderes con sentido humano que motiven a sus equipos a desarrollar su potencial, anteponiendo el valor de las personas. Este año llevamos a cabo la evaluación Índice de Liderazgo Alsea, aplicada a la Dirección General y a la primera línea directiva, en la cual el líder realiza primero una autoevaluación que luego se compara con la de sus reportes directos.

Los 13 rasgos de Liderazgo humano que considera esta evaluación son: honestidad y coherencia, priorización, gestión equilibrada, comunicación asertiva, apertura y respeto, claridad y manejo de recursos, acompañamiento y enseñanza, desarrollo de colaboradores, autonomía y confianza, balance de vida/trabajo, humildad y accesibilidad, retroalimentación y reconocimiento.

Estas métricas arrojan información muy valiosa que favorece la toma de decisiones para mejorar nuestro desempeño, promover la productividad y la participación para alcanzar las metas de crecimiento, aprovechar las oportunidades de desarrollo y, sobre todo, cumplir con nuestro propósito de *entregar felicidad y experiencias llenas de sabor* a nuestros clientes.

Los resultados de estas evaluaciones nos permiten conocer:

- **Las características individuales**, como son las aptitudes, los valores, la personalidad, los conocimientos, la experiencia, y los estilos de trabajo;
- **Las características de grupos**, como el liderazgo, la comunicación, los estilos de trabajo, las redes de interacción y,
- **Las características organizacionales**, como el clima, la cultura, el cambio, la satisfacción, el desempeño y la calidad de vida.

Algunas de las principales ventajas de la evaluación del talento humano son: mejorar el desempeño a través de la retroalimentación, establecer políticas de compensación, determinar necesidades de capacitación y desarrollo, entre otras.

Evaluación individual de desempeño

Se aplicó una evaluación de desempeño a gerentes de tienda y centros de soporte en todas las regiones donde tenemos presencia, en algunos negocios, logramos aplicarla al 100% de los colaboradores.

En 2021 realizamos un total de 20,544 evaluaciones de desempeño correspondiente al 29% del personal, esto implica un crecimiento en comparación con las 10,875 evaluaciones realizadas en 2019. Esto incluye al 100% de nuestros Gerentes de Tienda y equipos de Centro de Soporte. En el caso de todas nuestras operaciones de Starbucks y Burger King Argentina ya alcanzamos al 100% de nuestros colaboradores.

Durante este año estaremos integrando al 100% de los colaboradores de Casual y Burger King Chile.

Programa de Fortalezas

En Alsea trabajamos con una nueva visión para desarrollar a nuestros colaboradores, enfocándonos en sus fortalezas, más que en sus áreas de oportunidad. Buscamos impulsar "nuestros talentos", para aprender a potencializarlos y convertirlos en una fortaleza.

El proceso comienza con la identificación de capacidades a través de la prueba llamada Clifton Strengths, de Gallup. La segunda parte consiste en una sesión de coaching grupal, donde se explican las características de cada talento y cómo usarlo a favor para potenciar el crecimiento personal y profesional.

La implementación del programa inició con los gerentes de tiendas, con el fin de sensibilizarlos de esta nueva cultura y que aprendieran a desarrollar sus fortalezas, permeando el conocimiento a su vez, a sus equipos de trabajo.

18,299

colaboradores evaluados por calibraciones en todos los mercados



20,544

colaboradores evaluados por objetivos en todos los mercados



Trabajar y aprender es una experiencia única que transforma nuestra pasión en excelencia y hace a nuestros clientes felices



DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Como parte de nuestros valores, en Alsea promovemos la cultura de igualdad, diversidad e inclusión laboral, dando especial enfoque a los grupos de atención prioritaria. Alineados a nuestras Políticas de Diversidad e Inclusión y Derechos Humanos, promovemos el respeto a las personas, la no discriminación y la igualdad de oportunidades para todos. Estos lineamientos se aplican en cada aspecto de las relaciones laborales, desde la contratación y condiciones establecidas, hasta el desarrollo profesional y la remuneración.

Algunas de las iniciativas del 2021 fueron:

- Estudio "Women Matter" de McKinsey Alsea México y LATAM finalizado, entrega de resultados en marzo 2022.
- Diagnóstico de ONU mujeres
- Distintivo Éntrale 2021, por los esfuerzos que impulsa Alsea día a día para la inclusión de personas con discapacidad

303
COLABORADORES
con discapacidad en Chile, Uruguay, España y México

330
COLABORADORES
en México se identificaron como parte de la diversidad sexual

5,208
COLABORADORES
de la tercera edad fueron incorporados a nuestra plantilla laboral

PAUTAS DE CONDUCTA
Promovemos una conducta respetuosa y educada en el trato hacia las demás personas y desarrollando una cultura que promueva la dignidad para todos.

EQUIDAD DE GÉNERO
Fomentamos la igualdad entre mujeres y hombres en lo que se refiere al acceso al empleo, formación, promoción profesional y condiciones de trabajo.

DIVERSIDAD EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
Sabemos que la diversidad de género en nuestro máximo Órgano de Gobierno enriquece la toma de decisiones.



NO DISCRIMINACIÓN
Hacemos el mejor equipo porque sabemos que la mayor riqueza proviene de nuestras diferencias, sin importar género, cultura, religión, origen étnico, condición social u orientación sexual de nuestros colaboradores.



INCLUSIÓN LABORAL
Implementamos programas para integrar a la vida laboral a personas con discapacidad, adultos mayores y personas que provienen de situaciones de vulnerabilidad.



ESQUEMAS FLEXIBLES DE CALIDAD DE VIDA
Trabajamos bajo diversos esquemas de flexibilidad en cada país, con el fin de conciliar la vida laboral, familiar y personal, a través de una mejor distribución del tiempo efectivo de trabajo.



2
MUJERES
forman parte del Consejo de Administración

EQUIDAD DE GÉNERO



Un equipo diverso
enriquece las ideas,
fomenta la creatividad
y genera mejores
soluciones a los retos que
enfrentamos a diario



En Alsea, el crecimiento es para todas y todos, privilegiando su compromiso, entrega, talento y pasión por servir.

- Nuestra Política de Compensación garantiza que, a funciones y responsabilidades equivalentes, corresponde la misma remuneración para mujeres y hombres.
- Impulsamos el plan de carrera y acceso a cargos de mayor responsabilidad de nuestras colaboradoras, considerando criterios como el mérito y la capacidad profesional requeridos.
- Creamos mecanismos y procedimientos de selección para incluir personas de ambos géneros en la terna de postulantes.
- Procuramos la representación equilibrada en los diferentes órganos y niveles de toma de decisiones, garantizando que las mujeres participen en condiciones de igualdad de oportunidades.

Asimismo, fomentamos condiciones de trabajo que permiten la conciliación de la vida personal y laboral de nuestros colaboradores, a través de la implementación de diversas medidas:

- Flexibilidad de horarios, siempre que el puesto laboral lo permita
- Horarios adaptados a los de guarderías, para profesionales bajo circunstancias justificadas
- Descanso en fines de semana y días festivos para profesionales con hijos menores de tres años
- Posibilidad de traslado a un centro de trabajo más cercano al domicilio

1,371
beneficiados
con el Derecho Parental

973 mujeres
398 hombres



SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

Proteger la integridad y seguridad de todos nuestros colaboradores y de todos aquellos que mantienen alguna relación con Alsea, es y será siempre una prioridad.

Por ello asumimos el compromiso de implementar buenas prácticas de protección y prevención de riesgos laborales.

Nuestra Política de Prevención de Riesgos Laborales establece las directrices para alcanzar los objetivos en materia de salud y seguridad laboral, así como las condiciones para implementar acciones de prevención y seguimiento de los riesgos asociados.

Derivado de lo anterior, trabajamos en diferentes líneas estratégicas:

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

Con el objetivo de cuantificar resultados y evaluar nuestras acciones en prevención de riesgos laborales, así como de detectar áreas de oportunidad y proponer medidas correctivas, contamos con un sistema de visitas preventivas, a través del cual realizamos auditorías internas y externas.

VISITAS PREVENTIVAS EN ALSEA EUROPA

TIPO DE VISITA PREVENTIVA	2021
Evaluaciones de riesgo	281
Evaluaciones iniciales (aperturas)	26
Evaluaciones actualizadas	255
Auditoría externa	52
Simulacros (propios)	5



Continuamos con los esfuerzos de desarrollo y comunicación en cuanto a salud y seguridad, con el objetivo de instruir, concientizar y proveer a los colaboradores de las capacidades necesarias para mantener el bienestar laboral.

A fin de tener un mayor control y prevención de enfermedades y accidentes laborales, damos un seguimiento continuo y minucioso de estas incidencias para determinar sus causas y tomar las medidas correctivas pertinentes.

En apego al cumplimiento de la NOM-035, relativa a la prevención de accidentes laborales y enfermedades provocadas por el trabajo, en México realizamos encuestas con el personal de los Centros de Soporte y Operaciones para detectar de manera oportuna los riesgos latentes y atender las necesidades de los colaboradores, quienes calificaron positivamente las relaciones y ambiente laboral, el entorno organizacional y el liderazgo.

Este año la evaluación se realizó a través de la aplicación de dos cuestionarios que midieron los factores de riesgos psicosocial y acontecimientos traumáticos severos, en la que participaron 30,937 colaboradores.





PROMOCIÓN DE ESTILOS DE VIDA SALUDABLES

Continuamos impulsando iniciativas para apoyar el bienestar de nuestra gente, como el fomento de hábitos saludables para llevar una vida social activa y sana. Asimismo, en conjunto con Starbucks Internacional, creamos el Fondo de Emergencias para colaboradores operativos de Alsea México y Sudamérica, con lo que se obtuvieron resultados favorables.

Del mismo modo, en España y Portugal promovimos una vez más el programa "Orienta", que da atención social a colaboradores para mejorar su bienestar en aspectos como la salud, la economía, la educación y la vivienda.

CENTRO DE ATENCIÓN A EMERGENCIAS ALSEA

En Alsea México, continuamos con nuestras acciones en materia de seguridad integral, dando atención a 1,561 restaurantes de servicio rápido en situaciones que pudieran poner en riesgo la seguridad de la operación, dando soporte a través de una plataforma tecnológica que integra sistemas análogos, IP y GPRS, CCTV, alarmas de incendio e intrusiones.

Este año atendimos estas incidencias por medio de 3 canales de comunicación:

- línea 1 800 dedicado
- activación de botón de pánico
- aplicación móvil

En 2021 atendimos:
310 Incidentes de alto impacto
339 Incidentes de impacto al cliente
7,206 eventos en los que se solicitó apoyo a las autoridades locales

SOS VIPS

Nuestra línea de apoyo psicológico brinda asistencia a nuestros vipsters las 24 horas del día, los 365 días del año, con apoyo de la Fundación Origen.

El servicio da atención a colaboradores y familiares a través de WhatsApp y vía telefónica en una línea 1-800. En caso necesario, el paciente es canalizado a instituciones especializadas para obtener apoyo presencial.

1.1mdp
invertidos
en apoyo a colaboradores
en México

1,119
colaboradores
apoyados



* Cifras correspondientes a Alsea México al 23 de diciembre 2021.

En Alsea nos enfocamos en ser el empleador que mejor paga en el sector, con un enfoque integral de retribución que impulse la asistencia puntual, el compromiso de ejecución y la actitud de servicio. Los objetivos de este enfoque son garantizar la atracción y retención del mejor talento, cumplir con los estándares operativos de las tiendas e impactar positivamente en la experiencia de nuestros clientes.

MODELO DE RETRIBUCIÓN TOTAL

1

COMPENSACIÓN FIJA

- Sueldo base según el estándar de mercado
- Tabuladores de sueldo por marca
- Actualización anual diferenciada por zona geográfica

2

COMPENSACIÓN VARIABLE

- Revisión de sistemas de incentivos variables
- La elegibilidad de incentivos variables se extiende para el 100% de los colaboradores

3

BENEFICIOS (Salario emocional)

- Comida de colaborador
- Contacto SOS
- Homologación intermarca en prestaciones y beneficios que brinden liquidez y faciliten intercambio de talento
- Convenios de descuentos acordes con las necesidades del colaborador
- Precios preferenciales para adquirir planes dentales y ópticos
- Descuento de 40% en marcas Alsea
- Día A+ / Vacaciones

MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

A partir de 2020 implementamos la plataforma de colaboración digital Workplace, un espacio que promueve la comunicación interna que: facilita el trabajo en equipo, promueve el diálogo directo y agiliza los procesos de intercambio de información entre todos los países en los que tenemos presencia.

Ejemplo de ello, son los encuentros que hemos propiciado entre los gerentes locales y nuestros directivos globales que, además de generar un alto índice de participación, han contribuido a que la comunicación sea abierta, eficiente y en un ambiente cómodo y amigable para todos los participantes.

45,000
colaboradores
dados de alta en Workplace
en México y Latam

76%
con cuenta activa



DERECHO DE LIBRE ASOCIACIÓN

Conforme a la legislación local, respetamos y promovemos la libertad de asociación como un derecho de todas las personas a formar o unirse a una organización que represente sus intereses.

En 2021, en Europa seguimos el proceso de integración de nuestros colaboradores en un convenio colectivo único como en España y Francia, que tienen ya al total de colaboradores, cubiertos bajo un convenio de este tipo.

Para lograrlo en el resto de las geografías, mantenemos un diálogo social constante con la Representación Legal de trabajadores a través de comités específicos que amparan los procesos de consulta y participación con todas las partes involucradas.

TRABAJO INFANTIL

En Alsea no está permitida la contratación de menores de edad en ninguna de nuestras operaciones.

Para asegurarnos de que se respete esta condición, durante nuestros procesos de contratación solicitamos a los candidatos documentación oficial para confirmar que su edad corresponde con la edad mínima permitida por la legislación vigente de cada país.

A la fecha no se reportan casos que incurran en este tipo de falta.

TRABAJO FORZOSO

En Alsea todos nuestros colaboradores trabajan bajo un consentimiento otorgado libremente y conocen desde el momento de su contratación las condiciones laborales con respecto a sus responsabilidades, horario, tiempos de descanso, derecho de vacaciones y prestaciones, además de contar con total libertad para renunciar a su empleo en cualquier momento, por lo que rechazamos categóricamente cualquier clase de trabajo forzoso.

COMPROMISO CON LA **COMUNIDAD**

En Alsea contribuimos al desarrollo sustentable y a los intereses de la sociedad, asumiendo la responsabilidad de los impactos que nuestras actividades generan de manera directa e indirecta.

Por ello, desde hace más de tres décadas hemos establecido una relación estrecha con la comunidad e implementado programas para impulsar su desarrollo, para combatir la pobreza alimentaria y para impulsar programas de apoyo a la educación y la empleabilidad en todos los países en los que tenemos presencia.



 **+764 mil**
Comidas servidas
por el Movimiento Va por mi Cuenta

141,614 kg
de donativos en especie

+50
ONGs apoyadas



MÉXICO



\$50,254,559

egresos por donativos de Fundación Alsea 2021

FUNDACIÓN ALSEA

Fundación Alsea, A.C. es nuestro vínculo con la comunidad a través del cual realizamos acciones para apoyar el desarrollo y bienestar de las comunidades, implementando programas para promover la seguridad alimentaria y realizando actividades de voluntariado, así como donaciones económicas y en especie bajo distintas líneas de acción:

Alimentación

Para combatir la pobreza alimentaria, a través del Movimiento "Va por mi cuenta" con el que, bajo el lema "nadie más con hambre", sumamos esfuerzos a los de nuestros distintos grupos de interés.

Desarrollo Comunitario

Fomentado el crecimiento de las comunidades con proyectos productivos que impulsen su sostenibilidad.

Educación y empleabilidad

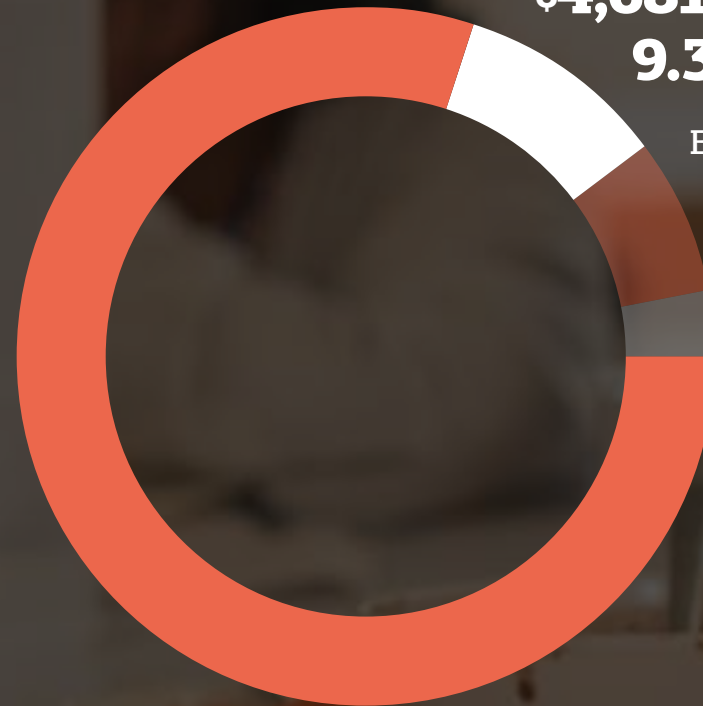
Para brindar oportunidades de educación y empleo a los jóvenes que más lo necesitan, impulsamos su desarrollo a través del programa "Integra".

Alimentación
\$39,085,783
77.8%

Desarrollo comunitario
\$4,681,620
9.3%

Educación y empleabilidad
\$3,533,002
7.0%

Otras Asociaciones Civiles
\$1,422,154
2.8%





**va mi
cuenta**
Nadie más con hambre

MOVIMIENTO VA POR MI CUENTA, EN MÉXICO

En 2012 se crea el Movimiento “Va por mi Cuenta” en el que Alsea, en coordinación con sus marcas, consumidores, colaboradores, proveedores, sociedad y grupos de interés, busca garantizar alimentación nutritiva a personas vulnerables en México. Esto es posible a través de comedores infantiles gestionados por aliados estratégicos como: Comedor Santa María A.C, Fondo para la Paz I.A.P. SEDAC (Servicio Educación y Desarrollo a la comunidad I.A.P.), Save the Children, Restauración Salud y Prosperidad A.C., entre otros.

En 2021 inauguramos el primer Centro de Alimentación en Cancún, Quintana Roo, que atiende a más de 500 personas diariamente.

El nuevo Centro de Alimentación responde a la nueva forma en que Fundación Alsea A.C. y El Movimiento Va por Mi Cuenta han modificado las entregas de los alimentos por la pandemia.

Este centro es operado por la asociación civil Huellas de Pan, A.C., y como respuesta a las necesidades de la pandemia, cuenta con huerto, salón de usos múltiples y un consultorio de nutrición, además de cocina y comedor.

+39mdp

inversión 2021

Movimiento Va por mi Cuenta

3 millones

comidas nutritivas

servidas desde 2012

+6,000

niños y niñas

tienen acceso a comida nutritiva diariamente

+2,000

familias

beneficiadas directamente

14

comedores

en operación

6,883

beneficiados

3,537	Comedor Santa María
2,783	Por un Hogar
428	Save the Children
135	Huellas de Pan

NUESTROS BENEFICIARIOS

14
comedores
infantiles

Estado de México

Metepec
Ecatepec
Ecatepec Embajadas
Valle de Chalco
Ixtapaluca

Ciudad de México

Iztapalapa
Santa Úrsula
Golondrinas

Oaxaca

Nuevo León

Saltillo

Cancún

niños de 4 meses
a 16 años
y mamás embarazadas y lactando



-\$30 MXN
ingresos al día
por familia para cubrir el
100% de sus necesidades

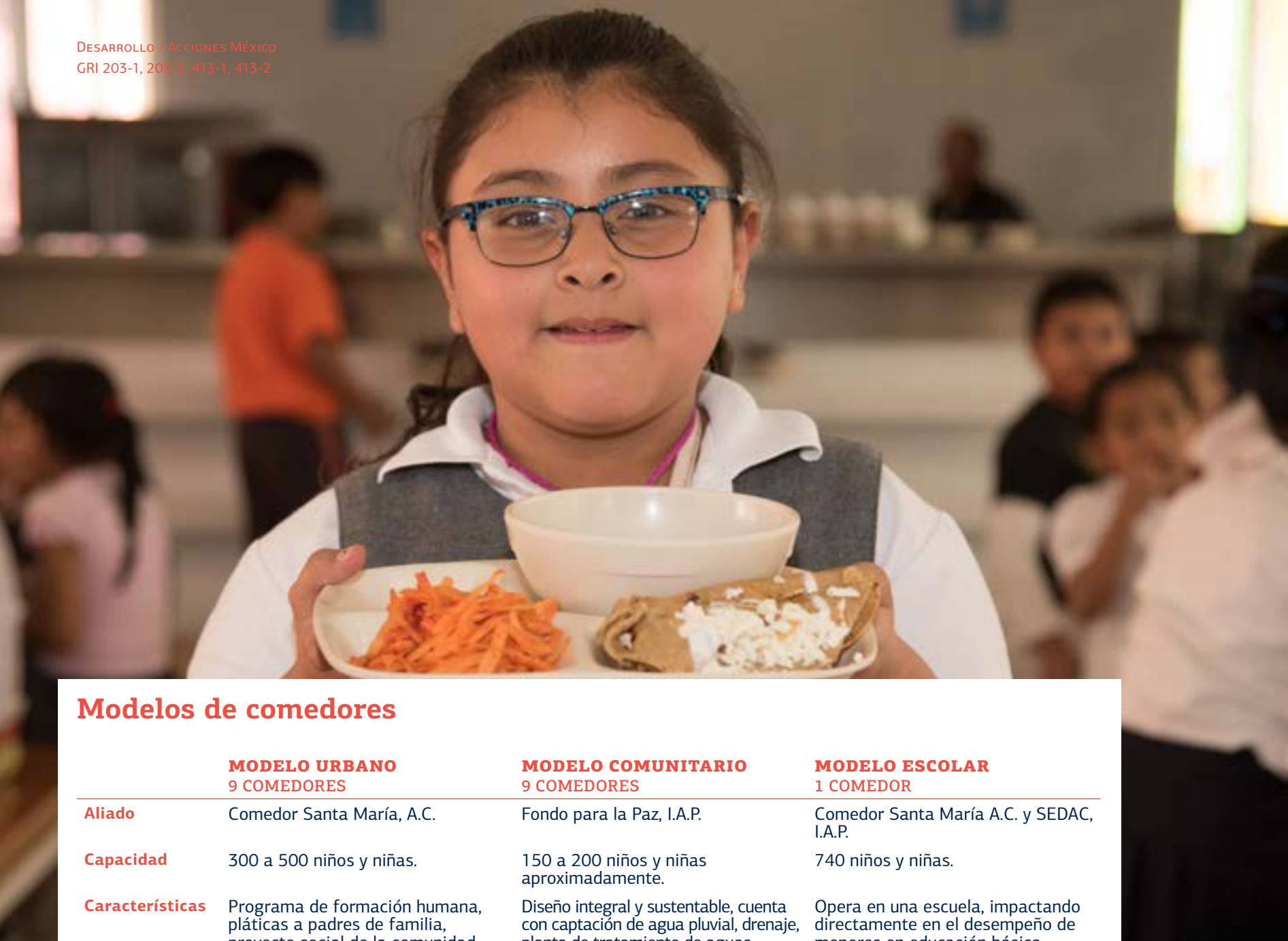
**75% inseguridad
alimentaria severa**

entornos de
violencia,
inseguridad
y soledad

33%
solo tienen
a mamá
como respaldo



65%
de la ingesta
diaria recomendada
la reciben de la comida
en los comedores



Modelos de comedores

	MODELO URBANO 9 COMEDORES	MODELO COMUNITARIO 9 COMEDORES	MODELO ESCOLAR 1 COMEDOR
Aliado	Comedor Santa María, A.C.	Fondo para la Paz, I.A.P.	Comedor Santa María A.C. y SEDAC, I.A.P.
Capacidad	300 a 500 niños y niñas.	150 a 200 niños y niñas aproximadamente.	740 niños y niñas.
Características	Programa de formación humana, pláticas a padres de familia, proyecto social de la comunidad.	Diseño integral y sustentable, cuenta con captación de agua pluvial, drenaje, planta de tratamiento de aguas, bebedero dual, estufas ahorradoras estilo patsari, huerto e iluminación LED.	Opera en una escuela, impactando directamente en el desempeño de menores en educación básica.
Ubicaciones	Estado de México (Metepéc, Ecatepec, Ecatepec Embajadas, Valle de Chalco), Ciudad de México (Iztapalapa, Santa Úrsula, Golondrinas), Nuevo León (García), Coahuila (Saltillo).	Oaxaca (Santa Rosa, El Corozal), San Luis Potosí (La Concepción).	Estado de México (Ixtapaluca).

Para apoyar a los grupos más vulnerables, continuamos con nuestros programas de contribución comunitaria, como lo es nuestra campaña anual de recaudación, que este año superó una vez más las metas.

Ver nuestros resultados nos llena de orgullo, pero más allá de sentirnos satisfechos, nos motiva a seguir haciendo frente al hambre infantil a través de alianzas con organizaciones sociales con las que podamos hacer sinergias en beneficio de los sectores más vulnerables.

44.6 mdp
Recaudación 2021 Va por mi Cuenta

17.6 mdp
Campaña Va por mi Cuenta

14.3 mdp
Producto con causa

12.1 mdp
Otros aliados Va por mi Cuenta

0.4 mdp
Campaña colaboradores



764,637

comidas servidas en México

+10k
colaboradores
forman nuestra red
de donantes de Alsea
en México



comidas servidas

680,192
Comedor Santa María

17,245
Huellas de Pan

27,824
Por un hogar

39,376
Save the Children



El aprendizaje nos
permite mirar al futuro
con optimismo

INTEGRA

Es una iniciativa que tiene como objetivo brindar oportunidades de educación y empleabilidad a jóvenes talentosos en situación de vulnerabilidad, beneficiarios de Fundación Alsea, A.C. y de The Starbucks Foundation.

A través de este programa, se otorgaron 7.8 millones de pesos a 19 organizaciones de México, Colombia, Argentina, Chile y España, apoyando a 4,500 personas necesitadas que enfrentan barreras para el acceso a la educación y oportunidades laborales.

cerca de
4,500
beneficiados

7.8 mdp
invertidos

19
instituciones
apoyadas

LATINOAMÉRICA

La obtención de buenos resultados en México nos motivó a replicar acciones en otras latitudes del continente, adaptándolas a las necesidades específicas de cada región:

COLOMBIA

Movimiento Va por mi Cuenta

El movimiento surgió en 2016 uniendo esfuerzos de Alsea y sus marcas para apoyar, a través de la Fundación Éxito, a cuatro instituciones a nivel nacional:

- Corporación Uno Más
- Hermanas Misioneras de Cristo Maestro
- Fundación Semilla y Fruto
- Fundación Créalo

Desde su fundación se han entregado:
2,849 paquetes de complementación alimentaria
201,716 comidas servidas

En 2021 se realizaron eventos recreativos para los niños y sus familias en los que recibieron kits escolares y de limpieza personal, camisetas y juguetes, además de compartir alimentos y bebidas de algunas de nuestras marcas.



220 niños
beneficiados

61,740
comidas servidas

1,440
paquetes de alimentos entregados

+149 millones COP
recaudación de colaboradores

78%
colaboradores
participaron

4 visitas
20h
voluntariado

CONO SUR



Donaciones

Durante 2021 donamos más de 5,000 kg de alimentos a la Red de Alimentos en Chile, el Banco de Alimentos en Argentina y diversos centros de salud y vacunación de la región, beneficiando así a más de 10,000 personas y a más de 85 fundaciones.



Campaña de concientización de cáncer de mamas

Se realizó una sesión en Workplace con Josefa Cortés, creadora y fundadora de la StartUp Palpa, el primer dispositivo para ayudar a detectar el cáncer de mamas, en conjunto con la Fundación Know your Lemons, quienes profundizaron sobre la importancia del autoexamen y la concientización sobre esta enfermedad.



Fundación Forge

Una iniciativa en Argentina, Chile y Uruguay que motiva a jóvenes de bajos recursos a encontrar en el trabajo, en el aprendizaje y en el compromiso social, un medio para alcanzar una mejor calidad de vida. Sus esfuerzos se centran en el desarrollo de habilidades socioemocionales y digitales para adaptarse a las demandas laborales del futuro.

Este año se realizaron más de 35 entrevistas.



Semana de la sustentabilidad

Se organizó una serie de webinars bajo el concepto: "Impacto positivo" impartido por reconocidas personalidades de diversos sectores que compartieron sus conocimientos acerca de los siguientes temas:

- Urgencia de cambiar de hábitos
- Programa Alquimia
- Electromovilidad
- Reducción de huella de carbono
- Innovación en la industria alimentaria
- Tendencias mundiales de impacto
- Mundo post-covid
- Oportunidades de desarrollo en los ODS



Cifras en miles de pesos

EUROPA

En Alsea Europa trabajamos en diversas iniciativas que contribuyen a la formación, búsqueda de empleo, mejoras al entorno e integración de los grupos más vulnerables.

Camino al empleo

Una opción para incorporar al mercado laboral a personas en riesgo de exclusión social, especialmente jóvenes, mujeres, personas con discapacidad y trabajadores mayores. Esta iniciativa se realiza en convenio con el programa Incorpora de La Caixa, lo que nos permite acceder a múltiples organizaciones sociales en todo el territorio español.

53

personas han accedido a su primera experiencia laboral



Modelo integral de voluntariado

Mantenemos nuestro compromiso de dar soporte a las necesidades de las poblaciones locales. De esta forma, ponemos a disposición de los profesionales, que conforman todas nuestras marcas de Alsea en España, dos programas de voluntariado:

- **Sensibilización y concienciación social y ambiental**
Programa que fomenta la sensibilización social a través de actividades innovadoras y de limpieza.
- **Fomento de habilidades profesionales y laborales**
Voluntariado para jóvenes en riesgo de exclusión social, que se centra en la formación relacionada con la hostelería.

Colaboraciones para impulsar el entorno más cercano

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

Estas alianzas se establecen con asociaciones y ONGs para impulsar el desarrollo de nuestro entorno más cercano con el objetivo de fortalecer nuestro compromiso de colaboración. En 2021 realizamos donaciones a asociaciones y entidades sin ánimo de lucro por un valor de más de 1.2 millones de pesos, equivalentes a 59,000 euros.



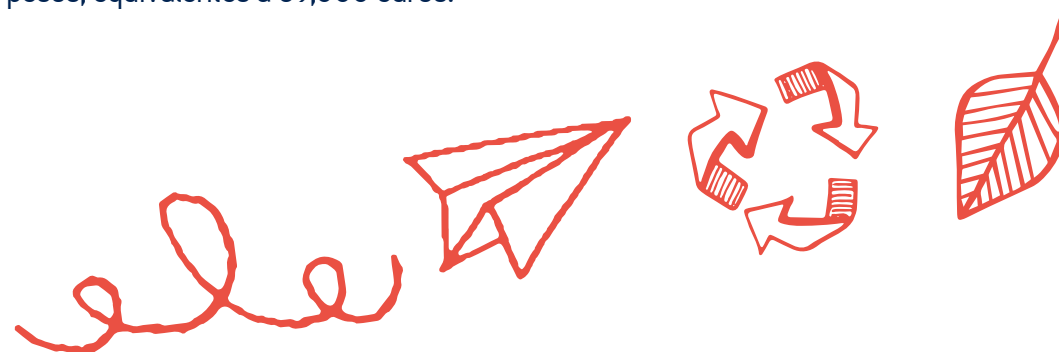
Proyecto Voluntariado medioambiental

Trabajamos en la formación y sensibilización de nuestros colaboradores en temas medioambientales a través de acciones de voluntariado como replantaciones con Ecoherencia y limpieza de ríos, mares y montes con Seo Bridlife, contando con la participación de 62 y 22 voluntarios, respectivamente.

Donaciones y apoyo a proyectos

En 2021 mantuvimos las donaciones al Banco de Alimentos con 3,085 kg de producto que responden al proyecto de gestión de excedente alimentario. De igual forma trabajamos en la reducción de excedentes, a través de proyectos de control y gestión eficiente.

Desde nuestras marcas en Portugal se han realizado contribuciones a asociaciones y diferentes instituciones por valor de más de 340 mil pesos equivalentes a 15,800 euros. En Francia y Benelux, las donaciones a distintos proyectos de desarrollo local en colaboración con entidades sociales han superado los 570 mil pesos, equivalentes a 26,500 euros.



Aperturas con causa

En Domino's Pizza fortalecemos los compromisos adquiridos con nuestro entorno más inmediato a través de programas como "Aperturas con Causa", menús solidarios con Cruz Roja y aportación económica a Organizaciones sociales a través de proyectos de marketing con causa. Con estos proyectos establecemos vínculos y alianzas con ONG's locales.

En 2021 hemos desarrollado un nuevo proyecto "Aperturas con Causa", a través del cual, donamos la recaudación de las ventas del primer día. Este programa ha estado presente en las últimas 21 aperturas de tiendas, recaudando más de 1.7 millones de pesos, equivalentes a 82,564€ euros destinados a las diversas asociaciones colaboradoras.

21



**aperturas
con causa**

con 21 asociaciones diferentes

**82,000€
recaudados**



Foster's Hollywood ha reforzado su compromiso con el desarrollo social, poniendo en marcha un plan de Responsabilidad Social Corporativa que pone el foco en la infancia. Se han entregado cenas y comidas de Navidad a familias en situación de vulnerabilidad, a través de programas como Tengo Hogar, Soñar Despierto y la Coordinadora Infantil y Juvenil de Vallecas. Con esto, se han beneficiado 93 personas.

GINOS
-RISTORANTE-

Gino's lanza su compromiso con las personas mayores con su Campaña Pizza Solidaria en colaboración con la Asociación Adopta un abuelo. Por cada pizza vendida el cliente podía donar 5 centavos de euro, que la marca duplicaba. Se vendieron 1,989 pizzas, que supuso una recaudación total de más de 43 mil pesos equivalentes a 2.000 €. Los beneficios se destinaron a la financiación de un proyecto de voluntariado de acompañamiento telefónico de personas mayores, en el que participaron 52 personas.



Starbucks colaboró nuevamente con Acción contra el Hambre a través del programa 1x2, que ha permitido recaudar más de 800 mil pesos equivalente a 37,000€. El objetivo de este proyecto es reducir al máximo el excedente alimentario y colaborar con esta entidad social. Durante la última hora antes del cierre, las tiendas rebajan un 50% los productos frescos para fomentar su compra su compra, y lo recaudado de su venta se destina a esta ONG internacional.

VIPS

VIPS mantiene una relación de más de 10 años con Cruz Roja, por ello, desde 2021, los nuevos locales que se abren se unen al programa "Aperturas Solidarias", por el que el 100% de las ventas del primer día se donan a proyectos locales de las delegaciones territoriales del lugar donde se abre la cafetería. En 2021 se han realizado 2 aperturas bajo este programa, recaudando más de 190 mil pesos equivalentes a 8,770.3 euros donados a esta institución.



BALANCE

IMPACTANDO POSITIVAMENTE A NUESTRO PLANETA



Con el fin de proteger el medio ambiente, en Alsea gestionamos los recursos naturales de forma responsable, eficiente e innovadora, minimizando los impactos que generamos, conforme a los más altos estándares de sustentabilidad en contra del cambio climático y a favor de la economía circular.

Fomentamos el uso racional de los recursos naturales y optimizamos nuestros procesos a través de la adopción de iniciativas que nos permiten fortalecer la gestión responsable de nuestra cadena de valor y seguir avanzando en nuestro aún largo recorrido hacia la sustentabilidad.





Queremos tener un impacto positivo en el medio ambiente, a través del uso eficiente de los recursos para minimizar los riesgos asociados a nuestras operaciones



POLÍTICA GLOBAL MEDIOAMBIENTAL

Orientados hacia el mismo fin, nuestra Política Global Medioambiental establece las medidas y directrices para prevenir, mitigar y controlar los impactos ambientales de nuestra actividad, con lo que buscamos cumplir nuestras metas a través de iniciativas de mejoras continuas que nos permitan formalizar un sistema de gestión medioambiental. Los procedimientos de esta política se apegan a la norma ISO 14001 de sistemas de gestión ambiental y están soportados en tres pilares:

1

Consumo eficiente de energía y reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.

2

Reducción de residuos.

3

Consumo eficiente de agua.



EFICIENCIA ENERGÉTICA

De acuerdo con el compromiso adquirido de combatir el cambio climático, buscamos optimizar el consumo de combustibles y de energía –principalmente eléctrica– así como descarbonizar nuestros procesos a través de diversas medidas implementadas, como en el caso de la iluminación, la climatización de nuestras instalaciones y el uso de vehículos.

Para alcanzar los resultados deseados, nos apoyamos en soluciones tecnológicas que mejoren la eficiencia energética y reduzcan nuestras emisiones de GEI (Gases de Efecto Invernadero). De forma paralela, buscamos crear consciencia en nuestros colaboradores, promoviendo en ellos hábitos que contribuyan a la reducción y uso responsable de los recursos energéticos.





En materia de movilidad, apostamos por mejorar la eficiencia y sostenibilidad de nuestros vehículos. Para ello, contamos con 417 motos eléctricas en Europa, que representan el 16% del total de nuestros ciclomotores en dicho continente.

Por otro lado, en la Ciudad de México, utilizamos alrededor de 35 bicicletas eléctricas en 7 tiendas, como parte de una prueba piloto para delivery de Domino's Pizza.

CONSUMO DE ELECTRICIDAD (kWh)

	2021	2020
Alsea México	238,369,880	219,220,762
Alsea Sudamérica	40,429,000	52,321,649
Alsea Europa	131.581.791	117,046,821
Total	410,379,887	388,589,233

CONSUMO DE COMBUSTIBLE* (kWh)

	2021	2020
Alsea México	240,009,734	221,742,788
Alsea Sudamérica	30.037,00	26,002,487
Alsea Europa	64,739,25	53,877,915
Total	334,785,959	301,623,190

EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO (Tn CO₂ eq.)

	2021	2020
Alcance 1	90,206	64,584
Alcance 2	95,107	106,269
Alcance 3	-	-
Total	185,313	170,853

En general, estos esfuerzos han dado buenos resultados, el consumo energético aumentó con respecto a 2020, debido a la disminución de restricciones por la contingencia sanitaria, lo que a nivel global representó un incremento del 8% del total de energía consumida.

De igual forma, los consumos de gasolina y gasóleo incrementaron debido al aumento de demanda en los servicios de delivery, lo que detonó un crecimiento en las flotillas de vehículos destinados al servicio de entrega.



* Suma de gasolina, gasóleo y gas

EFICIENCIA ENERGÉTICA Y CONSUMO DE **energía limpia**

En Alsea estamos enfocados en evolucionar hacia el uso de energías limpias en todas nuestras operaciones



En Argentina, **Burger King** logró una reducción del 24% de energía eléctrica con respecto a 2019.

Por su parte, **Starbucks** redujo 13% el uso de energía eléctrica comparado con 2019 y durante 2021, aproximadamente 12% de la energía provino de **fuentes renovables** de la matriz de generación nacional argentina.

-24%
reducción de
energía eléctrica
en Argentina



En Uruguay, **Starbucks** redujo en un 24% el uso de energía eléctrica comparado con 2019 y el 98% de la energía utilizada provino de **fuentes renovables**.

-24%
reducción de uso
de energía eléctrica
en Uruguay

98%
de la energía proviene
de fuentes renovables



En México el mix de compra de **energía limpia** (eólica, cogeneración o hidráulica), pasó de un 62.37% en 2020 a un 69% en 2021.

69%
consumo de
energía limpia
en México



RECURSOS

MATERIALES Y ENERGÍA CIRCULAR

Los recursos y materiales identificados como relevantes para el desarrollo de nuestra actividad son: agua, plásticos, papel y cartón.

Aunque contamos con medidas para la correcta gestión y uso de recursos, continuamos trabajando en la implementación de un modelo de medición más completo y formal. Por ello, a través de nuestras distintas marcas, utilizamos cada vez más materiales reciclados en la producción de envases, bolsas y servilletas, con lo que refrendamos el compromiso permanente que asumimos con el medio ambiente.



+1 millón

46 mil litros de aceite recolectados en 2021
+99% vs. 2020

Fomentamos el consumo de papel reciclado con certificación FSC

Eliminamos el uso de popotes de plástico y unigel en todas nuestras marcas

Cambiamos las bolsas de plástico por bolsas de papel

Sustituimos los plásticos de los empaques por materiales biodegradables y/o compostables

Promovimos la separación de residuos

Continuamos con la recolección de aceite para trasladarlo a fuentes certificadas para su reciclaje y reutilización, ya sea para la fabricación de otros productos o combustibles.



En Starbucks Argentina, se incentivan prácticas sustentables a través del programa de compostaje **Tierra para tu jardín**, mediante el cual se invita a los clientes a llevarse gratuitamente la borra del café para ser utilizada como abono.

En Archie's, Domino's, Starbucks, P.F. Chang's y nuestros CEDIS de Bogotá, se recolectaron 47.51 toneladas de material aprovechable y se reutilizaron 14,55 ton de aceite vegetal usado.



Archie's y P.F. Chang's entregaron **164.397 kg** de residuos a un gestor ambiental para hacer composta y abonos orgánicos que posteriormente se utilizaron en jardines y zonas verdes.



En España, se reciclaron 474,475 litros de aceite. Adicionalmente en Domino's, optimizando la gestión del excedente alimentario, iniciaron la relación con **Too Good to Go**, una aplicación móvil que promueve la venta de productos que se van a desechar (por errores en la elaboración, excedente, etc.) a un precio menor. En 2021, 58 tiendas **rescataron 2,300 paquetes de comida**, que equivale a evitar el desperdicio de 2,3 toneladas de alimentos.

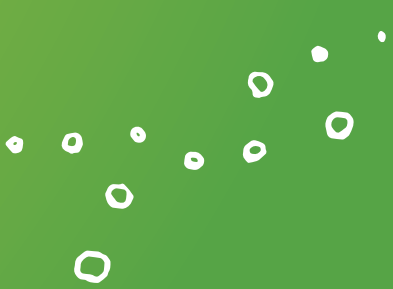
RECICLAR REDUCIR REUTILIZAR

En 2021 Starbucks contribuyó al aprovechamiento de residuos orgánicos entregando más de **4,453 bolsas de composta** a sus clientes, convirtiéndose en **15,585 kg** de abono para sus jardines.

También en Argentina **se donaron 123 unidades de mobiliario de oficinas** que estaban en desuso, para ser reutilizadas por la **Fundación Vivienda Digna**.



En Argentina, **Burger King** desarrolló un empaque con certificación FSC® para sus papas fritas, garantizando la protección del medio ambiente y la responsabilidad en el uso de los recursos naturales. Adicionalmente, reemplazó todos los envases de helado por polipapel, evitando el uso anual de 7,000 kilos de plástico.



AGUA

En Alsea, conscientes de la importancia de cuidar el agua y evitar cualquier tipo de desperdicio, hemos invertido en infraestructura para hacer más eficiente su consumo, así como en la concientización de nuestros colaboradores acerca de la responsabilidad de conservarla.

Con el objetivo de disminuir nuestra huella hídrica, promovemos el uso responsable del agua a través de campañas de concientización a los colaboradores, junto con otras medidas como:

- Cisternas de doble descarga
- Urinarios ahorradores
- Grifos temporizados
- Filtros aireadores para ahorro de agua
- Reguladores de presión de agua

De acuerdo con las limitaciones locales, realizamos un abastecimiento y suministro de agua, extrayéndola de las infraestructuras públicas.

CONSUMO DE AGUA (m³)

	2021	2020
México	1,698,000	1,700,000
Sudamérica	18,638	12,292
Europa	939,915	862,270
Total	2,656,553	2,574,562

Nos llena de orgullo el trabajo de nuestros colaboradores, que reafirman con su dedicación diaria, nuestro compromiso con el desarrollo sostenible

Reconocimientos y certificaciones

- Alsea Cono Sur fue reconocida con un premio APSAL (Asociación de Profesionales de Salud y Alimentos) en la categoría Responsabilidad Social Empresaria LATAM por nuestro Plan de eficiencia energética, reciclado y reutilización de recursos en nuestras tiendas y Centros de Soporte. Este logro es resultado del trabajo que hacemos para ser impacto positivo en la región, mediante el reciclado de materiales, la disminución de consumos energéticos y nuestro compromiso con la promoción de estilos de vida saludable.
- En más de 20 tiendas Starbucks de Chile se obtuvo la certificación LEED® (Leadership in Energy and Environmental Design -Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental) que reconoce los mejores estándares de sustentabilidad a través de prácticas y estrategias de diseño, construcción y operación en edificios.

GOBIERNO

CORPORATIVO



En Alsea, *entregar felicidad y momentos llenos de sabor* comienza con un Gobierno Corporativo ético y transparente, que guía nuestras decisiones de negocio, establece nuestras relaciones con los grupos de interés y asegura el cumplimiento de nuestras políticas para conducirnos hacia la generación de valor.



CULTURA ALSEA

En Alsea, estamos comprometidos con la excelencia y la entrega para cumplir nuestro propósito:
Entregar felicidad y experiencias llenas de sabor.

Esto se hace posible cuando nuestros colaboradores sienten orgullo, pertenencia e identidad con nuestra compañía y llevan nuestra cultura a cada país en los que tenemos presencia.

Nuestra cultura, basada en cinco valores, está enfocada al cliente para lograr una experiencia extraordinaria cada vez que visita nuestros restaurantes.

Queremos ser multiplicadores de felicidad, y hacer de cada ocasión una experiencia inigualable de sabores extraordinarios.



A

Actitud Ganadora

Nos esforzamos, nos atrevemos, nos reinventamos para exceder expectativas



L

Liderazgo Involucrado

Inspiramos con el ejemplo y empoderamos a nuestra gente



S

Servicio Sorprendente

Hacemos cada momento único para ofrecer experiencias inigualables



E

Espíritu Colaborativo

Somos más fuertes cuando trabajamos en equipo



A

Atención al Detalle

Cuidamos todo lo que hacemos porque cada detalle cuenta



GESTIÓN ÉTICA Y RESPONSABLE

La Cultura Alsea es la base de nuestro modelo de gestión responsable, que nos rige bajo los principios de ética, integridad y transparencia, buscando con ello incorporar la sustentabilidad a todos los procesos y niveles de la operación.

Nuestro compromiso con estos ideales y con los principios de buen Gobierno Corporativo, nos ha impulsado a inculcar en cada uno de nuestros colaboradores un sentimiento de pertenencia y pasión por servir, que es el motor para entregar felicidad y experiencias llenas de sabor. Para ello, nuestro Código de Ética y nuestras Políticas Corporativas establecen los lineamientos en nuestro proceder, que son de cumplimiento obligatorio para todos los que formamos parte de la Compañía.

CÓDIGO DE ÉTICA

Detalla nuestros valores como empresa, así como el marco normativo de comportamiento ético y la guía de conducta de colaboradores, proveedores y franquiciatarios.

Nuestros lineamientos éticos representan una guía de conducta que tiene como objetivo orientar nuestro comportamiento individual y nuestras decisiones en el lugar de trabajo. También regulan la relación con nuestros compañeros, proveedores, clientes y autoridades.

Los principios rectores de nuestro Código de Ética son:

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

LÍNEA CORRECTA

Estamos conscientes de la necesidad de identificar conductas o situaciones que pongan en riesgo la integridad de la compañía, la relación con nuestros clientes, colaboradores y proveedores, es por ello que en Alsea México y Alsea Sudamérica contamos con una línea de denuncia llamada "Línea Correcta", este medio de denuncia es confidencial y es operado por un tercero independiente que brinda objetividad y transparencia en el proceso de atención y resolución de las denuncias. En Alsea Europa, la gestión del canal de denuncia se atiende de manera interna y lo realiza un equipo de relaciones laborales de manera directa y confidencial, y se organiza y gestiona conforme a lo previsto en el Protocolo de Funcionamiento del Canal de Denuncias.

En ambos casos, el canal de denuncia sirve para identificar, atender y dar seguimiento a cualquier incumplimiento, irregularidad o comportamiento contrario a nuestra forma de hacer negocios y al Código de Ética. Para mayor información acerca del Código de Ética se puede visitar:

- <http://www.alsea.net/relacion-con-inversionistas/codigo-de-etica>

Durante 2021, recibimos 663 denuncias en relación a las siguientes faltas:

- Cohesión
- Abuso de confianza
- Conflictos de interés
- Fraude y robo
- Acoso

De estos casos, 600 han sido atendidos satisfactoriamente y 63 siguen en proceso de resolución.

Para conocer más acerca de nuestro Código de Ética y políticas públicas consulta nuestro enlace a Integridad Corporativa:
<https://www.alsea.net/integridad-corporativa#messages>

663 denuncias

México, LATAM y Europa



CULTURA DE TRANSPARENCIA Y ANTICORRUPCIÓN

Nuestra forma de hacer negocios se basa en la integridad, transparencia, honradez y altos estándares éticos, es por ello que contamos con una Política Anticorrupción que promueve una cultura de tolerancia cero cuando de corrupción y soborno se trata, por lo que nos comprometemos a actuar de manera profesional y ética en todo momento, y a garantizar los mecanismos y canales de denuncia e investigación necesarios para transparentar nuestro desempeño en esta gestión.

Nuestra Política establece los mecanismos y directrices para garantizar el cumplimiento de las diferentes legislaciones y leyes anticorrupción aplicables en las distintas regiones en las que opera Alsea, así como la forma de hacer negocios, normas e instrucciones para que todas las actividades y relaciones de nuestros colaboradores con clientes, proveedores, administraciones públicas y otros terceros, así como aquellas que realicen terceros para o en nombre de Alsea, se realicen con apego a nuestros principios anticorrupción, en ella se estipula la prohibición de cualquier tipo de aportaciones políticas ya sean de manera directa o indirecta. Asimismo, prohibimos realizar gastos para alentar o desalentar la elección de un candidato a un cargo político, así como las contribuciones corporativas a cualquier organización con fines políticos.

Para fortalecer nuestra cultura de integridad, nuestros colaboradores reiteran su compromiso con la empresa mediante la firma de aceptación y apego al Código de Ética y Política Anticorrupción, de igual forma, se envían comunicados por medios internos que refuerzan la Tolerancia cero a la corrupción y soborno como:

- Código de Ética
- Reglas de Negocio Gastos de Viaje
- Reglas de Negocio Responsabilidad Social
- Política Conflicto de Intereses
- Reglas de Negocios de Compras

ENFOQUE FISCAL

Alsea cuenta con una Política Fiscal que establece los principios para la toma de decisiones con un impacto fiscal directo o relevante, estando siempre en concordancia con la normativa aplicable a cada país donde tenemos presencia y actividad.

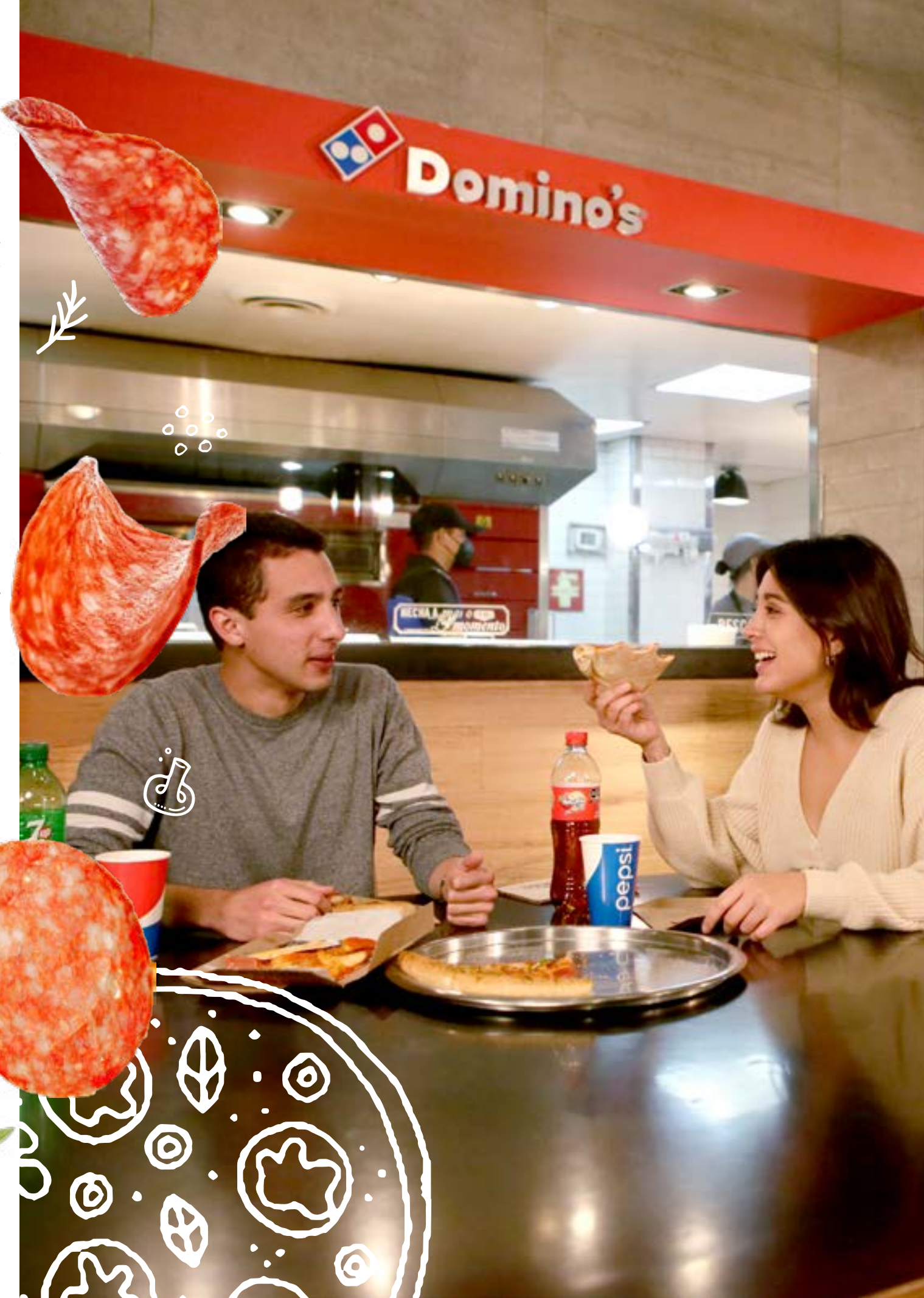


DERECHOS HUMANOS

El respeto por los Derechos Humanos es una responsabilidad compartida que debe entenderse como un principio esencial y prioritario para todos. Para procurar su cumplimiento en busca de una sociedad más responsable, contamos con una Política de Derechos Humanos, que nos compromete a todas las áreas funcionales, marcas y colaboradores que formamos parte de Alsea a mantener relaciones basadas en el respeto y la dignidad en cada una de nuestras acciones diarias.

De igual forma, para garantizar un entorno laboral respetuoso en favor de la protección de los Derechos Humanos de los colaboradores, Alsea:

- Prohíbe todas las formas de trabajo que pudieran ser perjudiciales para la salud o seguridad infantil.
- Prohíbe estrictamente el trabajo forzado u obligatorio para cualquier colaborador o colaboradora.
- Respeta los derechos de los colaboradores de libre asociación en procesos de negociación colectiva, promueve, protege y ayuda a garantizar el disfrute pleno y equitativo de los Derechos Humanos de cada persona.

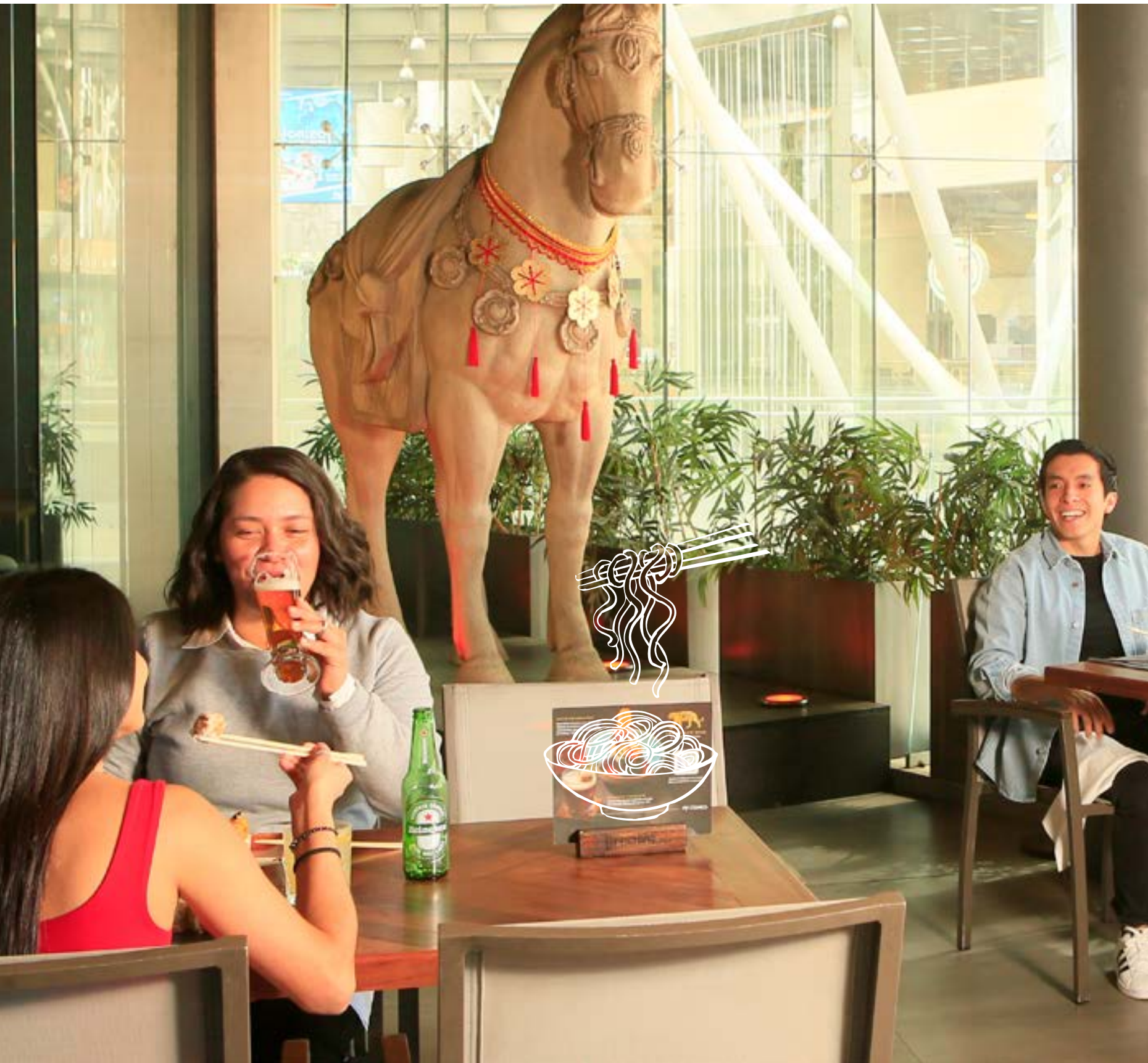


PROTECCIÓN DE DATOS

Reconocemos la importancia y confidencialidad de los datos personales que recabamos, así como la responsabilidad que implica su tratamiento. Por ello, el manejo y protección de los datos personales de nuestros clientes, proveedores, representantes legales y colaboradores, es una de las prioridades para prevenir el riesgo de violación a su confidencialidad, integridad y disponibilidad. Con la finalidad de dar cumplimiento a esta responsabilidad, contamos con protocolos de seguridad alineados con las legislaciones vigentes en cada región en la que operamos, mismos que son supervisados por los responsables directos de los puntos de contacto interno.

Nuestros principios para la Protección de los Datos Personales durante su obtención y tratamiento se basan en la confidencialidad, evaluación de la necesidad, exactitud y veracidad. Por su parte, los departamentos de Privacidad de Datos Personales de los diversos países, cumplen con la legislación de la materia vigente y ponen a disposición de los clientes, proveedores, colaboradores y otros terceros, la información sobre el tratamiento de sus datos y sus derechos como únicos dueños/titulares de estos.





CONFLICTOS DE INTERÉS

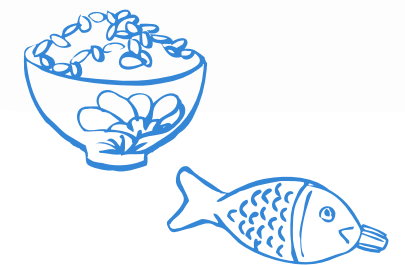
Un conflicto de interés existe cuando las conveniencias personales, las de la familia, amigos o terceros, hacen vulnerables las responsabilidades del puesto que se desempeña y los procesos de la organización. Por lo tanto, es imperativo que las decisiones en el trabajo se realicen enfocadas hacia el mayor beneficio de la Compañía.

Los colaboradores de Alsea deberán evitar situaciones, llevar a cabo actividades o manifestar opiniones que pudieran dar lugar a un conflicto entre los intereses personales y los de Alsea; se abstendrán de representar a la Compañía o compañías de Alsea e intervenir o influir en la toma de decisiones en cualquier situación en la que, directa o indirectamente, estuvieran en situación de conflicto de interés.

Dichas situaciones deberán notificarse a su superior inmediato y al área de Recursos Humanos tan pronto sean percibidas y con antelación a la ejecución de cualquier actuación que pudiera verse afectada por ellas. Los colaboradores podrán realizar actividades adicionales, siempre que no afecten los intereses de Alsea y no sea en horario laboral.

Los colaboradores deberán actualizar un Cuestionario de Conflicto de Interés por lo menos una vez al año y entregarlo al área de Recursos Humanos.

Cualquier excepción a estos lineamientos debe ser validada y autorizada por el responsable de Recursos Humanos del país y la Dirección de Recursos Humanos de Alsea, a través de un escrito en el que se describa la excepción.

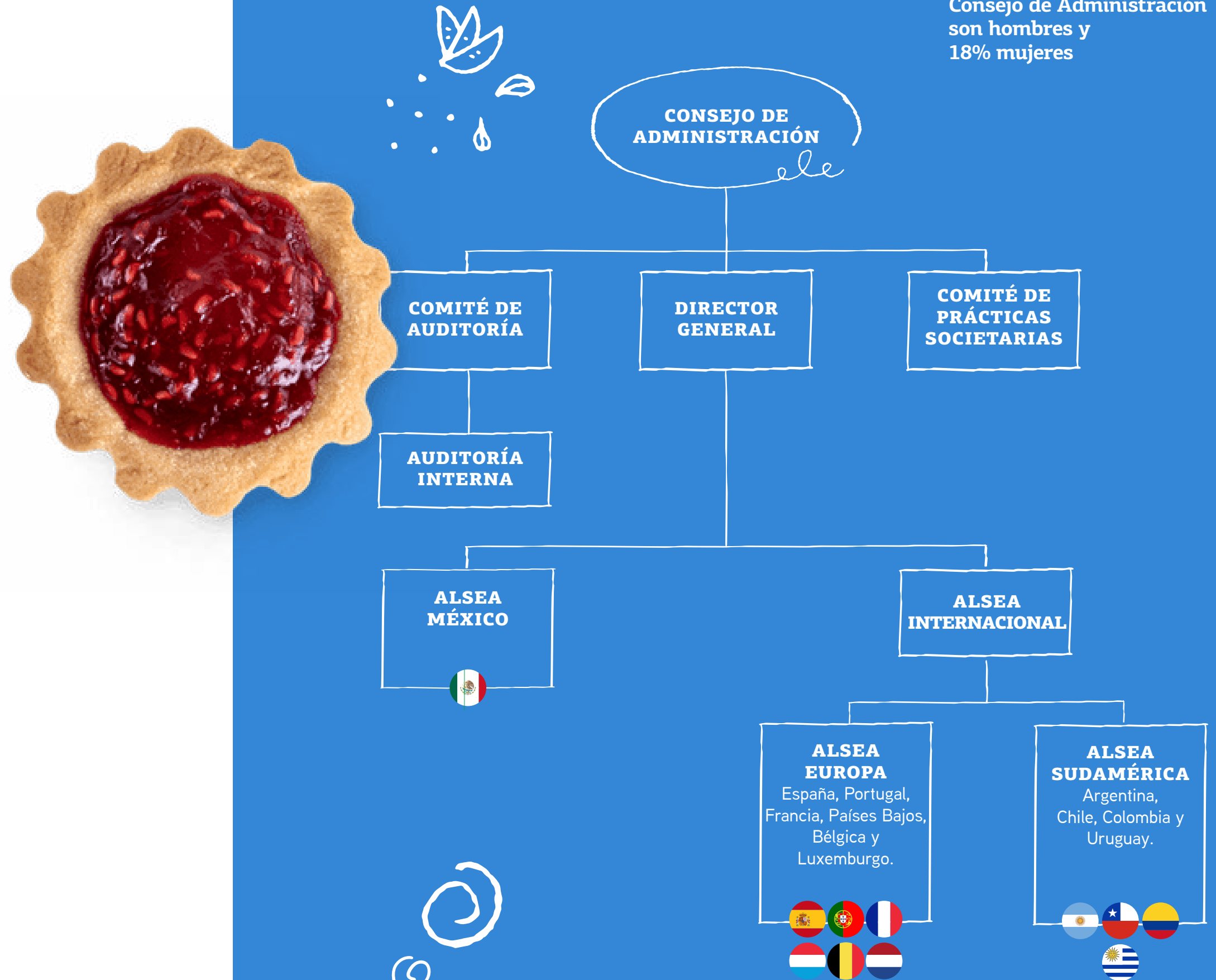


ESTRUCTURA CORPORATIVA

Nuestra estructura de Gobierno Corporativo es el conjunto de normas, sistemas y procesos que aplicamos para dirigir el rumbo de las relaciones entre Alsea y nuestros grupos de interés.

Es el máximo órgano de gobierno, encargado del desarrollo, aprobación y actualización de los fundamentos de la compañía (misión, visión, valores y propósito), así como de aprobar las Políticas Corporativas que impactan la gestión de la Compañía, incluyendo aquellas relacionadas con la Estrategia de Sostenibilidad.

En Alsea el 82% de miembros de nuestro Consejo de Administración son hombres y 18% mujeres



CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

PATRIMONIAL RELACIONADO

Alberto Torrado Martínez

Presidente

Cosme Alberto Torrado Martínez

Vocal

Armando Torrado Martínez

Vocal

PATRIMONIAL INDEPENDIENTE

Federico Tejado Bárcena

Vocal

Fabían Gerardo Gosselín Castro

Vocal

INDEPENDIENTE

León Kraig Eskenazi

Vocal

Adriana María Noreña Sekulist

Vocal

Carlos Vicente Salazar Lomelín

Vocal

Alfredo Sánchez Torrado

Vocal

Luiz Carlos Ferezin

Vocal

Leticia Mariana Jáuregui Casanueva

SECRETARIO TÉCNICO

Xavier Mangino Dueñas

La administración de Alsea está a cargo del Consejo de Administración integrado por 11 miembros, de los cuales 2 son mujeres, 3 son consejeros patrimoniales relacionados, 2 son consejeros patrimoniales independientes y 6 son independientes, contando con un consejero patrimonial relacionado como presidente.

Con el objetivo de tener una visión imparcial de la planeación estratégica, hemos incorporado la figura del Consejero Independiente, que hoy representa más del 50% del total de los Consejeros, porcentaje que sobrepasa el 25% exigido por la Ley del Mercado de Valores.

Proceso de selección y remuneración de miembros

El Comité de Nominaciones y Compensaciones es el órgano encargado de los procedimientos de selección, nombramiento y renovación del Consejo de Administración. Estos deberán ir dirigidos a lograr una composición de los órganos sociales de la Entidad que haga posible el adecuado ejercicio de las funciones que les son atribuidas por la Ley, los Estatutos Sociales y sus propios Reglamentos, en el mejor interés social.

Las propuestas de nombramiento o reelección de consejeros que el Consejo de Administración haga a la Asamblea General Ordinaria de accionistas de la Sociedad y los nombramientos que realice directamente para la cobertura de vacantes en el ejercicio de sus facultades de cooptación se aprobarán a propuesta del Comité, en el caso de consejeros independientes, y previo informe de este Comité, en el caso de los consejeros restantes.

Las propuestas que se sometan para aprobación a la Asamblea General de Accionistas deberán ir acompañadas de un informe justificativo del Comité en el que se valore la competencia, experiencia y méritos del candidato propuesto. A estos efectos, se evaluará el equilibrio de conocimientos, competencias y experiencia en el Consejo de Administración, así como las condiciones que deban reunir los candidatos para cubrir las vacantes que se produzcan, valorando la dedicación de tiempo que se considere necesario para que puedan desempeñar adecuadamente su cometido, en función de las necesidades que los órganos de gobierno de la Sociedad, tengan en cada momento.

Los miembros del Consejo son electos y reelectos anualmente, de manera individual.

Conscientes de nuestras responsabilidades como empresa pública, hemos implementado una serie de medidas buscando la institucionalización a través de prácticas transparentes, que al cabo del tiempo no sólo se han cumplido satisfactoriamente, sino que han excedido lo establecido dentro del Código de Mejores Prácticas Corporativas. Por ello, Alberto Torrado Martínez dejó el cargo de Presidente Ejecutivo para ocupar la Presidencia del Consejo de Administración desde el 24 de enero de 2022.

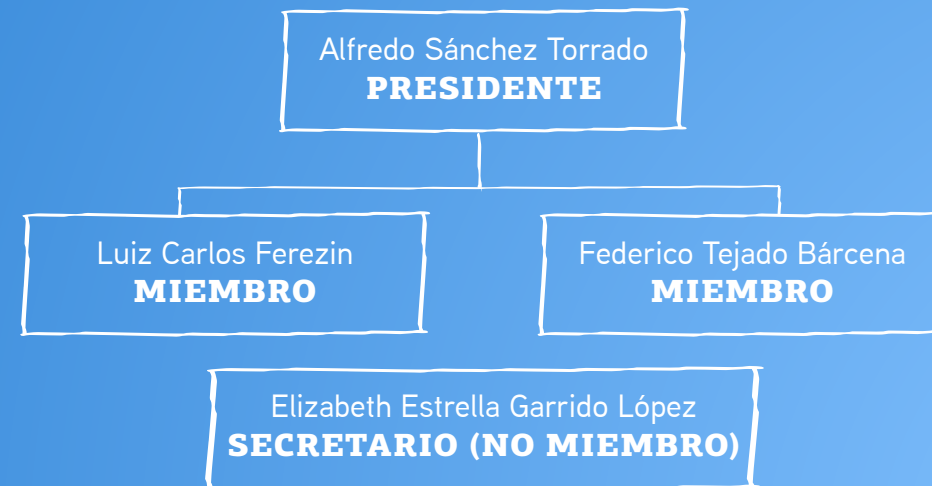
El Comité de Nominaciones y Compensaciones es el órgano facultado para proponer a la Asamblea de Accionistas, la remuneración que reciben los miembros consejeros. En Alsea determinamos que la compensación para los miembros que conforman su Consejo, sea un monto fijo aplicable conforme a su asistencia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



COMITÉ DE AUDITORÍA

ele

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



COMITÉ DE GOBIERNO CORPORATIVO

ele



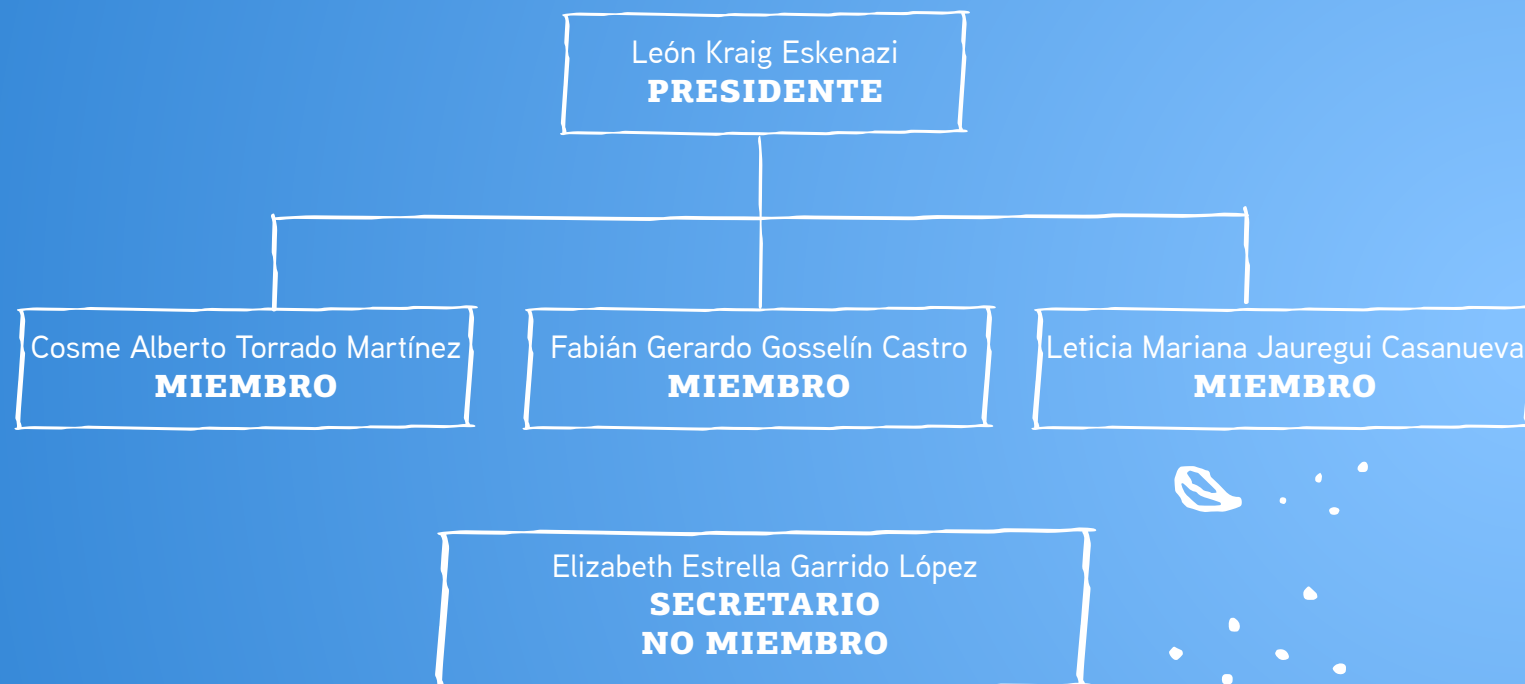
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

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

COMITÉ DE PRÁCTICAS SOCIETARIAS

ele

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



FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

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

ACERCA DE ESTE INFORME

El objetivo de este informe es compartir con nuestros grupos de interés el cumplimiento de la operación de Alsea, S.A.B. de C.V. a través de nuestros logros y avances que son guiados por nuestra Estrategia de Negocio y de Sustentabilidad.

El presente informe anual integrado contiene los resultados globales de Alsea en materia económica, social, ambiental, de gobierno corporativo y financiera del período comprendido del 1° de enero al 31 de diciembre de 2021 y se ha elaborado de conformidad con los estándares GRI para la elaboración de informes de Sustentabilidad en su versión “esencial”, con la información que solicita la Bolsa Mexicana de Valores a través de S&P Global para formar parte del Índice Sustentable y con información que resulta de las peticiones de nuestros temas y grupos de interés materiales así como alineados a los 10 principios del Pacto Mundial y a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas.

El último informe reportado se realizó en el mismo periodo correspondiente a 2020.

Como parte de nuestra estrategia de cuidado del medio ambiente, hemos realizado el documento en formato digital. Reportamos los resultados de las actividades llevadas a cabo en: México, Latinoamérica y Europa.

La información fue obtenida de parte de las áreas especializadas en los indicadores GRI en las diferentes geografías en las que tenemos presencia; la información financiera cuenta con un proceso de auditoría externa.

Durante este último periodo no existen reexpresiones de información o cambios significativos con respecto a los períodos anteriores reportados tanto en materialidad como en cobertura.



DETALLE DE TEMAS MATERIALES

CRECIMIENTO

1. ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Resultados financieros, manejo de recursos y planes de inversión estratégica; administración de la cadena de suministro y revisión de temas prioritarios como: diferenciación y competitividad, innovación, eficiencia operativa, investigación y desarrollo de nuevos productos; fortalecimiento de capacidades e incursión a nuevos mercados.

2. PREFERENCIAS, VALOR Y LEALTAD DE MARCA

Estrategias para mejorar la experiencia del cliente y mantener su lealtad a las diferentes marcas, manejo de crisis reputacionales, monitoreo de la evolución de las preferencias y hábitos de consumo, acciones para la preservación del valor de la marca y relación con clientes.

3. DIGITALIZACIÓN RESPONSABLE

Implementación de nuevas tecnologías, digitalización de operaciones o actividades de la cadena de valor, en beneficio de la relación con clientes, empleados y proveedores.

4. ABASTECIMIENTO RESPONSABLE

Implementación de buenas prácticas de abastecimiento y selección de proveedores; uso de fuentes sustentables de insumos en pro del bienestar animal y la conservación de la biodiversidad; agricultura sostenible y mejoramiento de la comunidad.

5. DESPERDICIO DE COMIDA

Activación de medidas para evitar el desperdicio de alimentos en su preparación y consumo, así como para el aprovechamiento o donación de remanentes.

6. BIENESTAR DEL CLIENTE

Desarrollo de platillos nutritivos, balanceados y sustentables, así como promoción de hábitos saludables; higiene y seguridad en el consumo, transparencia en la comunicación a clientes y disminución de la desigualdad digital en la experiencia de compra.

7. CALIDAD Y SEGURIDAD DE LA COMIDA

Implementación de procesos de evaluación y aseguramiento de la calidad e higiene de los alimentos. Promoción del uso de ingredientes reales, mejores prácticas de biotecnología y etiquetado, así como inocuidad de alimentación humana y animal.

DESARROLLO

8. GESTIÓN DE TALENTO

Promoción de políticas, procesos y procedimientos para la atracción, contratación y retención de talento. Procuración de salud, seguridad y bienestar de los colaboradores; monitoreo de accidentalidad, enfermedad y ausentismo, e implementación de iniciativas de prevención y gestión de accidentes y/o enfermedades laborales.

9. EQUIDAD, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Fomento al empleo inclusivo, la equidad salarial y la igualdad de oportunidades laborales, sin discriminación por género, orientación sexual, raza, edad, discapacidades, creencias ni por ningún otro motivo.

10. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Oferta de trabajo en un ambiente seguro, respetuoso y agradable, que permita vivir los valores de la organización con remuneraciones justas y equilibrio entre la vida personal y la laboral.

11. CAPACITACIÓN DE COLABORADORES

Prácticas y programas dirigidos al equipo de colaboradores para desarrollar habilidades y competencias que les den acceso a evaluaciones, promociones y oportunidades de generar un plan de carrera.

12. DERECHOS HUMANOS

Aseguramiento del respeto de los Derechos Humanos de todas las personas con quienes nos vinculamos, promoviendo relaciones económicas, laborales y comerciales justas, que antepongan la dignidad del ser humano por encima de cualquier beneficio unilateral.

13. SALUD Y SEGURIDAD

Procuración de higiene, salud, seguridad y bienestar de los clientes en todos los niveles de nuestra cadena de valor, desde la adquisición de materias primas hasta la experiencia de consumo en nuestros establecimientos y en los productos distribuidos a domicilio.

14. COMUNIDAD Y FILANTROPÍA

Creación e implementación de programas de apoyo a la comunidad, como inversión social, voluntariado, donaciones, contribuciones económicas o en especie y apoyo en casos de desastres naturales. Promoción de iniciativas para la generación de empleo, fomento a la agricultura familiar, seguridad alimentaria, reducción del hambre, apoyo a la educación, empleo rural, etc.

15. CULTURA Y COMPROMISO SOCIAL

Prácticas y programas para fomentar la participación de nuestros colaboradores en actividades de voluntariado corporativo que promuevan la cultura de apoyo social.

16. IMPACTO LOCAL DE LAS OPERACIONES

Proyectos y programas dirigidos a las comunidades en las que nuestras operaciones tienen un impacto, promoviendo la generación de empleo y disminuyendo nuestra huella ambiental.

BALANCE

17. AGUA

Medición y monitoreo del consumo y descarga de agua; a través de programas de aprovechamiento responsable, identificación de zonas de alto estrés hídrico, reutilización, tratamiento y reciclaje de agua.

18. ENERGÍA Y EMISIONES

Programas, políticas y medidas para incentivar la eficiencia energética y reducir el consumo dentro de las operaciones. Aprovechamiento de energía y combustibles sustentables, medición y manejo de emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI), y participación en iniciativas para su reducción.

19. RESIDUOS Y CONTAMINACIÓN

Promoción de una adecuada gestión de residuos, adquisición de materiales sustentables, instalación de tiendas más ecológicas y fomento a la economía circular para reciclar, reducir y reutilizar materiales post-consumo.

20. ESTRATEGIA CLIMÁTICA

Definición de estrategias para abordar los impactos del cambio climático, mediante programas para la prevención, reducción y mitigación de sus efectos.

GOBIERNO CORPORATIVO

21. ÉTICA Y CUMPLIMIENTO

Promoción de principios y valores éticos, apego a los marcos legales de las geografías donde tenemos presencia, fomento de la sana competencia y apego a nuestras normas de conducta y políticas corporativas.

22. GOBIERNO CORPORATIVO

Instauración de prácticas de buena gobernanza que regulen la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de la Compañía, que regulen la estructura y funcionamiento de los órganos de gobierno de la Compañía, y favorezcan la credibilidad, la estabilidad, el crecimiento y la generación de valor a largo plazo.

23. REGULACIÓN Y POLÍTICAS

Creación y apego al cumplimiento de la normatividad económica, social, ambiental y operativa aplicable a la empresa, así como la alineación a futuras regulaciones que surjan, en respuesta a los estándares globales.

24. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Actividades para identificar, prevenir y gestionar los riesgos inherentes a la operación; promoción de la sustentabilidad, celebración de alianzas para lograr objetivos de desarrollo sostenible, manejo de crisis y creación de estrategias para la mitigación de riesgos que puedan afectar a la continuidad del negocio.

25. COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA

Reporte y divulgación de nuestras acciones ambientales, sociales y de Gobierno Corporativo, con información auditada para dar fe de su confiabilidad. Marketing responsable, claridad en el etiquetado de productos y en nuestros menús; comunicación transparente con proveedores y clientes, así como transparencia en temas fiscales.

26. RELACIONAMIENTO CON GRUPOS DE INTERÉS

Actividades para incentivar y fortalecer la confianza y compromiso con los grupos de interés, como: diálogo con Gobierno, participación en cámaras industriales o asociaciones, alianzas con instituciones, organizaciones de la sociedad civil, etc. Fomento de una comunicación constante para conocer las expectativas y preocupaciones de nuestros grupos de interés, con la finalidad de actualizar nuestros temas materiales.

27. SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN Y PRIVACIDAD DE DATOS

Protección de la integridad de datos sensibles, mediante acciones apoyadas con infraestructura de sistemas para prevenir riesgos cibernéticos.

INDICADORES

GRI

ESTÁNDAR	CONTENIDO	PÁGINA / DECLARACIÓN
CONTENIDOS GENERALES		
2-1	Detalles de la organización	7, 8, 10, 11, 12
2-2	Entidades incluidas en el reporte de sustentabilidad	7, 8, 10, 12, 82
2-3	Periodo de reporte, frecuencia y punto de contacto	82, 182
2-4	Reexpresiones de información	82
2-5	Verificación externa	82
2-6	Actividades, cadena de valor y otras relaciones de negocios	9, 12, 20-37, 73-75
2-7	Empleados	10, 11, 12, 39, 41
2-8	Trabajadores que no son empleados	
2-9	Estructura y composición de la Gobernanza	12, 77-81
2-10	Nominación y selección del máximo órgano de gobierno	12, 80, 81
2-11	Presidente del máximo órgano de gobierno	12, 79-81
2-12	Función del máximo órgano de gobierno en la supervisión de la gestión de los impactos	12, 16,
2-13	Delegación de responsabilidad para la gestión de impactos	16, 79-81
2-14	Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sustentabilidad	12, 16, 78-81
2-15	Conflictos de interés	74, 75, 8, 79-81
2-16	Comunicación de preocupaciones críticas	16, 74, 75, 79-81
2-17	Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno	74, 75, 79-81
2-18	Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	79-81
2-19	Políticas de remuneración	81
2-20	Proceso para determinar la remuneración	
2-21	Ratio de compensación total anual	

ESTÁNDAR	CONTENIDO	PÁGINA / DECLARACIÓN
2-22	Declaración sobre el desarrollo sostenible de la empresa	12, 24, 16
2-23	Política de cumplimiento	74, 75, 76
2-24	Incorporación de política de cumplimiento	74, 75
2-25	Procesos para remediar impactos negativos	
2-26	Mecanismos para buscar asesoramiento y plantear inquietudes	
2-27	Cumplimiento de leyes y reglamentos	74, 75
2-28	Alianzas y asociaciones	10, 12, 15, 16,
2-29	Enfoque para la participación de los grupos de interés	12, 15, 16, 17, 18
2-30	Acuerdos de negociación colectiva	
TEMAS MATERIALES		
3-1	Proceso para determinar temas materiales	17
3-2	Lista de temas materiales	17, 83
3-3	Manejo de temas materiales	17, 83
DESEMPEÑO ECONÓMICO		
201-1	Valor económico directo generado y distribuido	11, 12, 36
201-2	Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático	
201-3	Obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación	
201-4	Asistencia financiera recibida del gobierno	
PRESENCIA EN EL MERCADO		
202-1	Ratio del salario de categoría inicial estándar por sexo frente al salario mínimo local	
202-2	Proporción de altos ejecutivos contratados de la comunidad local	

ESTÁNDAR	CONTENIDO	PÁGINA / DECLARACIÓN
IMPACTOS ECONÓMICOS INDIRECTOS		
203-1	Inversiones en infraestructuras y servicios apoyados	10, 12, 53-63
203-2	Impactos económicos indirectos significativos	53-63
PRÁCTICAS DE ADQUISICIÓN		
204-1	Proporción de gasto en proveedores locales	
ANTICORRUPCIÓN		
205-1	Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	75
205-2	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	75
205-3	Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	
COMPETENCIA DESLEAL		
206-1	Acciones jurídicas relacionadas con la competencia desleal y las prácticas monopólicas y contra la libre competencia	
FISCALIDAD		
207-1	Enfoque fiscal	75
207-2	Gobernanza fiscal, control y gestión de riesgos	
207-3	Participación de grupos de interés y gestión de inquietudes en materia fiscal	
207-4	Presentación de informes país por país	
MATERIALES		
301-1	Materiales utilizados por peso o volumen	
301-2	Insumos reciclados	
301-3	Productos reutilizados y materiales de envasado	69, 70
ENERGÍA		
302-1	Consumo energético dentro de la organización	12, 66-68
302-2	Consumo energético fuera de la organización	
302-3	Intensidad energética	12,
302-4	Reducción del consumo energético	66-68
302-5	Reducción de los requerimientos energéticos de productos y servicios	66-68

ESTÁNDAR	CONTENIDO	PÁGINA / DECLARACIÓN
AGUA Y EFLUENTES		
303-1	Interacción con el agua como recurso compartido	71
303-2	Gestión de los impactos relacionados con los vertidos de agua	71
303-3	Extracción de agua	71
303-4	Vertido de agua	71
303-5	Consumo de agua	71
BIODIVERSIDAD		
304-1	Centros de operaciones en propiedad, arrendados o gestionados ubicados dentro de o junto a áreas protegidas o zonas de gran valor para la biodiversidad fuera de áreas protegidas	
304-2	Impactos significativos de las actividades, los productos y los servicios en la biodiversidad	
304-3	Hábitats protegidos o restaurados	
304-4	Especies que aparecen en la Lista Roja de la UICN y en listados nacionales de conservación cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones	
EMISIONES		
305-1	Emisiones directas de GEI (alcance 1- emisiones directas producidas por quema de combustibles)	67, 68
305-2	Emisiones indirectas de GEI al generar energía (alcance 2 - emisiones indirectas generadas por la electricidad consumida y comprada)	67, 68
305-3	Otras emisiones indirectas de GEI (alcance 3 - indirectas producidas por la actividad del emisor pero que son propiedad de un tercero / cadena de suministro)	67, 68
305-4	Intensidad de las emisiones de GEI	67, 68
305-5	Reducción de las emisiones de GEI	67, 68
305-6	Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono (SAO)	
305-7	Óxidos de nitrógeno (NOX), óxidos de azufre (SOX) y otras emisiones significativas al aire	
EFLUENTES Y RESIDUOS		
306-1	Generación de residuos e impactos significativos relacionados con los residuos	69, 70
306-2	Gestión de impactos significativos relacionados con los residuos	69, 70
306-3	Residuos generados	69, 70
306-4	Residuos no destinados a eliminación	69, 70
306-5	Residuos destinados a eliminación	

ESTÁNDAR	CONTENIDO	PÁGINA / DECLARACIÓN
EVALUACIÓN AMBIENTAL DE PROVEEDORES		
308-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales	
308-2	Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas	
EMPLEO		
401-1	Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	
401-2	Prestaciones para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales	51
401-3	Permiso parental	
RELACIONES TRABAJADOR-EMPRESA		
402-1	Plazos de aviso mínimos sobre cambios operacionales	
SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO		
403-1	Sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo	49, 50
403-2	Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes	49, 50
403-3	Servicios de salud en el trabajo	49, 50
403-4	Participación de los trabajadores, consultas y comunicación sobre salud y seguridad en el trabajo	49, 50, 52
403-5	Formación de trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo	10, 49, 50
403-6	Fomento de la salud de los trabajadores	49, 50
403-7	Prevención y mitigación de los impactos en la salud y la seguridad de los trabajadores directamente vinculados con las relaciones comerciales	49, 50
403-8	Cobertura del sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo	49, 50
403-9	Lesiones por accidente laboral	
403-10	Dolencias y enfermedades laborales	
FORMACIÓN Y ENSEÑANZA		
404-1	Media de horas de formación al año por empleado	10, 42, 48
404-2	Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	41-46, 48
404-3	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	45, 46, 48
DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES		
405-1	Diversidad en órganos de gobierno y empleados	12, 47, 48
405-2	Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	
NO DISCRIMINACIÓN		
406-1	Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	47

ESTÁNDAR	CONTENIDO	PÁGINA / DECLARACIÓN
LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y NEGOCIACIÓN COLECTIVA		
407-1	Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo	
TRABAJO INFANTIL		
408-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil	52
TRABAJO FORZOSO Y OBLIGATORIO		
409-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo forzoso u obligatorio	52
PRÁCTICAS EN MATERIA DE SEGURIDAD		
410-1	Personal de seguridad capacitado en políticas o procedimientos de derechos humanos	
DERECHOS DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS		
411-1	Casos de violaciones de los derechos de los pueblos indígenas	
COMUNIDADES LOCALES		
413-1	Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo	10, 53-63
413-2	Operaciones con impactos negativos significativos –reales o potenciales– en las comunidades locales	10, 53-63
EVALUACIÓN SOCIAL DE LOS PROVEEDORES		
414-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales	
414-2	Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas	
POLÍTICA PÚBLICA		
415-1	Contribución a partidos y/o representantes políticos	Alesea no otorga ninguna clase de financiamiento a partidos políticos o instituciones que los respalden.
SALUD Y SEGURIDAD DE LOS CLIENTES		
416-1	Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicios	
416-2	Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios	
MARKETING Y ETIQUETADO		
417-1	Requerimientos para la información y el etiquetado de productos y servicios	
417-2	Casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios	
417-3	Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing	
PRIVACIDAD DEL CLIENTE		
418-1	Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente	76



ALSEA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS

Estados financieros consolidados por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2021, 2020 y 2019, e Informe de los auditores independientes del 12 de abril de 2022.

Informe del Comité de Prácticas Societarias	88
Informe del Comité de Auditoría	89
Informe de los Auditores Independientes	92
Estados consolidados de posición financiera	96
Estados consolidados de resultados	97
Estados consolidados de otros resultados integrales	98
Estados consolidados de cambios en el capital contable	99
Estados consolidados de flujos de efectivo	100
Notas a los estados financieros consolidados	101

Informe Anual del Comité de Prácticas Societarias

AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE ALSEA, S.A.B. DE C.V.:

Ciudad de México, a 28 de febrero de 2022.

En cumplimiento del Artículo 42 y 43 de la Ley del Mercado de Valores, y a nombre del Comité de Prácticas Societarias presento ante ustedes, mi informe sobre las principales actividades que llevamos a cabo durante el año terminado el 31 de diciembre de 2021. En el desarrollo de nuestro trabajo, hemos tenido presentes, las recomendaciones contenidas en el Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del CCE.

Para analizar los resultados relevantes de la Sociedad, el Comité celebró las sesiones que permitieron asegurar el adecuado seguimiento de los acuerdos tomados en el ejercicio de sus funciones, invitando a los funcionarios de la Sociedad que se consideraron convenientes.

Para cumplir las responsabilidades de este Comité, llevamos a cabo las siguientes actividades:

1. Durante este período no recibimos solicitud alguna de dispensa de acuerdo a lo establecido en el artículo 28, fracción III, inciso f) de la Ley del Mercado de Valores, por lo que no fue necesario hacer recomendación alguna en este sentido.
2. Fueron presentados los resultados trimestrales y acumulados del Plan de Bursatilidad 2021.
3. Se nos presentó la actualización del Costo del Accionista aplicable al cierre de cada trimestre del 2021, utilizando la metodología autorizada por el 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" (peso-dólar) que se llevaron a cabo durante el año. Dichas operaciones se han celebrado de acuerdo a lo autorizado, es decir, cumpliendo con el objetivo de cubrir el riesgo cambiario de la operación con base al presupuesto autorizado.
5. Revisamos con la Administración la estrategia de financiamiento bancario, la correspondiente cobertura de créditos a largo plazo, así como el cumplimiento de los Covenants.
6. Nos fue presentado el proyecto del Presupuesto 2021, al cual solicitamos diferentes modificaciones para ser presentado en al consejo.

7. 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 Auditoría quien en su informe hace la manifestación conducente, sin que se observarán operaciones significativas a destacar.
8. Supervisamos el plan de Compensación 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.
9. Fuimos informados de los Planes de Sucesión y Desarrollo de Talento de los principales ejecutivos.
10. Nos fueron presentados los resultados de la Evaluación de Desempeño de directivos relevantes del 2021, 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.
11. Fue presentada por de la Dirección Corporativa de Recursos Humanos la estrategia de Compensación 2021 para los niveles directivos. Este Comité recomendó al Consejo de Administración la aprobación de dicha estrategia.
12. La Dirección General nos informó sobre las adecuaciones a realizar a la estructura organizacional de la compañía.
13. En todas y cada una de las Sesiones del Consejo de Administración, se presentó a la consideración de dicho órgano colegiado un informe de las actividades del Comité de Prácticas Societarias, recomendando al Consejo su ratificación y/o aprobación en su caso.

Por último, me gustaría mencionar que 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

León Kraig Eskenazi
Presidente

Informe Anual del Comité de Auditoría

AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE ALSEA, S.A.B. DE C.V.:

México D.F. a 28 de febrero de 2022.

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 2021. 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

Revisamos con la Administración y los Auditores Externos e Internos, los factores críticos de riesgo que puedan afectar las operaciones de la Compañía, determinándose que los mismos han sido apropiadamente identificados y administrados.

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 2021. 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 2021.

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 participó en el proceso de identificación de riesgos, el establecimiento de controles y su verificación.

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 éstas 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 que 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 2021.

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.

Revisamos con el Auditor Externo y la Administración el registro y revelación de los efectos financieros derivados del COVID-19 y las medidas tomadas para contenerlo.

Asimismo, acompañamos y revisamos la reestructura de la deuda a largo plazo y el adecuado cumplimiento de las obligaciones contractuales adquiridas con las instituciones financieras, así como la emisión y colocación de bonos que permitieron la liquidación de obligaciones a corto plazo revisando con el auditor externo las nuevas condiciones de deuda, el tratamiento contable y las revelaciones sobre esta transacción.

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 2014, la Secretaría de Finanzas de la Ciudad de México le determinó a la sociedad Italcafé S.A. de C.V. (Italcafe), en relación al ejercicio 2010, ingresos gravables respecto de depósitos efectuados a sus cuentas bancarias derivados de la operación de diversos restaurantes propiedad de Grupo Amigos de San Ángel, S.A. de C.V. (GASA), no obstante que dichos ingresos fueron acumulados por esta última empresa dándole todos los efectos fiscales correspondientes. El 28 de noviembre de 2018 la Procuraduría Fiscal de la Ciudad de México, emitió resolución favorable parcial del Recurso de Revocación en contra de la determinante emitida por la Secretaría de Finanzas y solicitó que se consideren las pruebas supervenientes aportadas y se emita una nueva resolución. En enero de 2019, la empresa interpuso los medios de defensa correspondientes en contra de la resolución emitida por la Procuraduría Fiscal de la Ciudad de México. El asunto se encuentra en trámite.
- b) En marzo de 2016, el SAT inició visitas domiciliarias a Grupo Amigos de San Ángel, S.A. de C.V. (GASA), e Italcafe S.A. de C.V. (Italcafe), 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. El asunto se encuentra en trámite.
- 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. La Compañía y sus abogados externos consideran que se cuenta con elementos suficientes para demostrar que la liquidación realizada por el SAT es improcedente y para demostrar que OARM ha cumplido en tiempo y forma con sus obligaciones fiscales respecto a la operación de la compraventa mencionada; por tal motivo no se está creando una provisión al respecto. El asunto se encuentra en trámite.

- 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. La Compañía y sus abogados externos consideran que se cuenta con elementos suficientes para demostrar que la liquidación realizada por el SAT es improcedente y para demostrar que ALSEA ha cumplido en tiempo y forma con sus obligaciones fiscales respecto a la operación de la compraventa mencionada; por tal motivo no se está creando una provisión al respecto. El asunto se encuentra en trámite.

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. 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.

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 2021, 2020 y 2019, los estados consolidados de resultado integral, los estados consolidados de otros resultados integrales, los estados consolidados de cambios en el capital contable y los estados consolidados de flujos de efectivo correspondientes a los años que terminaron en esas fechas, así como las notas explicativas de los estados financieros consolidados que incluyen un resumen de las políticas contables significativas.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la posición financiera consolidada de Alsea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2021, 2020 y 2019, así como su desempeño financiero consolidado y flujos de efectivo consolidados correspondientes a los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés), emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.

FUNDAMENTOS DE LA OPINIÓN

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

PÁRRAFO DE ÉNFASIS

Como se menciona en la Nota 1e a los estados financieros consolidados adjuntos, la administración de la Entidad revela las principales acciones relacionadas con su plan de negocios para abordar los impactos de la pandemia COVID-19 surgida en 2020 que tuvo un gran impacto en la industria restaurantera y en las operaciones de la Entidad, incluyendo la emisión y colocación de bonos senior en México y España, permitiendo con esto la liquidación de sus obligaciones a corto plazo y la reestructura de la deuda a largo plazo. Estos hechos no modifican nuestra opinión de auditoría incluida en el segundo párrafo de este informe.

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

CUESTIONES CLAVE DE LA AUDITORÍA

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

DETERIORO DE ACTIVOS DE LARGA DURACIÓN

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

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

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

Como se menciona en la Nota 3o a los estados financieros consolidados, la Entidad ha registrado un importe de \$184,430, \$220,000 y \$32,469 (miles de pesos) por concepto de deterioro al 31 de diciembre de 2021, 2020 y 2019, respectivamente.

PLUSVALÍA Y ACTIVOS INTANGIBLES

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

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

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

Nuestros especialistas en valuaciones nos asistieron en la evaluación independiente de las tasas de descuento utilizadas, la metodología utilizada en la preparación del modelo de la prueba de deterioro y a revisar las revelaciones incluidas en la Nota 16 a los estados financieros consolidados, así como en las estimaciones de los múltiplos de mercado utilizados. Asimismo, hemos puesto a prueba la integridad y la exactitud del modelo de deterioro.

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

ADQUISICIÓN DE LA PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORA

Asumimos un riesgo de error material relacionado con el reconocimiento y valuación de las opciones de compra originadas de las adquisiciones realizadas por Alsea y que dan origen a dichos riesgos.

En octubre de 2014, la Entidad adquirió Grupo Zena; de dicha transacción Grupo Zena tenía el derecho a vender su participación no controlada, teniendo una fecha compromiso de realizar esta venta en octubre de 2018, misma que fue terminada y formalizada mediante un nuevo acuerdo para concretarse en abril de 2019, y posteriormente para concretarse en junio de 2022.

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%), 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), los cuales representan el 10.5% del interés minoritario; adicionalmente, se obtuvieron reembolsos por \$92.4 millones de pesos. 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 compra conforme a las cláusulas del nuevo contrato.

Adicionalmente, derivado de la Adquisición de Sigla en 2018, los socios minoritarios de Grupo Zena, tienen el derecho de vender su participación no controlada, teniendo una fecha final compromiso en 2025 y 2026 de realizar esta venta, la cual se dará mediante la entrega de un número variable de acciones de Alsea. En cumplimiento a la IFRS 9, Instrumentos financieros, se debe registrar como un instrumento financiero derivado.

Nuestros procedimientos de auditoría para cubrir el riesgo en relación con la adquisición de la participación no controladora, incluyeron, entre otros:

Nuestros especialistas nos asistieron en revisar los nuevos acuerdos establecidos entre los inversionistas; revisar el soporte documental de la adquisición; revisar el flujo de efectivo de esta transacción; revisar el correcto registro contable para reconocer la revaluación del pasivo financiero, así como el reconocimiento del instrumento financiero derivado y revisar las revelaciones incluidas en la Nota 19 a los estados financieros consolidados, transacciones originadas de dichas adquisiciones. Los resultados de nuestras pruebas de auditoría fueron razonables.

RENEGOCIACIÓN DE DEUDA

Dada la importancia relacionada con el reconocimiento y valuación de las renegociaciones realizadas por Alsea es importante asegurarse del cumplimiento a sus obligaciones de corto plazo y la reestructura de la deuda a largo plazo.

Como se explica en la Nota 1a y 18 a los estados financieros consolidado, el 14 de diciembre de 2021 la Entidad concluyó la emisión y colocación de un bono senior por USD \$500 millones de dólares, cuyos intereses pagaderos son en forma semi-anual y con opción de liquidación parcial o total a partir del 14 de diciembre de 2023. Esta colocación permitió la liquidación de sus obligaciones a corto plazo y la reestructura de la deuda a largo plazo.

Adicionalmente, el 21 de enero del 2022, la Entidad tuvo lugar a la colocación de un bono senior por €300 millones de Euros, cuyos intereses pagaderos en forma semi-anual emitidos a través de su subsidiaria Food Service Project, S.A. y garantizados por Alsea con opción de liquidación parcial o total a partir del 21 de enero de 2024.

Nuestros procedimientos de auditoría para cubrir esta cuestión clave incluyeron lo siguiente:

Entendimiento del proceso de la renegociación de la deuda bancaria, a través de la revisión de contratos, resoluciones judiciales y otros documentos; revisamos las nuevas condiciones de deuda, el tratamiento contable que derivó de la renegociación y revelaciones incluidas en la Nota 18 a los estados financieros consolidados, así como el cumplimiento de los acuerdos por parte de la Entidad al 31 de diciembre de 2021.

Así mismo, obtuvimos respuesta a las confirmaciones enviadas a las instituciones financieras de deuda para confirmar el saldo pendiente al cierre del ejercicio, fecha de vencimiento y tasa de interés. Adicionalmente, involucramos a nuestros especialistas para evaluar el cumplimiento con la IFRS 9 Instrumentos Financieros. Los resultados de nuestras pruebas de auditoría fueron razonables.

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"). Se espera que el Informe Anual y el Reporte Anual estén disponibles para nuestra lectura después de la fecha de este informe de auditoría; y iii) otra información adicional, la cual es una medida que no es requerida por las NIIF, y ha sido incorporada con el propósito de proporcionar una explicación adicional a sus inversionistas y principales lectores de sus estados financieros consolidados para evaluar el desempeño de cada uno de los segmentos operativos y otros indicadores sobre la capacidad para satisfacer obligaciones respecto a la Utilidad antes de resultado financiero, impuestos, depreciación, amortización y deterioro de activos ("UAFIDA" o "EBITDA" ajustado) de la Entidad, esta información está presentada en la Nota 29.

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 NIIF 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 IFRS, y del control interno que la administración considere necesario para permitir la preparación de los estados financieros consolidados libres de error material, debido a fraude o error.

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

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

RESPONSABILIDADES DEL AUDITOR EN RELACIÓN CON LA AUDITORÍA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

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

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

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

- Identificamos y evaluamos los riesgos de incorrección material de los estados financieros consolidados, debido a fraude o error, diseñamos y aplicamos procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos, y obtuvimos evidencia de auditoría que es suficiente y apropiada para proporcionar las bases para nuestra opinión. El riesgo de no detectar una incorrección material debido a fraude es más elevado que en el caso de una incorrección material debido a un error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionalmente erróneas, o la elusión del control interno.
- Obtenemos conocimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias y no con el fin de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la Entidad.
- Evaluamos la adecuación de las políticas contables aplicadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y la correspondiente información revelada por la administración.
- Concluimos sobre lo adecuado de la utilización por la administración, de la norma contable de empresa en funcionamiento y, basándose en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad de la Entidad para continuar como empresa en funcionamiento. Si concluimos que existe una incertidumbre material, se requiere que llamemos la atención en nuestro informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en los estados financieros consolidados o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que expresemos una opinión modificada. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe de auditoría. Sin embargo, hechos o condiciones futuras pueden ser causa de que la Entidad deje de ser una empresa en funcionamiento.


- Evaluamos la presentación global, la estructura y el contenido de los estados financieros consolidados, incluida la información revelada, y si los estados financieros consolidados representan las transacciones y eventos relevantes de un modo que logran la presentación razonable.
- Obtenemos evidencia suficiente y adecuada en relación con la información financiera de las entidades o actividades empresariales dentro de la Entidad para expresar una opinión sobre los estados financieros consolidados. Somos responsables de la dirección, supervisión y realización de la auditoría de la Entidad. Somos los únicos responsables de nuestra opinión de auditoría.

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

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

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

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



C.P.C. Juan Carlos Reynoso Degollado
Ciudad de México, México
12 de abril de 2022

Estados consolidados de posición financiera

Al 31 de diciembre de 2021, 2020 y 2019

(En miles de pesos)

Activo	Notas	2021	2020	2019	Pasivos y capital contable	Notas	2021	2020	2019
Activo circulante					Pasivo circulante				
Efectivo y equivalentes de efectivo	5	\$ 6,893,433	\$ 3,932,409	\$ 2,568,771	Vencimientos circulantes de la deuda bancaria a largo plazo	17	\$ 1,638,000	\$ 24,233,053	\$ 305,668
Clientes, neto	6	1,070,153	890,484	764,902	Pasivos financieros por arrendamiento	10	4,415,950	4,207,633	3,915,338
Impuestos al valor agregado y otros impuestos por recuperar		355,293	1,274,055	338,597	Certificados bursátiles	18	1,000,000	7,979,149	-
Otras cuentas por cobrar		681,374	730,291	682,319	Proveedores		2,971,439	2,949,829	2,327,048
Inventarios, neto	7	2,009,258	1,617,570	1,779,646	Factoraje de proveedores		1,007,798	654,115	889,046
Activos disponibles para la venta		-	-	52,546	Cuentas por pagar a acreedores		4,446,604	2,834,150	2,234,461
Pagos anticipados	8	641,421	328,034	289,885	Gastos acumulados y beneficios a empleados		4,160,150	4,279,180	3,278,798
Total del activo circulante		11,650,932	8,772,843	6,476,666	Opción de venta de participación no controladora	19	-	2,701,407	2,304,864
Activos a largo plazo					Total del pasivo circulante		19,639,941	49,838,516	15,255,223
Depósitos en garantía		877,016	1,789,833	753,850	Pasivo a largo plazo				
Inversión en acciones de entidades asociadas	14	131,867	90,110	85,471	Deuda bancaria a largo plazo, excluyendo vencimientos circulantes	17	12,012,739	-	17,102,448
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades, neto	11	15,277,931	15,879,778	16,692,801	Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	10	19,347,324	21,092,417	19,542,694
Activo por derechos de uso	9	22,274,256	23,423,275	21,192,657	Certificados bursátiles	18	17,078,340	-	7,973,765
Activos intangibles, neto	12 y 16	27,796,564	28,816,687	27,375,209	Opción de venta de participación no controladora	19	1,272,474	-	-
Impuestos a la utilidad diferidos	20	4,968,996	4,665,412	3,835,593	Otros pasivos		894,135	265,050	416,663
Total del activo a largo plazo		71,326,630	74,665,095	69,935,581	Impuestos a la utilidad diferidos	20	3,710,272	4,364,054	4,365,095
Total del activo		\$ 82,977,562	\$ 83,437,938	\$ 76,412,247	Beneficios a empleados	21	348,250	244,056	213,797
					Total del pasivo a largo plazo		54,663,534	25,965,577	49,614,462
					Total del pasivo		74,303,475	75,804,093	64,869,685
					Capital contable	23			
					Capital social		478,749	478,749	478,749
					Prima en emisión de acciones		8,676,827	8,676,827	8,670,873
					Resultados acumulados		(1,054,274)	(683,700)	2,551,874
					Reserva para recompra de acciones		660,000	660,000	660,000
					Reserva para compra de participación no controladora	19 y 24	(808,098)	(2,013,801)	(2,013,801)
					Otras partidas de la utilidad integral		(314,040)	(814,676)	(766,696)
					Capital contable atribuible a la participación controladora		7,639,164	6,303,399	9,580,999
					Participación no controladora	24	1,034,923	1,330,446	1,961,563
					Total del capital contable		8,674,087	7,633,845	11,542,562
					Total del pasivo y capital contable		\$ 82,977,562	\$ 83,437,938	\$ 76,412,247

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Estados consolidados de resultados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2021, 2020 y 2019

(En miles de pesos)

Activo	Notas	2021	2020	2019
Operaciones continuas				
Ventas netas	26	\$ 53,379,469	\$ 38,495,420	\$ 58,154,617
Costo de ventas	27	15,591,274	11,454,884	17,164,021
Costos de distribución		1,161,787	1,034,682	1,269,185
Depreciación y amortización	9, 11 y 12	8,178,329	8,435,190	8,046,665
Beneficios a empleados		13,759,593	12,003,552	15,882,694
Servicios		2,414,136	1,951,278	2,811,219
Publicidad		1,719,398	1,398,352	2,026,539
Regalías		1,685,022	1,124,108	1,779,165
Reparación y mantenimiento		1,090,474	843,613	1,056,296
Suministros		1,037,100	756,147	912,487
Distribución		109,363	521,046	613,309
Otros gastos de operación	28	2,500,054	490,077	2,022,146
Utilidad (pérdida) de operación		4,132,939	(1,517,509)	4,570,891
Resultado integral de financiamiento:				
Ingreso por intereses		(141,707)	(118,987)	(101,168)
Gasto por intereses		3,508,158	3,225,511	3,123,023
Cambios en el valor razonable de instrumentos financieros	19	(120,340)	456,548	(201,142)
(Utilidad) pérdida en cambios, neta		(110,747)	11,318	29,083
		3,135,364	3,574,390	2,849,796
Participación en los resultados de entidades asociadas	14	1,840	(2,647)	(942)
Utilidad (pérdida) antes de impuestos a la utilidad		999,415	(5,094,546)	1,720,153
Impuestos (beneficio) a la utilidad	20	214,946	(1,199,088)	635,420
Utilidad (pérdida) neta consolidada del año		\$ 784,469	\$ (3,895,458)	\$ 1,084,733
Utilidad (pérdida) del año atribuible a:				
Participación controladora		\$ 835,129	\$ (3,235,574)	\$ 926,669
Participación no controladora		\$ (50,660)	\$ (659,884)	\$ 158,064
Utilidad (pérdida) por acción:				
Utilidad (pérdida) neta básica y diluida por acción de operaciones continuas (centavos por acción)	25	\$ 1.00	\$ (3.86)	\$ 1.11

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Estados consolidados de otros resultados integrales

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2021, 2020 y 2019

(En miles de pesos)

	2021	2020	2019
Utilidad (pérdida) neta consolidada	\$ 784,469	\$ (3,895,458)	\$ 1,084,733
Partidas que se reclasifican a resultados:			
Valuación de instrumentos financieros, neto de impuestos a la utilidad	41,560	(202,333)	12,686
Remediación de obligaciones por beneficios definidos, neto de impuestos a la utilidad	3,044	21,894	(48,782)
Efecto de actualización, neto de impuestos a la utilidad	620,457	263,736	313,132
Efecto de conversión de operaciones extranjeras	(164,425)	(131,277)	(1,141,069)
	500,636	(47,980)	(864,033)
Utilidad (pérdida) integral del periodo, neta de impuesto a la utilidad	\$ 1,285,105	\$ (3,943,438)	\$ 220,700
Utilidad (pérdida) integral consolidada del periodo atribuible a:			
Participación controladora	\$ 1,335,765	\$ (3,283,554)	\$ 62,636
Participación no controladora	\$ (50,660)	\$ (659,884)	\$ 158,064

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Estados consolidados de cambios en el capital contable

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2021, 2020 y 2019

(En miles de pesos)

	Capital social	Prima en emisión de acciones	Reserva para recompra de acciones	Reserva para compra de participación no controladora	Reserva legal	Resultados acumulados	Efecto de actualización	Valuación de instrumentos financieros	Efecto de conversión de operaciones extranjeras	Remediación de obligaciones por beneficios definidos	Total de Participación controladora	Participación no controladora	Total del capital contable
Saldos al inicio de 2019	\$ 478,749	\$ 8,444,420	\$ 660,000	\$ (2,013,801)	\$ 100,736	\$ 3,805,711	\$ 545,766	\$ (62,657)	\$ (348,446)	\$ (37,326)	\$ 11,573,152	\$ 1,878,742	\$ 13,451,894
Efecto del cambio en la política contable para la aplicación inicial de la NIIF 16	-	-	-	-	-	(2,281,242)	-	-	-	-	(2,281,242)	-	(2,281,242)
Colocación de acciones recompradas (Nota 23a)	-	226,453	-	-	-	-	-	-	-	-	226,453	-	226,453
Otros movimientos (Nota 24)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(75,243)	(75,243)
Utilidad integral	-	-	-	-	-	926,669	313,132	12,686	(1,141,069)	(48,782)	62,636	158,064	220,700
Saldos al 31 de diciembre de 2019	478,749	8,670,873	660,000	(2,013,801)	100,736	2,451,138	858,898	(49,971)	(1,489,515)	(86,108)	9,580,999	1,961,563	11,542,562
Recompra de acciones (Nota 23a)	-	5,954	-	-	-	-	-	-	-	-	5,954	-	5,954
Otros movimientos (Nota 24)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	28,767	28,767
Utilidad integral	-	-	-	-	-	(3,235,574)	263,736	(202,333)	(131,277)	21,894	(3,283,554)	(659,884)	(3,943,438)
Saldos al 31 de diciembre de 2020	478,749	8,676,827	660,000	(2,013,801)	100,736	(784,436)	1,122,634	(252,304)	(1,620,792)	(64,214)	6,303,399	1,330,446	7,633,845
Otros movimientos (Nota 24)	-	-	-	1,205,703	-	(1,205,703)	-	-	-	-	-	(244,863)	(244,863)
Utilidad integral	-	-	-	-	-	835,129	620,457	41,560	(164,425)	3,044	1,335,765	(50,660)	1,285,105
Saldos al 31 de diciembre de 2021	\$ 478,749	\$ 8,676,827	\$ 660,000	\$ (808,098)	\$ 100,736	\$ (1,155,010)	\$ 1,743,091	\$ (210,744)	\$ (1,785,217)	\$ (61,170)	\$ 7,639,164	\$ 1,034,923	\$ 8,674,087

Estados consolidados de flujos de efectivo

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2021, 2020 y 2019

(En miles de pesos)

	Notas	2021	2020	2019		Notas	2021	2020	2019
Flujos de efectivo de actividades de operación:					Flujos de efectivo de actividades de inversión:				
Utilidad (pérdida) neta consolidada por operaciones continuas		\$ 784,469	\$ (3,895,458)	\$ 1,084,733	Venta de activo fijo		142,796	231,320	82,668
Ajustes por:					Intereses cobrados		141,707	118,987	101,168
Impuestos (beneficio) a la utilidad reconocidos en resultados		214,946	(1,199,088)	635,420	Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	11	(2,740,920)	(1,778,242)	(3,087,269)
Participación en los resultados de entidades asociadas		(1,840)	2,647	942	Activos intangibles	12	(140,968)	(403,916)	(425,573)
Gasto por intereses		3,508,158	3,225,511	3,123,023	Adquisición de participación en asociadas		(39,917)	(7,286)	(72,117)
Ingreso por intereses		(141,707)	(118,987)	(101,168)	Pagos por la opción de venta de la participación no controladora	19	(1,113,251)	-	-
Baja de equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades e intangibles		(111,713)	324,877	1,362,947	Adquisiciones de negocio, neto del efectivo recibido	1 y 15	-	-	(1,109,933)
Deterioro de marca y plusvalía	12	184,430	220,000	32,469	Flujo neto de efectivo utilizado en actividades de inversión		(3,750,553)	(1,839,137)	(4,511,056)
Pérdida (ganancia) en venta de activo fijo		70,986	(178,774)	10,994	Flujos de efectivo por actividades de financiamiento:				
Cambios en el valor razonable de instrumentos financieros		(120,340)	456,548	(201,142)	Créditos bancarios		179,210	10,045,269	1,633,890
Depreciación y amortización	9,11 y 12	8,178,329	8,212,474	8,046,665	Amortización de financiamientos bancarios		(10,161,796)	(4,703,310)	(2,797,076)
		12,565,718	7,049,750	13,994,883	Emisión de certificados bursátiles	18	10,257,850	-	4,000,000
Cambios en el capital de trabajo:					Liquidación de certificados bursátiles		-	-	(3,000,000)
Clientes		(252,500)	(125,582)	(4,299)	Intereses pagados		(2,457,826)	(3,225,511)	(3,123,023)
Otras cuentas por cobrar		36,665	(47,972)	(261,948)	Efectivo participación no controladora		(244,863)	28,767	(75,243)
Inventarios		(461,157)	162,076	356,210	Pagos por arrendamiento financiero		(5,738,455)	(4,186,643)	(4,139,136)
Pagos anticipados		576,613	(1,074,132)	398,617	Recompra de acciones		-	5,954	221,400
Proveedores		265,064	622,781	(645,479)	Colocación de acciones recompradas		-	-	5,053
Factoraje de proveedores		353,683	(234,931)	131,070	Flujo neto de efectivo utilizado en actividades de financiamiento		(8,165,880)	(2,035,474)	(7,274,135)
Gastos acumulados y beneficios a empleados		1,131,299	1,251,019	(1,209,205)	Aumento (disminución) neto de efectivo y de equivalentes de efectivo		2,739,684	2,916,827	(103,747)
Impuestos a la utilidad pagados		(101,859)	(546,667)	(588,322)	Efectos cambiarios en el valor del efectivo		221,340	(1,553,189)	684,661
Otros pasivos		434,048	(326,440)	(482,203)	Efectivo y equivalentes de efectivo:				
Beneficios a empleados		108,543	61,536	(7,880)	Al inicio del año		3,932,409	2,568,771	1,987,857
Flujo neto de efectivo generado en actividades de operación		14,656,117	6,791,438	11,681,444	Al final del año		\$ 6,893,433	\$ 3,932,409	\$ 2,568,771

Notas a los estados financieros consolidados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2021, 2020 y 2019

(En miles de pesos)

1. ACTIVIDAD Y OPERACIONES SOBRESALIENTES DE LA ENTIDAD

Actividad

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

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

Para propósitos de revelación en las notas a los estados financieros, cuando se hace referencia a pesos, "\$" o MXP, se trata de miles de pesos mexicanos, 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 "QSR", cafeterías y de comida casual "Casual Dining". En México operan las marcas Domino's Pizza, Starbucks, Burger King, Chili's Grill & Bar, P.F. Chang's, Italianni's, The Cheese Cake Factory, Vips, El Portón, Corazón de Barro La Casa del Comal y 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, P.F. Chang, Chili's Grill & Bar y Starbucks. En Argentina operan las marcas Burger King y Starbucks. En Colombia, operan las marcas Domino's Pizza, Starbucks, Archies's y hasta diciembre de 2021 P.F. Chang's. En Uruguay opera la marca Starbucks. En España, Alsea opera las marcas Foster's Hollywood, Burger King, Domino's Pizza, VIPS, VIPS Smart, Starbucks, Ginos, Fridays, Ole Mole y hasta mediados de 2020 Wagamama y Cañas y Tapas. A partir de enero y febrero de 2019 opera el desarrollo de la marca Starbucks en Francia, Holanda, Bélgica y Luxemburgo.

Operaciones sobresalientes

a. Alsea anuncia el exitoso pricing de bonos senior con vencimiento en 2026 por 500 millones de dólares en los mercados internacionales – El 14 de diciembre de 2021 tuvo lugar el cierre de colocación de bonos senior por \$500 millones de dólares, a una tasa de interés de 7.75% por año pagadero en forma semi-anual y con opción de liquidación parcial o completa a partir del 14 de diciembre 2023.

b. 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), adicionalmente, se obtuvieron reembolsos por \$92.4 millones de pesos. Derivado de este acuerdo, la Entidad renegoció las opciones de compra –venta (PUT – CALL options) de la siguiente manera:

- Fecha límite del 31 de diciembre de 2026.
- La Entidad cuenta con una "Call Option" exigible y opcional a partir del tercer año.
- Pago semianual 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".
- La Entidad tiene la posibilidad de extinguir la obligación con un canje de acciones o efectivo.

c. Desarrollo de la marca Domino's Pizza en Uruguay – En diciembre de 2021, Alsea firmó un contrato por 10 años (con derecho condicionado a renovación), con Domino's Pizza International Franchising Inc. para operar y desarrollar en exclusiva establecimientos de la marca Domino's Pizza en Uruguay. Este acuerdo representa la expansión de Alsea en un nuevo mercado sudamericano con la marca, con el plan de abrir y operar por lo menos 24 unidades dentro de los próximos 10 años.

d. Cierre de tiendas de la marca PF Chang's en Colombia – En diciembre de 2021, Alsea dejó de operar y desarrollar en exclusiva establecimientos de la marca PF Chang's en Colombia.

e. Implicaciones relacionadas con el COVID-19 – Las ventas netas en 2021 incrementaron 27.9% para llegar a \$53,379 millones de pesos, en comparación con los \$38,495 millones de pesos del año anterior. Este incremento se debe principalmente a la recuperación en la tendencia de consumo.

Como resultado de las diversas iniciativas en las que la Entidad venía trabajando previo a la pandemia, pudieron contar con los procesos, acuerdos y plataformas necesarias para conseguir la mayor venta posible a través de los nuevos canales de venta a distancia. De esta forma, lograron en el segmento de entrega a domicilio (delivery) crecimiento de 15% en comparación con el ejercicio 2020, lo que representa un importe superior a \$78.3 millones de pesos.

La utilidad antes de impuestos más/menos participación en los resultados de entidades asociadas, intereses, fluctuaciones del tipo de cambio, cambios en el valor razonable de instrumentos financieros, depreciación y amortización (EBITDA) en el 2021 incrementó 77.97% para llegar a \$12,311 millones de pesos, en comparación con los \$6,918 millones de pesos del año anterior. El aumento en el EBITDA de \$5,394 millones de pesos está relacionado principalmente con la importante recuperación en la tendencia de consumo. Todas las geografías en donde Alsea tiene presencia reportaron EBITDA positivo al cierre del ejercicio 2021.

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

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

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

De igual forma, enfocándose en la liquidez de la Entidad, se han logrado refinanciar los contratos de crédito de corto plazo existentes al cierre de mayo de 2020, extendiendo los compromisos de pago al 30 de junio del 2021.

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

de sus proyectos estratégicos prioritarios, la operación de sus restaurantes en óptimas condiciones, así como continuar con el crecimiento orgánico de la Entidad.

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

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

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

El 14 de diciembre de 2021, la Entidad refinanció sus créditos bancarios hasta el 2026 con amortizaciones crecientes anuales. Dejando sin efecto la dispensa que vencía en junio del 2022.

- h. Desarrollo de la marca Starbucks en Holanda, Francia, Bélgica y Luxemburgo** – En febrero de 2019, Alsea firmó un contrato de desarrollo con Starbucks Coffee Company para obtener la licencia total y adquirir las operaciones de tiendas corporativas de Starbucks en Holanda, Bélgica y Luxemburgo. Dicha transacción da como resultado la adquisición por parte de Alsea de 13 unidades corporativas en Holanda, así como los derechos para dar servicios a operadores licenciados en estos países (95 tiendas licenciadas en estos territorios), al igual operar y generar oportunidades de expansión de las tiendas Starbucks en estos países. Alsea concluyó el proceso de la compra el 25 de febrero de 2019.
- i. Transferencia de operaciones y derechos de desarrollo de la marca California Pizza Kitchen (CPK)**– En mayo de 2019, dando seguimiento a la estrategia de reestructura de portafolio, Alsea llegó a un acuerdo con CPK para desincorporar la marca bajo un esquema de arrendamiento de activos y trasladando los derechos de operación y desarrollo a Opcal, S.A. de C.V. a partir del 8 de mayo de 2019, asumiendo la operación de las 13 unidades corporativas, los derechos sobre las 2 subfranquicias en aeropuertos, así como los derechos para desarrollar y construir la marca CPK en México.

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

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

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

2. **ADOPCIÓN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA NUEVAS Y REVISADAS**

- a) **Aplicación de Normas Internacionales de Información Financiera nuevas y modificadas ("IFRS" o "IAS") que son obligatorias para el año en curso**

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

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

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

La Entidad implementó una serie de IFRS nuevas y modificadas, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad ("IASB" por sus siglas en inglés) las cuales son obligatorias y entraron en vigor a partir de los ejercicios que iniciaron en o después del 1 de enero de 2021.

Impacto inicial por las Concesiones aplicadas a las Rentas bajo IFRS 16 debido a temas relacionados con COVID-19 después del 30 de junio de 2021, enmienda a la IFRS 16

En el año anterior, la Entidad adoptó anticipadamente *Concesiones aplicadas a las Rentas bajo IFRS 16 debido a temas relacionados con COVID-19 (enmienda a la IFRS 16)* que provee recursos prácticos para la contabilidad de las concesiones para los arrendatarios como una consecuencia directa del COVID-19, introduciendo un expediente práctico a la IFRS 16.

En marzo de 2021, el IASB emitió *Concesiones de Renta relacionadas a COVID-19 después del 30 de junio de 2021 (enmienda a la IFRS 16)*. Cuando el IASB publicó las modificaciones a la IFRS 16 en mayo de 2020, se le permitió al arrendador aplicar el expediente práctico de la concesión de rentas para cualquier reducción en el pago de arrendamientos afectando los pagos originales antes o al 30 de junio de 2021. Debido a la naturaleza de la pandemia por COVID-19, la modificación extendía un expediente práctico para aplicar esos pagos originales antes o al 30 de junio de 2022.

En el año en curso, la Entidad ha aplicado las modificaciones a la IFRS 16 (como fueron emitidas por el IASB en mayo 2021) de forma anticipada a la fecha de vigencia.

El expediente práctico permite que un arrendatario elija no evaluar si una renta relacionada por COVID-19 es una modificación al arrendamiento. Un arrendatario que hace esta elección deberá contabilizar cualquier cambio en los pagos de renta resultantes de la concesión de rentas relacionadas a COVID-19 aplicando la IFRS 16 como si el cambio no fuera una modificación al arrendamiento.

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

- El cambio en los pagos por arrendamiento resulta en una consideración que sea sustancialmente la misma, o menor que, la consideración del arrendamiento inmediatamente anterior al cambio.
- Cualquier reducción en los pagos de arrendamiento solo afecta a los pagos debidos en o antes del 30 de junio de 2022 (una concesión de renta cumple esta condición si resulta en una reducción de pagos antes del 30 de junio de 2022 o incrementa los pagos de arrendamiento que se extienden más allá del 30 de junio de 2022); y
- No hay un cambio sustantivo en alguna otra cláusula o condición del arrendamiento.

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

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

La Entidad se ha beneficiado por reducciones en los montos de pago de renta por arrendamientos. Los beneficios acumulados ascendieron a \$840,873 y \$1,596,496 los cuales han sido contabilizados como un arrendamiento variable negativo en los resultados del ejercicio al 31 de diciembre de 2021 y 2020. La Entidad ha dado de baja la parte del pasivo por arrendamiento que se ha cancelado por el perdón de los pagos de arrendamiento, consistente con los requerimientos de la IFRS 9:3.3.1.

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

Normas IFRS nuevas y modificadas que aún no son efectivas

Modificaciones a IAS 1	<i>Clasificación de los pasivos como corrientes o no corrientes.</i>
Modificaciones a IFRS 3	<i>Referencias al marco conceptual</i>
Modificaciones a IAS 16	<i>Propiedad, Planta y Equipo - antes de ser utilizados</i>
Mejoras anuales a IFRS ciclo del 2018 - 2020	<i>IFRS 9 Instrumentos Financieros y la IFRS 16 Arrendamientos</i>
Modificaciones a la IAS 1 y a las declaraciones de prácticas 2 de IFRS	<i>Revelación de las políticas contables</i>
Modificaciones a la IAS 8	<i>Definición de las estimaciones contables</i>
Modificaciones a la IAS 12	<i>Impuestos diferidos relacionados a los activos y pasivos que surgen de una sola transacción.</i>

La administración no espera que la adopción de los estándares antes mencionados tenga un impacto importante en los estados financieros consolidados de la Entidad en períodos futuros, excepto como se indica a continuación:

Modificaciones a IAS Clasificación de Pasivos como Circulante y No-circulante

Las modificaciones a IAS 1 afectan solo a la presentación de los pasivos como circulantes y no circulantes en el estado de posición financiera y no por el monto o tiempo en el cual se reconoce cualquier activo, pasivo, ingreso o gasto, o la información revelada acerca de esas partidas.

Las modificaciones aclaran que la clasificación de los pasivos como circulantes y no circulantes se basa en los derechos de la existencia al final del periodo de reporte, especifica que la clasificación no se ve afectada por las expectativas acerca de si la entidad va a ejercer el derecho de aplazar la cancelación del pasivo, explicar que existen derechos si hay convenios que se deban cumplir al final del periodo de reporte, e introducir una definición del 'acuerdo' para dejar en claro que el acuerdo se refiere a la transferencia de efectivo de la contraparte, instrumentos de capital, otros activos o servicios.

Las modificaciones son aplicadas retrospectivamente para periodos anuales que inician en o después del 1 de enero de 2023, con la aplicación anticipada permitida.

Modificaciones a IFRS 3 - Referencia al Marco Conceptual

Las modificaciones actualizan IFRS 3 para que se pueda referir al Marco Conceptual 2018 en lugar del Marco de 1989. También añadieron un requerimiento que, para obligaciones dentro del alcance de IAS 37, un comprador aplica la IAS 37 para determinar si la fecha de adquisición es una obligación presente o existe como resultado a partir de un evento pasado. Por gravámenes que estén dentro del alcance de IFRIC 21 Gravámenes, el comprador aplica IFRIC 21 para determinar si la obligación da lugar a un pasivo para pagar el gravamen que ocurrió en la fecha de adquisición.

Finalmente, las modificaciones agregan una declaración explícita que el comprador no reconocerá un activo contingente adquirido de una combinación de negocios.

Las modificaciones son efectivas para las combinaciones de negocios cuya fecha de adquisición sea en o después del periodo inicial del primer periodo anual iniciando en o después del 1 de enero de 2022. Con opción a aplicación anticipada si la entidad también aplica todas las otras referencias actualizadas (publicadas junto con el Marco Conceptual) al mismo tiempo o anticipadamente.

Modificaciones a IAS 16 - Propiedad, Planta y Equipo - Antes de ser usados.

Las modificaciones prohíben la deducción del costo de un activo de propiedad, planta o equipo cualquier ingreso de vender el activo después de que esté listo para usarse, por ejemplo, ingresos mientras el activo se lleva a la ubicación y se realiza el acondicionamiento necesario para que sea operable en la manera que está destinado de acuerdo con la administración. Por consiguiente, una entidad debe reconocer esos ingresos por ventas y costos en resultados.

La entidad mide los costos de esas partidas conforme a la IAS 2 *Inventarios*.

Las modificaciones aclaran el significado de 'probar si un activo funciona adecuadamente'. Ahora IAS 16 especifica esto como una evaluación en la cual el desempeño físico y técnico del activo es capaz de ser usado en la producción o en el suministro de bienes o servicios, para renta u otros, o propósitos administrativos.

Si no se presenta por separado en el estado de resultados integrales, los estados financieros deberán revelar las cantidades de ingresos y costos en resultados relacionados a partidas que no son una salida por las actividades ordinarias de la entidad, en la línea de partida(s) en el estado de resultados integrales donde se incluyan los ingresos y costos.

Las modificaciones son aplicadas retrospectivamente, pero solo a las partidas de propiedad, planta y equipo que son traídas a la ubicación y condiciones necesarias para que sean capaces de operarse como la administración lo tiene planeado en o después del inicio del periodo en el cual se presentan los estados financieros de la entidad en los cuales aplique por primera vez las modificaciones.

La entidad deberá reconocer el efecto acumulado de la aplicación inicial de las modificaciones como un ajuste al balance en las utilidades retenidas (o algún componente de capital, que sea apropiado) al inicio del primer periodo que se presente.

Las modificaciones son efectivas para periodos anuales que inician el 1 de enero de 2022 con opción de aplicación anticipada.

Modificaciones Anuales a las normas IFRS 2018-2020

Las *Modificaciones Anuales* incluyen la modificación a cuatro normas.

IFRS 9 Instrumentos Financieros

La modificación aclara que al aplicar la prueba del '10%' para evaluar si se debe dar de baja un pasivo financiero, una entidad incluye solo las cuotas pagadas o recibidas entre la entidad (el prestatario) y el prestador, incluyendo cuotas pagadas o recibidas por la entidad o el prestador.

Las enmiendas son aplicadas prospectivamente a las modificaciones o cambios que ocurran en o después de la fecha que la entidad aplica por primera vez la enmienda.

La modificación es efectiva para periodos anuales que empiezan en o después del 1 de enero de 2022, con opción a aplicación anticipada.

IFRS 16 Arrendamientos

Las modificaciones eliminan la figura del reembolso por mejoras a los arrendamientos.

Como las modificaciones a la IFRS 16 solo son con respecto a un ejemplo ilustrativo, no hay fecha de inicio establecida.

Las modificaciones son efectivas para los periodos anuales que inician en o después del 1 de enero de 2022, con opción de adopción inicial.

Enmiendas a la IAS 1 y a las Declaraciones de Prácticas 2 de IFRS Revelación de Políticas Contables

Las enmiendas cambian los requerimientos a la IAS 1 con respecto a la revelación de las políticas contables. La modificación reemplaza los términos “políticas contables significativas” con “información de las políticas contables materiales”. La información de las políticas contables son materiales cuando se considera que, en conjunto con otra información incluida en los estados financieros de una entidad, pueden influir en la toma de decisiones de los usuarios primarios de los estados financieros de uso general y que son hechos en la base a dichos estados financieros.

Los párrafos de soporte en la IAS 1 se modifican para aclarar la información de las políticas contables que se relacionan a transacciones inmateriales, otros eventos o condiciones que sean por sí solos materiales.

Para darle soporte a estas modificaciones, el IASB ha desarrollado una guía y ejemplos para explicar y demostrar la aplicación de los “4 pasos del proceso de materialidad” descrito en las declaraciones de las prácticas 2 de IFRS.

Las modificaciones a la IAS 1 estarán vigentes por los periodos anuales que empiecen el 1 de enero de 2021, con opción a aplicación anticipada y son aplicadas prospectivamente. Las modificaciones a las declaraciones de las prácticas 2 de IFRS no contienen una fecha de vigencia o requerimientos de transición.

Modificaciones a la IAS 8 Definición de las estimaciones contables.

Las modificaciones reemplazan la definición de un cambio en estimaciones contables. Bajo la nueva definición, las estimaciones contables son “cantidades monetarias en los estados financieros que son sujetas a medir incertidumbre”.

La definición de un cambio en las estimaciones contables fue eliminada. Sin embargo, el IASB mantuvo el concepto de cambios en una estimación contable en la norma con las siguientes aclaraciones:

- Un cambio en una estimación contable son los resultados de nueva información o un nuevo desarrollo no son las correcciones de un error.
- Los efectos de un cambio en un dato de entrada o una técnica de valuación usada para desarrollar una estimación contable son cambios en las estimaciones contables si no resultan de una corrección de errores de periodos previos.

El IASB agregó dos ejemplos (ejemplo 4-5) para la Guía de implementación de la IAS 8 que acompaña la norma. El IASB ha eliminado un ejemplo (ejemplo 3) ya que podría causar confusión por las modificaciones.

Las modificaciones estarán vigentes por los periodos anuales que empiecen el 1 de enero de 2023 para los cambios en las políticas contables y los cambios en estimaciones contables que ocurran en o después del inicio de dicho periodo con opción a aplicación anticipada.

Modificaciones a la IAS 12 Impuestos diferidos relacionados a los activos y pasivos que surgen de una sola transacción.

Las modificaciones introdujeron otra excepción adicional aparte de la exención del reconocimiento inicial. En las modificaciones, una entidad no aplica la excepción de reconocimiento inicial para las transacciones que dan lugar a diferencias temporales gravables y deducibles.

Dependiendo en la ley aplicable de impuestos, las diferencias temporales gravables y deducibles pueden darse en el reconocimiento inicial de un activo y un pasivo en una transacción que no sea una combinación de negocios y no afecte la contabilidad ni las utilidades gravables. Por ejemplo, puede darse con un reconocimiento de un pasivo por arrendamiento y el correspondiente activo por derecho de uso aplicando la IFRS 16 Arrendamientos en la fecha del inicio de un arrendamiento.

Siguiendo las modificaciones a la IAS 12, se requiere que una entidad reconozca los impuestos diferidos activo y pasivo, con el reconocimiento de cualquier impuesto diferido activo estando sujeto al criterio de recuperabilidad.

El IASB también añade un ejemplo ilustrativo a la IAS 12 que explica cómo se aplican las modificaciones.

Las modificaciones aplican a las transacciones que ocurran en o después del primer periodo comparativo del periodo que se presenta. Adicionalmente, al inicio del primer periodo comparativo una entidad reconoce:

- Un impuesto diferido activo (en la medida que sea probable que el ingreso gravable está disponible contra la diferencia temporal deducible) y un impuesto diferido pasivo para todas las deducciones gravables y temporales asociadas con:
 - Activos por derecho de uso y pasivos por arrendamientos
 - Desmantelamiento restauración y pasivos similares que correspondan a montos reconocidos como parte de los costos relacionados al activo.

- El efecto acumulado al inicio de la aplicación de las modificaciones como un ajuste en los saldos iniciales de las utilidades retenidas (o algún otro componente de capital, como corresponda) a la fecha.

Las modificaciones estarán vigentes por los periodos anuales que empiecen el 1 de enero de 2023, con opción a aplicación anticipada.

3. PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES

a. Declaraciones de cumplimiento

Los estados financieros consolidados de la Entidad han sido preparados de acuerdo con las IFRSs emitidas por el IASB.

La administración de la entidad tiene, al momento de aprobar los estados financieros, una expectativa razonable de que la Entidad cuenta con los recursos necesarios para continuar operando en el futuro previsible. Por lo tanto, continúan adoptando la base contable de Empresa en funcionamiento al preparar los estados financieros consolidados.

b. Bases de presentación

Los estados financieros consolidados han sido preparados sobre la base del costo histórico excepto por instrumentos financieros que se valúan a su valor razonable al cierre de cada periodo, como se explica en las políticas contables incluidas más adelante.

i. Costo histórico

El costo histórico generalmente se basa en el valor razonable de la contraprestación entregada a cambio de bienes y servicios.

ii. Valor razonable

El valor razonable se define como el precio que se recibiría por vender un activo o que se pagaría por transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes en el mercado a la fecha de valuación independientemente de si ese precio es observable o estimado utilizando directamente otra técnica de valuación. Al estimar el valor razonable de un activo o un pasivo, la Entidad tiene en cuenta las características del activo o pasivo, si los participantes del mercado tomarían esas características al momento de fijar el precio del activo o pasivo en la fecha de medición.

El valor razonable para propósitos de medición y / o revelación de estos estados financieros consolidados se determina de forma tal, a excepción de las transacciones con pagos basados en acciones que están dentro del alcance de la IFRS 2, las operaciones de arrendamiento que están dentro del alcance de la IFRS 16, y las valuaciones que tienen algunas similitudes con valor razonable, pero no es un valor razonable, tales como el valor neto de realización de la IAS 2 o el valor en uso de la IAS 36.

Además, para efectos de información financiera, las mediciones de valor razonable se clasifican en el Nivel 1, 2 o 3 con base en 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 reevalúa si tiene el control o no el control en una entidad si los hechos y circunstancias indican que hay cambios a uno o más de los tres elementos de control que se listaron anteriormente.

Cuando la Entidad tiene menos de la mayoría de los derechos de voto de una participada, tiene poder sobre la misma cuando los derechos de voto son suficientes para otorgarle la capacidad práctica de dirigir sus actividades relevantes, de forma unilateral. La Entidad considera todos los hechos y circunstancias relevantes para evaluar si los derechos de voto de la Entidad en la participada son suficientes para otorgarle poder, incluyendo:

- El porcentaje de participación de la Entidad en los derechos de voto en relación con el porcentaje y la dispersión de los derechos de voto de los otros tenedores de los mismos;
- Los derechos de voto potenciales mantenidos por la Entidad, por otros accionistas o por terceros;
- Los derechos derivados de otros acuerdos contractuales, y

- Cualquier hecho y circunstancia adicional que indiquen que la Entidad tiene, o no tiene, la capacidad actual de dirigir las actividades relevantes en el momento en que las decisiones deben tomarse, incluidas las tendencias de voto de los accionistas en las asambleas anteriores.

Las subsidiarias se consolidan desde la fecha en que se transfiere el control a la Entidad, y se dejan de consolidar desde la fecha en la que se pierde el control. Las ganancias y pérdidas de las subsidiarias adquiridas o vendidas durante el año se incluyen en los estados consolidados de resultados y otros resultados integrales (ORI) desde la fecha que la tenedora obtiene el control o hasta la fecha que se pierde, según sea el caso.

La utilidad y pérdida de cada componente de los otros resultados integrales se atribuyen a las participaciones controladoras y no controladoras. El resultado integral de las subsidiarias se atribuye a las participaciones controladoras y no controladoras aún si da lugar a un déficit en éstas últimas.

Cuando es necesario, se realizan ajustes a los estados financieros de las subsidiarias para alinear sus políticas contables de conformidad con las políticas contables de la Entidad.

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.

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 al 31 de diciembre de 2021, 2020 y 2019 sus pasivos circulantes exceden a sus activos circulantes por \$9,817,002, \$41,065,673 y \$8,778,557, respectivamente. 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. Reclasificaciones de ejercicio anterior

Los estados financieros por el año que terminó el 31 de diciembre de 2020 y 2019 han sido reclasificados en ciertos rubros para la adecuada presentación de los costos por distribución y que la información pueda presentarse de forma comparativa con la utilizada en 2021.

Concepto	Cifras previamente reportadas 2020	Reclasificaciones	Saldos reclasificados 2020
Costos de distribución	\$ -	\$ 1,034,682	\$ 1,034,682
Beneficios a empleados	12,138,673	(135,121)	12,003,552
Servicios	2,004,405	(53,127)	1,951,278
Reparación y mantenimiento	866,926	(23,313)	843,613
Suministros	765,373	(9,226)	756,147
Otros costos y gastos de operación	1,303,972	(813,895)	490,077

Concepto	Cifras previamente reportadas 2019	Reclasificaciones	Saldos reclasificados 2019
Costos de distribución	\$ -	\$ 1,269,185	\$ 1,269,185
Beneficios a empleados	16,044,061	(161,367)	15,882,694
Servicios	2,872,443	(61,224)	2,811,219
Reparación y mantenimiento	1,080,830	(24,534)	1,056,296
Suministros	928,544	(16,057)	912,487
Otros costos y gastos de operación	3,028,150	(1,006,003)	2,022,147

El saldo de costos de distribución se reclasificó de los otros costos y gastos de operación para mostrar los costos relacionados con la distribución de mercancías en una línea dentro del estado consolidados de resultados, dicha reclasificación no modifica la utilidad de operación consolidada.

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 para pérdidas por pérdidas crediticias esperadas en inversiones en instrumentos de deuda que se miden a costo amortizado o en valor razonable a través de otros resultados integrales, cuentas por cobrar por arrendamiento, cuentas por cobrar comerciales y activos contractuales, así como en contratos de garantía financiera. El monto de las pérdidas crediticias esperadas se actualiza en cada fecha de reporte para reflejar los cambios en el riesgo crediticio desde el reconocimiento inicial del instrumento financiero respectivo.

La Entidad reconoce pérdidas crediticias esperadas de por vida para las cuentas por cobrar comerciales, los activos contractuales y las cuentas por cobrar por arrendamiento. Las pérdidas crediticias esperadas en estos activos financieros se estiman utilizando una matriz de provisión basada en la experiencia histórica de pérdidas crediticias de la Entidad, ajustada por factores que son específicos de los deudores, las condiciones económicas generales y una evaluación tanto de la dirección actual como de la previsión de condiciones en la fecha de reporte, incluyendo el valor temporal del dinero cuando sea apropiado.

Para todos los demás instrumentos financieros, la Entidad reconoce la pérdida crediticia esperada de por vida cuando ha habido un aumento significativo en el riesgo crediticio desde el reconocimiento inicial. Sin embargo, si el riesgo crediticio en el instrumento financiero no ha aumentado significativamente desde el reconocimiento inicial, la Entidad mide la provisión para pérdidas para ese instrumento financiero en una cantidad igual a la pérdida crediticia esperada a 12 meses.

La pérdida crediticia esperada de por vida representa las pérdidas crediticias esperadas que resultarán de todos los eventos de incumplimiento posibles durante la vida útil esperada de un instrumento financiero. En contraste, la pérdida crediticia esperada a 12 meses representa la parte de la pérdida esperada de por vida que se espera que resulte de los eventos predeterminados en un instrumento financiero que sean posibles dentro de los 12 meses posteriores a la fecha del informe.

(i) Incremento significativo en el riesgo de crédito

Al evaluar si el riesgo de crédito en un instrumento financiero ha aumentado significativamente desde el reconocimiento inicial, la Entidad compara el riesgo de que ocurra un incumplimiento en el instrumento financiero en la fecha de reporte con el riesgo de un incumplimiento en el instrumento financiero en la fecha de inicio. Al realizar esta evaluación, la Entidad considera información tanto cuantitativa como cualitativa que sea razonable y fundamentada, incluida la experiencia histórica y la información prospectiva que está disponible sin costo o esfuerzo innecesario.

La información prospectiva considerada incluye las perspectivas futuras de las industrias en las que operan los deudores de la Entidad, obtenidas de informes de expertos económicos, analistas financieros, organismos gubernamentales, grupos de expertos pertinentes y otras organizaciones similares, así como la consideración de varias fuentes externas de información real e información económica proyectada relacionada con las operaciones centrales de la Entidad.

En particular, la siguiente información se toma en cuenta al evaluar si el riesgo de crédito ha aumentado significativamente desde el reconocimiento inicial:

- Un deterioro significativo existente o esperado en la calificación externa (si existe) o interna del instrumento financiero;
- Deterioro significativo en indicadores de mercado externos de riesgo de crédito para un instrumento financiero específico, por ejemplo, un aumento significativo en el diferencial de crédito, permuta de incumplimiento crediticio para el deudor, o el periodo de tiempo o el alcance al cual el valor razonable de un activo financiero es menor que su costo amortizado;
- Cambios adversos existentes o esperados en las condiciones económicas, financieras o de negocios que se espera que causen una disminución significativa en la capacidad del deudor de cumplir su obligación de deuda;
- Un deterioro significativo actual o esperado en los resultados operativos del deudor;
- Aumentos significativos en el riesgo de crédito en otros instrumentos financieros del mismo deudor;
- Un cambio adverso existente o esperado en las condiciones regulatorias, económicas o tecnológicas del deudor que resulta en una disminución significativa de la capacidad del deudor de cumplir sus obligaciones.

Independientemente del resultado de la evaluación anterior, la Entidad supone que el riesgo de crédito en un activo financiero ha aumentado significativamente desde el reconocimiento inicial cuando los pagos contractuales tienen un vencimiento de más de 30 días, a menos que la Entidad tenga información razonable y confiable que demuestre lo contrario.

A pesar de lo anterior, la Entidad asume que el riesgo de crédito en un instrumento financiero no ha aumentado significativamente desde el reconocimiento inicial si se determina que el instrumento financiero tiene un riesgo crediticio bajo en la fecha de reporte. Se determina que un instrumento financiero tiene un riesgo de crédito bajo si:

- (1) El instrumento financiero tiene un riesgo de incumplimiento bajo,
- (2) El deudor tiene una notoria capacidad de cumplir sus obligaciones de flujos contractuales de efectivo en el corto plazo, y
- (3) Cambios adversos en condiciones económicas y de negocios en el largo plazo pueden reducir la habilidad de que el deudor pueda cumplir con sus obligaciones contractuales de efectivo, pero no sucederá necesariamente.

La entidad considera que un activo financiero tiene bajo riesgo de crédito cuando el activo tiene una calificación crediticia externa de “grado de inversión” de acuerdo a la definición globalmente aceptada, o en caso de que no haya una calificación externa disponible, que el activo tenga una calificación interna “realizable”. Realizable significa que la contraparte tiene una fuerte posición financiera y no hay montos pasados pendientes.

Para los contratos de garantía financiera, la fecha en que la Entidad se convierte en parte del compromiso irrevocable se considera la fecha del reconocimiento inicial a los efectos de evaluar el deterioro del instrumento financiero.

Al evaluar si ha habido un aumento significativo en el riesgo crediticio desde el reconocimiento inicial de los contratos de garantía financiera, la Entidad considera los cambios en el riesgo de que el deudor especificado incurra en impago del contrato.

La Entidad monitorea regularmente la efectividad de los criterios utilizados para identificar si ha habido un aumento significativo en el riesgo crediticio y los revisa según corresponda para asegurar que los criterios sean capaces de identificar un aumento significativo en el riesgo crediticio antes de que el monto se haya vencido.

(ii) Definición de incumplimiento

La Entidad considera que lo siguiente constituye un evento de incumplimiento para fines de administración de riesgo de crédito interno, ya que la experiencia histórica indica que los activos financieros no son recuperables cuando cumplen con cualquiera de los siguientes criterios:

- Cuando el deudor incumple los convenios financieros;
- La información desarrollada internamente u obtenida de fuentes externas indica que es improbable que el deudor pague a sus acreedores, incluida la Entidad, en su totalidad (sin tener en cuenta ninguna garantía que tenga la Entidad).

Independientemente del análisis anterior, la Entidad considera que el incumplimiento ha ocurrido cuando un activo financiero tiene más de 90 días de vencimiento, a menos que la Entidad tenga información razonable y confiable para demostrar que un criterio de incumplimiento más atrasado es más apropiado.

(iii) Activos financieros con deterioro crediticio

Un activo financiero tiene deterioro crediticio cuando se han producido uno o más eventos que tienen un impacto perjudicial en los flujos de efectivo futuros estimados de ese activo financiero. La evidencia de que un activo financiero tiene deterioro crediticio incluye datos observables sobre los siguientes eventos:

- (a) dificultad financiera significativa por parte del emisor o del deudor;
- (b) el incumplimiento de un contrato, como un incumplimiento o un evento vencido (ver (ii) arriba);
- (c) los prestamistas del deudor, por razones económicas o contractuales relacionadas con la dificultad financiera del deudor, le otorgan al deudor una concesión que los prestamistas no considerarían de otra manera;
- (d) es cada vez más probable que el deudor entre en bancarrota o alguna otra reorganización financiera; o
- (e) la extinción de un mercado funcional para el activo financiero por sus dificultades financieras.

(iv) Política de bajas

La Entidad da de baja un activo financiero cuando hay información que indique que el deudor se encuentra en una dificultad financiera grave y no existe una perspectiva realista de recuperación, por ejemplo, cuando el deudor ha sido colocado en liquidación o ha entrado en un proceso de quiebra, o en el caso de cuentas por cobrar comerciales, cuando los montos vencen a más de dos años, lo que ocurra antes. Los activos financieros dados de baja aún pueden estar sujetos a actividades de cumplimiento bajo los procedimientos de recuperación de la Entidad, teniendo en cuenta el asesoramiento legal cuando sea apropiado. Cualquier recuperación realizada se reconoce en resultados.

(v) Medición y reconocimiento de pérdidas crediticias esperadas

La medición de las pérdidas crediticias esperadas es una función de la probabilidad de incumplimiento, la pérdida dada el incumplimiento (es decir, la magnitud de la pérdida si existe un incumplimiento) y la exposición en el incumplimiento. La evaluación de la probabilidad de incumplimiento y la pérdida dada por defecto se basa en datos históricos ajustados por información prospectiva como se describe anteriormente.

En cuanto a la exposición al incumplimiento, para los activos financieros, esto está representado por el valor en libros bruto de los activos en la fecha de reporte; para los contratos de garantía financiera, la exposición incluye el monto establecido en la fecha de reporte, junto con cualquier monto adicional que se espera obtener en el futuro por fecha de incumplimiento determinada en función de la tendencia histórica, la comprensión de la Entidad de las necesidades financieras específicas de los deudores, y otra información relevante a futuro.

Para los activos financieros, la pérdida crediticia esperada se estima como la diferencia entre todos los flujos de efectivo contractuales que se deben a la Entidad de acuerdo con el contrato y todos los flujos de efectivo que la Entidad espera recibir, descontados a la tasa de interés efectiva original. Para un arrendamiento por cobrar, los flujos de efectivo utilizados para determinar las pérdidas crediticias esperadas son consistentes con los flujos de efectivo utilizados en la medición del arrendamiento por cobrar de acuerdo con la IFRS 16, *Arrendamientos*.

Para un contrato de garantía financiera, donde la Entidad está obligada a realizar pagos solo en caso de incumplimiento por parte del deudor de acuerdo con los términos del instrumento que está garantizado, la previsión de pérdida esperada es el pago esperado para reembolsar al titular por una pérdida de crédito en la que incurre menos cualquier monto que la Entidad espera recibir del tenedor, el deudor o cualquier otra parte.

Si la Entidad ha medido la provisión para pérdidas para un instrumento financiero en una cantidad igual a la pérdida crediticia esperada de por vida en el período del informe anterior, pero determina en la fecha de presentación actual que ya no se cumplen las condiciones para la pérdida crediticia esperada de por vida, la Entidad mide el margen de pérdida en una cantidad igual a pérdida crediticia esperada a 12 meses en la fecha de reporte actual, excepto por los activos para los cuales se utilizó el enfoque simplificado.

La Entidad reconoce una pérdida o pérdida por deterioro en el resultado de todos los instrumentos financieros con un ajuste correspondiente a su valor en libros a través de una cuenta de provisión para pérdidas, excepto las inversiones en instrumentos de deuda que se miden en valor razonable a través de otros resultados integrales, para los cuales se reconoce la provisión para pérdidas en otros resultados integrales y acumulados en la reserva de revaluación de inversiones, y no reduce el importe en libros del activo financiero en el estado de situación financiera.

Baja de activos financieros

La Entidad da de baja un activo financiero solo cuando los derechos contractuales de los flujos de efectivo del activo expiran, o cuando transfiere el activo financiero y sustancialmente todos los riesgos y beneficios de la propiedad del activo a otra entidad. Si la Entidad no transfiere ni retiene sustancialmente todos los riesgos y beneficios de la propiedad y continúa controlando el activo transferido, la Entidad reconoce su interés retenido en el activo y un pasivo asociado por los montos que deba pagar. Si la Entidad retiene sustancialmente todos los riesgos y beneficios de la propiedad de un activo financiero transferido, la Entidad continúa reconociendo el activo financiero y también reconoce un préstamo garantizado por los ingresos recibidos.

Al darse de baja de un activo financiero medido al costo amortizado, la diferencia entre el valor en libros del activo y la suma de la contraprestación recibida y por cobrar se reconoce en resultados. Además, al darse de baja de una inversión en un instrumento de deuda clasificado como valor razonable a través de otros resultados integrales, la ganancia o pérdida acumulada previamente acumulada en la reserva de revaluación de inversiones se reclasifica a utilidad o pérdida.

En contraste, en la baja de una inversión en un instrumento de capital que la Entidad eligió en el reconocimiento inicial para medir en valor razonable a través de otros resultados integrales, la ganancia o pérdida acumulada previamente acumulada en la reserva de revaluación de inversiones no se reclasifica a utilidad o pérdida, sino que se transfiere a utilidades (déficit) acumulado.

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), denominados forwards y swaps, con el propósito de mitigar riesgos presentes y futuros sobre fluctuaciones adversas en tipos de cambio e intereses, no distraer recursos de la operación y del plan de expansión y contar con la certeza en flujos futuros de la Entidad, con lo que también se mantiene una estrategia del costo de la deuda.

Los IFD's utilizados tienen únicamente fines de cobertura económica, mediante los cuales se obliga a intercambiar flujos de efectivo en fechas futuras preestablecidas, sobre el valor nominal o de referencia.

Derivados implícitos: La Entidad revisa los contratos que celebra para identificar la existencia de derivados implícitos. Los derivados implícitos identificados se sujetan a una evaluación para determinar si cumplen o no con las condiciones establecidas en la normatividad; en caso afirmativo, se separan del contrato anfitrión y se valúan a valor razonable. Si el derivado implícito se clasifica con fines de negociación, la plusvalía o minusvalía en el valor razonable se reconoce en los resultados del período.

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

Estrategia de contratación de IFD: La Dirección de Administración y Finanzas definirá de forma mensual los niveles de precio a los que la Tesorería Corporativa deberá de operar los diferentes instrumentos financieros derivados, bajo ninguna circunstancia se operarán montos mayores a las necesidades mensuales de recursos, de forma que se asegure que siempre exista una posición en riesgo para cubrir y el derivado no sea especulativo. Debido a la variedad de instrumentos derivados posibles para cubrir riesgos, la administración tendrá autoridad para definir la operatividad de los mismos, siempre y cuando estos instrumentos sean con fines de cobertura económica y no especulativos.

Procesos y niveles de autorización: El Subdirector de Tesorería Corporativa debe cuantificar y reportar mensualmente al Director de Administración y Finanzas, las necesidades mensuales de los recursos de operación. El Director de Administración y Finanzas podrá operar a libre discreción hasta el 50% de las necesidades de los recursos que se estén cubriendo, y podrá cubrir hasta un 75% de la exposición que se tenga. Bajo ninguna circunstancia se operarán montos mayores a los autorizados por la Dirección General de la Entidad, de forma que se asegure que siempre sea una operación para cobertura y no especulativa. Lo anterior aplicará para: tasa de interés en función del monto de la deuda a tasa variable, y tipo de cambio en función de las necesidades de las divisas. Si se requieren vender posiciones con la intención de tomar utilidades y/o hacer un "stop loss", el Director de Administración y Finanzas deberá autorizar la operación.

Procesos de control interno: El Subdirector de Tesorería Corporativa, deberá emitir al siguiente día hábil de la operación realizada, un reporte especificando las necesidades de recursos del período y el porcentaje cubierto a la Dirección de Administración y Finanzas. El Subdirector de Tesorería Corporativa distribuirá mensualmente al área de Contabilidad la documentación necesaria y requerida para que se realice el registro adecuado de dichas operaciones.

El Director de Administración y Finanzas, presentará trimestralmente ante el Comité de Prácticas Societarias, un resumen sobre el balance de las posiciones tomadas.

Las acciones a tomar en caso de que se materialicen los riesgos asociados e identificados a las fluctuaciones en el tipo de cambio y tasas de interés, se llevan a cabo en el Comité Interno de Administración de Riesgos e Inversiones, del cual forma parte el Director General de Alsea, y los principales directivos de la empresa.

Principales términos y condiciones de los contratos: Las operaciones con IFD's se realizan bajo un contrato marco en el formato ISDA (International Swap Dealers Association) estandarizado y debidamente formalizado por los representantes legales de la Entidad y de las instituciones financieras.

Políticas de márgenes, colaterales y líneas de crédito: En algunos casos, la Entidad ha celebrado con las instituciones financieras un contrato adjunto al contrato marco ISDA mediante el cual se estipulan condiciones que le obligan a otorgar garantías por llamadas de margen en caso de que el valor de mercado (mark-to-market) exceda de ciertos límites de crédito establecidos.

La Entidad tiene como política vigilar el volumen de operaciones contratadas con cada una de dichas instituciones con el propósito de evitar en la medida de lo posible llamadas de margen y diversificar el riesgo de contraparte.

Los riesgos identificados son los que se relacionan con las variaciones de tipo de cambio y tasas de interés. Los instrumentos derivados contratados se llevan a cabo bajo las políticas de la Entidad y no se prevé ningún riesgo que difiera del objetivo a los que fueron contratados.

Mercados y contrapartes: Los instrumentos financieros derivados son contratados en el mercado local e internacional bajo la modalidad OTC (Over The Counter); a continuación se mencionan las entidades financieras que son o serán elegibles para cerrar operaciones relacionadas a la administración de riesgos de la Entidad: BBVA Bancomer S.A., Banco Santander, S.A., Barclays Bank México, S.A., UBS AG Actinver Casa De Bolsa, Banorte-Ixe, BTG Pactual, Citi, Credit Suisse, Grupo Bursátil Mexicano GBM Casa De Bolsa, HSBC Global Research, Interacciones Casa de Bolsa, Intercam Casa de Bolsa, Invex, Itau BBA, Monex Casa de Bolsa, UBS Investment Research, Grupo Financiero BX+, Vector Casa de Bolsa.

Está dentro de las facultades del Director de Administración y Finanzas seleccionar otros participantes siempre y cuando sean instituciones reguladas y autorizadas para realizar este tipo de operaciones, y que además cuenten con las garantías requeridas por la empresa.

Contabilidad de coberturas: Los IFD se reconocen inicialmente a su valor razonable que está representado por el costo de transacción. Posterior a su reconocimiento inicial, los IFD son valuados a la fecha de cada estado consolidado de posición financiera a su valor razonable y los cambios en dicho valor se reconocen en el estado consolidado de resultados, salvo que los derivados hayan sido formalmente designados y cumplan con los requisitos para considerarse como instrumento de cobertura asociados a una relación de cobertura en cuyo caso el cambio en el valor razonable se refleja dentro de otros resultados integrales.

Políticas para la designación de agentes de cálculo o valuación: El valor razonable de los IFD's se revisa de manera mensual. El agente de cálculo o de valuación utilizado es la misma contraparte o entidad financiera con la que se tiene contratado el instrumento, a los cuales se les pide realizar el envío de los reportes en la fecha de cierre mensual indicada por la Entidad.

De igual forma y de conformidad con los contratos marco (SDA) celebrados que amparan las operaciones financieras derivadas, se reflejan en el reporte trimestral.

Los agentes de cálculo designados son las contrapartes correspondientes. No obstante, la Entidad se encarga de validar todos los cálculos y valuaciones recibidos por cada una de las contrapartes.

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
Edificios	5
Equipo de tienda	5 al 30
Mejoras a locales arrendados	7 al 20
Equipo de transporte	25
Equipo de cómputo	20 al 30
Equipo de producción	10 al 20
Mobiliario y equipo de oficina	10

Para los componentes significativos de equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades que deben ser reemplazados periódicamente, la Entidad da de baja el componente reemplazado y reconoce el componente nuevo con su correspondiente vida útil y depreciación.

Del mismo modo, cuando se efectúa un mantenimiento mayor, el costo de la misma se reconoce como un reemplazo 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	
Archie's	Colombia	Marca propia
Vips	México	Marca propia
El Portón	México	Marca propia
La Finca	México	Marca propia
Casa de comal	México	Marca propia
Corazón de barro	México	Marca propia
Vips	España	Marca propia
Ginos	España	Marca propia
Ole Mole	España	Marca propia
Foster's Hollywood	España	Marca propia

Al 31 de diciembre de 2019, la Entidad registró una pérdida por deterioro en su marca El Portón \$32,469.

Durante 2020, la Entidad registró una pérdida por deterioro en sus marcas El Portón, Starbucks Coffee, Burger King, Italianni's y Vips, por un importe de \$220,000.

Durante 2021, la Entidad registró una pérdida por deterioro en sus marcas El Portón, Burger King Argentina y Starbucks Coffe Argentina, por un importe de \$184,430.

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 periodo 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:

América					
Marcas	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	2023	-	2026	-	-
P.F. Chang's	2029 (2)	-	2021(2)	2021(2) (a)	-
The Cheesecake Factory	Según fechas de apertura	-	-	-	-
Italianni's	2031(1)	-	-	-	-

España							
Marcas	España	Luxemburgo	Portugal	Andorra	Francia	Holanda	Bélgica
Domino's Pizza	2029 (3)	-	-	-	-	-	-
Starbucks Coffee	2030	2030	2030	-	2034	2034	2034
	2030						
	Según fechas de apertura						
Fridays		-	2030	2030	-	-	-
Burger King	(4)	-	-	-	-	-	-

- (1) Cada tienda de esta marca tiene una vigencia de 20 años a partir de la fecha de su apertura con derecho a prórroga de 10 años.
- (2) Cada restaurante de esta marca tiene una vigencia de 10 años a partir de la fecha de su apertura, con derecho a prórroga por 10 años.
- (3) Vigencia de 10 años con derecho a prórroga del mismo.
Domino's Pizza España renovó su contrato en 2019, en el caso de Burger King España tiene vigencia de 20 años.
- (4) Vigencia de 20 años a partir de la fecha de apertura.
a. La marca de PF Chang en Colombia operó hasta diciembre 2021.

La Entidad tiene obligaciones de hacer y no hacer establecidas en los contratos antes referidos, entre las que destaca la realización de inversiones de capital y apertura de establecimientos. Al 31 de diciembre de 2021 y 2020, derivado de la pandemia de Covid-19 se negoció limitar la inversión de nuevas tiendas hasta la recuperación de ventas de forma normal. Al 31 de diciembre de 2019, dichas obligaciones han sido cumplidas.

La amortización de los activos intangibles es calculada en línea recta durante la vigencia de los derechos y es incluida en las cuentas de depreciación y amortización del estado consolidado de resultados.

3. Baja de activos intangibles

Un activo intangible se da de baja por venta, o cuando no se espera tener beneficios económicos futuros por su uso o disposición. Las ganancias o pérdidas que surgen de la baja de un activo intangible, medido como la diferencia entre los ingresos netos y el valor en libros del activo, se reconocen en resultados cuando el activo sea dado de baja.

p. 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 2021, 2020 y 2019, la Entidad registró un importe de \$184,430, \$220,000 y \$32,469, 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.

q. Combinaciones de negocios

Las adquisiciones de negocios se contabilizan utilizando el método de adquisición. La contraprestación transferida en una combinación de negocios se mide a valor razonable, el cual se calcula como la suma de los valores razonables de los activos transferidos por la Entidad, menos los pasivos incurridos por la Entidad con los anteriores propietarios de la empresa adquirida y las participaciones de capital emitidas por la Entidad a cambio del control sobre la empresa adquirida a la fecha de adquisición. Los costos relacionados con la adquisición generalmente se reconocen en el estado consolidado de resultados conforme se incurren.

A la fecha de adquisición, los activos identificables adquiridos y los pasivos asumidos se reconocen a valor razonable con excepción de:

- Impuestos diferidos activos o pasivos y activos o pasivos relacionados con beneficios a empleados, que se reconocen y miden de conformidad con IAS 12 y IAS 19, respectivamente;
- Pasivos o instrumentos de capital relacionados con acuerdos de pagos basados en acciones de la empresa adquirida o acuerdos de pagos basados en acciones de la Entidad celebrados para reemplazar acuerdos de pagos basados en acciones de la empresa adquirida que se miden de conformidad con la IFRS 2 Pagos basados en acciones a la fecha de adquisición; y
- Activos (o un grupo de activos para su disposición) que se clasifican como mantenidos para venta de conformidad con la IFRS 5 *Activos no Circulantes Conservados para Venta y Operaciones Discontinuas* que se miden de conformidad con dicha norma.

La plusvalía se mide como el exceso de la suma de la contraprestación transferida, el monto de cualquier participación no controladora en la empresa adquirida, y el valor razonable de la tenencia accionaria previa del adquirente en la empresa adquirida (si hubiere) sobre el neto de los montos de activos adquiridos identificables y pasivos asumidos a la fecha de adquisición.

Si después de una revaluación el neto de los montos de activos adquiridos identificables y pasivos asumidos a la fecha de adquisición excede la suma de la contraprestación transferida, el monto de cualquier participación no controladora en la empresa adquirida y el valor razonable de la tenencia accionaria previa del adquirente en la empresa adquirida (si hubiere), el exceso se reconoce inmediatamente en el estado consolidado de resultados como una ganancia por compra a precio de ganga.

Las participaciones no controladoras que son participaciones accionarias y que otorgan a sus tenedores una participación proporcional de los activos netos de la Entidad en caso de liquidación, se pueden medir inicialmente ya sea a valor razonable o al valor de la participación proporcional de la participación no controladora en los montos reconocidos de los activos netos identificables de la empresa adquirida. La opción de medición se realiza en cada transacción. Otros tipos de participaciones no controladoras se miden a valor razonable o, cuando aplique, con base en a lo especificado por otra IFRS.

Cuando la contraprestación transferida por la Entidad en una combinación de negocios incluya activos o pasivos resultantes de un acuerdo de contraprestación contingente, la contraprestación contingente se mide a su valor razonable a la fecha de adquisición y se incluye como parte de la contraprestación transferida en una combinación de negocios.

Los cambios en el valor razonable de la contraprestación contingente que califican como ajustes del periodo de medición se ajustan retrospectivamente con los correspondientes ajustes contra la plusvalía. Los ajustes del periodo de medición son ajustes que surgen de la información adicional obtenida durante el 'periodo de medición' (que no puede ser mayor a un año a partir de la fecha de adquisición) sobre hechos y circunstancias que existieron a la fecha de adquisición.

El tratamiento contable para cambios en el valor razonable de la contraprestación contingente que no califiquen como ajustes del periodo de medición depende de cómo se clasifique la contraprestación contingente. La contraprestación contingente que se clasifique como capital no se vuelve a medir en fechas de informe posteriores y su posterior liquidación se contabiliza dentro del capital.

La contraprestación contingente que se clasifique como un activo o pasivo se vuelve a medir en fechas de informe posteriores de conformidad con IAS 39, o IAS 37, Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes, según sea apropiado, reconociendo la correspondiente ganancia o pérdida siendo reconocida en el estado consolidado de resultados.

Cuando una combinación de negocios se logra por etapas, la participación accionaria previa de la Entidad en la empresa adquirida se remide al valor razonable a la fecha de adquisición y la ganancia o pérdida resultante, si hubiere, se reconoce en el estado consolidado de resultados. Los montos que surgen de participaciones en la empresa adquirida antes de la fecha de adquisición que han sido previamente reconocidos en otros resultados integrales se reclasifican al estado consolidado de resultados cuando este tratamiento sea apropiado si dicha participación se elimina.

Si el tratamiento contable inicial de una combinación de negocios está incompleto al final del periodo de informe en el que ocurre la combinación, la Entidad reporta montos provisionales para las partidas cuya contabilización esté incompleta.

Dichos montos provisionales se ajustan durante el periodo de medición (ver arriba) o se reconocen activos o pasivos adicionales para reflejar la nueva información obtenida sobre los hechos y circunstancias que existieron a la fecha de adquisición y que, de haber sido conocidos, hubiesen afectado a los montos reconocidos a dicha fecha.

r. 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.

s. 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.

La Entidad sigue utilizando el método de participación cuando una inversión en una asociada se convierte en una inversión en un negocio conjunto o una inversión en un negocio conjunto se convierte en una inversión en una asociada. No existe una evaluación a valor razonable sobre dichos cambios en la participación.

Cuando la Entidad reduce su participación en una asociada o un negocio conjunto pero la Entidad sigue utilizando el método de la participación, la Entidad reclasifica a resultados la proporción de la ganancia o pérdida que había sido previamente reconocida en otros resultados integrales en relación a la reducción de su participación en la inversión si esa utilidad o pérdida se hubieran reclasificado al estado consolidado de resultados en la disposición de los activos o pasivos relativos. Cuando la Entidad lleva a cabo transacciones con su asociada o negocio conjunto, la utilidad o pérdida resultante de dichas transacciones con la asociada o negocio conjunto se reconocen en los estados financieros consolidados de la Entidad sólo en la medida de la participación en la asociada o negocio conjunto que no se relacione con la Entidad.

t. Arrendamientos

- La Entidad como arrendador
La Entidad entra en contratos de arrendamiento como arrendador respecto a algunas de las propiedades de inversión. La Entidad también renta a los minoristas el equipo necesario para la presentación y desarrollo de sus actividades y equipo manufacturado por la Entidad.

Los arrendamientos en los que la Entidad funge como arrendador son clasificados como arrendamientos financieros o arrendamientos operativos. Cuando los términos del contrato transfieren sustancialmente todos los riesgos y beneficios de la propiedad al arrendatario, el contrato se clasifica como un arrendamiento financiero. Todos los demás contratos se clasifican como contratos operativos.

Cuando la Entidad es un arrendador intermedio, contabiliza el arrendamiento principal y el subarrendamiento como dos contratos separados. El subarrendamiento se clasifica como arrendamiento financiero o arrendamiento operativo en referencia al activo por derechos de uso originado del arrendamiento principal.

El ingreso por rentas proveniente de arrendamientos operativos se reconoce bajo línea recta a través del plazo del arrendamiento relevante. Los costos iniciales directos incurridos en la negociación y arreglo del arrendamiento operativo son agregados al valor en libros del activo arrendado y son reconocidos bajo línea recta a través del plazo del arrendamiento.

Los montos pendientes de arrendamientos financieros son reconocidos como arrendamientos por cobrar por el monto de la inversión neta en los arrendamientos. Los ingresos por arrendamientos financieros se asignan a los periodos contables de manera que refleje una tasa de retorno periódica constante sobre la inversión neta insoluble respecto de los arrendamientos.

Cuando un contrato incluye componentes de arrendamiento y de no arrendamiento, la Entidad aplica la IFRS 15 para asignar la contraprestación correspondiente a cada componente bajo el contrato.

- La Entidad como arrendatario, a partir del 1 de enero de 2019
La Entidad evalúa si un contrato contiene un arrendamiento en su origen. La Entidad reconoce un activo por derechos de uso y un pasivo por arrendamiento correspondiente respecto a todos los contratos de arrendamiento en los que sea arrendatario, exceptuando los arrendamientos de corto plazo (plazo de 12 meses o menos) y los de activos de bajo valor (como tabletas electrónicas, y objetos pequeños de mobiliario de oficina y teléfonos). Para estos arrendamientos, la Entidad reconoce los pagos de renta como un gasto operativo bajo el método de línea recta a través del periodo de vigencia del arrendamiento, a menos que otro método sea más representativo del patrón del tiempo en que los beneficios económicos proveniente del consumo de los activos arrendados.

El pasivo por arrendamiento es medido inicialmente al valor presente de los pagos de renta que no sean pagados en la fecha de inicio, descontado por la tasa implícita en el contrato. Si esta tasa no puede ser fácilmente determinada, la Entidad utiliza tasas incrementales.

Los pagos de renta incluidos en la medición del pasivo por arrendamiento consisten en:

- Pagos de renta fijos (incluyendo pagos fijos en sustancia), menos cualquier incentivo por arrendamiento recibido;
- Pagos de renta variables que dependen de un índice o tasa, inicialmente medidos usando el índice o tasa en la fecha de inicio;
- El monto esperado a pagarse por el arrendatario bajo garantías de valor residual;
- El precio de ejercicio de opciones de compra, si el arrendatario está razonablemente certero de ejercitar las opciones; y
- Pagos por penalizaciones resultantes de la terminación del arrendamiento, si el periodo del arrendamiento refleja el ejercicio de una opción de terminación del arrendamiento.

El pasivo por arrendamiento se presenta como un concepto separado en el estado consolidado de posición financiera.

El pasivo por arrendamiento es medido subsecuentemente con el aumento del valor en libros para reflejar los intereses devengados por el pasivo por arrendamiento (usando el método de interés efectivo) y reduciendo el valor en libros para reflejar los pagos de renta realizados.

La Entidad revalúa el pasivo por arrendamiento (y realiza el ajuste correspondiente al activo por derechos de uso relacionado) siempre que:

- El plazo del arrendamiento es modificado o hay un evento o cambio significativo en las circunstancias del arrendamiento resultando en un cambio en la evaluación del ejercicio de opción de compra, en cuyo caso el pasivo por arrendamiento es medido descontando los pagos de renta actualizados usando una tasa de descuento actualizada.
- Los pagos de renta se modifican como consecuencia de cambios en índices o tasa o un cambio en el pago esperado bajo un valor residual garantizado, en cuyos casos el pasivo por arrendamiento se revalúa descontando los pagos de renta actualizados utilizando la misma tasa de descuento (a menos que el cambio en los pagos de renta se deba a un cambio en una tasa de interés variable, en cuyo caso se usa una tasa de descuento actualizada).
- Un contrato de arrendamiento se modifique y la modificación del arrendamiento no se contabilice como un arrendamiento separado, en cuyo caso el pasivo por arrendamiento se revalúa basándose en el plazo del arrendamiento modificado, descontando los pagos de renta actualizados usando una tasa de descuento actualizada a la fecha de entrada en vigor de la modificación.

La Entidad no realizó ninguno de los ajustes mencionados en los periodos presentados.

Los activos por derechos de uso consisten en la medición inicial del pasivo por arrendamiento correspondiente, los pagos de renta realizados en o antes de la fecha de inicio, menos cualquier incentivo por arrendamiento recibido y cualquier costo inicial directo. La valuación subsecuente es el costo menos la depreciación acumulada y pérdidas por deterioro.

Si la Entidad incurren una obligación surgida de costos de desmantelar y remover un activo arrendado, restaurar el lugar en el cual está localizado o restaurar el activo subyacente a la condición requerida por los términos y condiciones del arrendamiento, se debe reconocer una provisión medida conforme a la IAS 37. En la medida en que los costos se relacionen a un activo por derechos de uso, los costos son incluidos en el activo por derechos de uso relacionado, a menos que dichos costos se incurran para generar inventarios.

Los activos por derechos de uso se deprecian sobre el periodo que resulte más corto entre el periodo del arrendamiento y la vida útil del activo subyacente. Si un arrendamiento transfiere la propiedad del activo subyacente o el costo del activo por derechos de uso refleja que la Entidad planea ejercer una opción de compra, el activo por derechos de uso se depreciará sobre la vida útil. La depreciación comienza en la fecha de inicio del arrendamiento.

Los activos por derechos de uso son presentados como un concepto separado en el estado consolidado de posición financiera.

La Entidad aplica IAS 36 para determinar si un activo por derechos de uso está deteriorado y contabiliza cualquier pérdida por deterioro identificada como se describe en la política de 'Propiedades, planta y equipo'.

Los arrendamientos con rentas variables que no dependen de un índice o tasa, no son incluidos en la medición del pasivo por arrendamiento y del activo por derechos de uso. Los pagos relacionados son reconocidos como un gasto en el periodo en el que sucede el evento o condición que desencadena los pagos y son incluidos en el concepto de "Otros gastos" en el estado consolidado de resultados.

Como expediente práctico, la IFRS 16 permite no separar los componentes de no arrendamiento y en su lugar contabilizar cualquier arrendamiento y sus componentes de no arrendamientos asociados como un solo acuerdo. La Entidad no ha utilizado este expediente práctico. Para contratos que contienen componentes de arrendamiento y uno o más componentes de arrendamiento o de no arrendamiento adicionales, la Entidad asigna la consideración del contrato a cada componente de arrendamiento bajo el método del precio relativo de venta independiente del componente de arrendamiento y precio relativo de venta independiente agregado para todos los componentes de no arrendamiento.

u. 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 51%, 50% y 53% de los ingresos netos consolidados y el 40%, 39% y 36% del activo total consolidado al 31 de diciembre de 2021, 2020 y 2019, 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 periodo, 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.

v. Beneficios a los empleados

Beneficios a empleados por terminación, retiro y otros beneficios

Las aportaciones a los planes de beneficios al retiro de contribuciones definidas se reconocen como gastos al momento en que los empleados han prestado los servicios que les otorgan el derecho a las contribuciones.

El plan de beneficios definidos incluye jubilación. Los otros beneficios corresponden a la prima de antigüedad legal en México. Su costo se determina utilizando el método de crédito unitario proyectado, con valuaciones actuariales que se realizan al final de cada periodo sobre el que se informa.

Las remediciones, que incluyen las ganancias y pérdidas actuariales, el efecto de los cambios en el piso del activo y el retorno del plan de activos (excluidos los intereses), se refleja de inmediato en el estado consolidado de posición financiera con cargo o crédito que se reconoce en las otras partidas de resultado integral en el 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.

Como resultado de la Ley del Impuesto Sobre la Renta de 2014, al 31 de diciembre de 2021, 2020 y 2019, la PTU se determina con base en la utilidad fiscal conforme a la fracción I del artículo 9 de la misma Ley.

w. Impuestos a la utilidad

El gasto por impuestos a la utilidad representa la suma de los impuestos a la utilidad causados y los impuestos a la utilidad diferidos.

1. Impuestos a la utilidad causados
El impuesto causado calculado corresponde al impuesto sobre la renta (ISR) se registra en los resultados del año en que se causa.

2. Impuestos a la utilidad diferidos
Los impuestos a la utilidad diferidos se reconocen sobre las diferencias temporales entre el valor en libros de los activos y pasivos incluidos en los estados financieros y las bases fiscales correspondientes utilizadas para determinar el resultado fiscal, la tasa correspondiente a estas diferencias y en su caso se incluyen los beneficios de las pérdidas fiscales por amortizar y de algunos créditos fiscales. El activo o pasivo por impuesto a la utilidad diferido se reconoce generalmente para todas las diferencias fiscales temporales. Se reconocerá un activo por impuestos diferidos, por todas las diferencias temporales deducibles, en la medida en que resulte probable que la Entidad disponga de utilidades fiscales futuras contra las que pueda aplicar esas diferencias temporales deducibles.

Estos activos y pasivos no se reconocen si las diferencias temporales surgen de la plusvalía o del reconocimiento inicial (distinto al de la combinación de negocios) de otros activos y pasivos en una operación que no afecta el resultado fiscal ni el contable.

Se reconoce un pasivo por impuestos diferidos por diferencias temporales gravables asociadas con inversiones en subsidiarias y asociadas, y participaciones en negocios conjuntos, excepto cuando la Entidad es capaz de controlar la reversión de la diferencia temporal y cuando sea probable que la diferencia temporal no se reversará en un futuro previsible.

Los activos por impuestos diferidos que surgen de las diferencias temporales asociadas con dichas inversiones y participaciones se reconocen únicamente en la medida en que resulte probable que habrá utilidades fiscales futuras suficientes contra las que se utilicen esas diferencias temporales y se espera que éstas se reversarán en un futuro cercano.

El valor en libros de un activo por impuestos diferidos debe someterse a revisión al final de cada periodo sobre el que se informa y se debe reducir en la medida que se estime probable que no habrá utilidades gravables suficientes para permitir que se recupere la totalidad o una parte del activo.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos se valúan empleando las tasas fiscales que se espera aplicar en el 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.

x. 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.

y. Reconocimiento de ingresos

La entidad reconoce ingresos de las siguientes fuentes:

Venta de bienes

Prestación de servicios

Regalías

Venta de Bienes

Las bebidas y alimentos vendidos por 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

Los ingresos por regalías son con base en un porcentaje fijo sobre las ventas de las subfranquicias. 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.

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.L. (Grupo Zena) y opción de venta de la participación no controladora

La Nota 19 menciona que Grupo Zena es una subsidiaria de Alsea, sobre la cual posee un 76.8%. Con base en los acuerdos contractuales entre la Entidad y otros inversionistas, Alsea tiene el poder de nombrar y destituir a la mayoría de los miembros del consejo de administración, comisión ejecutiva y cargos directivos de Grupo Zena, los cuales tienen el poder de dirigir las actividades relevantes de Grupo Zena.

Por lo tanto, la administración de la Entidad concluyó que Alsea tiene la capacidad de dirigir las actividades relevantes de Grupo Zena y por lo tanto tiene control sobre dicha entidad.

Asimismo, los accionistas minoritarios de Grupo Zena tienen el derecho de vender a Alsea su participación no controlada (opción de venta del 10.6%). La opción de venta se podrá ejercer a más tardar el 31 de diciembre de 2026. La entidad cuenta con un Call Option exigible y opcional a partir del tercer año, así como el pago de un cupón de 4.6% semianual pagadero anualmente hasta la fecha en que se ejerza el Put Option. La entidad tiene la posibilidad de extinguir la obligación con un canje de acciones o efectivo.

La administración de Alsea ha realizado el cálculo del pasivo financiero en vista de los requerimientos contractuales mantenidos a la fecha de la opción de venta, el valor presente del pasivo financiero de acuerdo con los requerimientos de la IAS 32. El detalle de este pasivo se encuentra en la Nota 19.

b. Fuentes clave de incertidumbre en las estimaciones

A continuación, se discuten los supuestos básicos respecto al futuro y otras fuentes clave de incertidumbre en las estimaciones al final del periodo sobre el cual se informa, que tienen un riesgo significativo de provocar ajustes importantes en los valores en libros de los activos y pasivos durante el próximo año.

1. Deterioro de activos de larga duración

La Entidad evalúa anualmente si existen indicios de deterioro para los activos de larga duración incluyendo el activo por derechos de uso y calcula el monto recuperable cuando existen dichos indicios. Existe deterioro cuando el valor neto en libros de un activo de larga duración o UGE excede su monto recuperable, que es el mayor entre el valor razonable del activo menos los costos de venta y el valor en uso.

El cálculo del valor en uso se basa en el modelo de flujos de efectivo descontados, utilizando las proyecciones de la Entidad de sus resultados de operación para el futuro cercano.

El monto recuperable de los activos de larga duración es sensible a las incertidumbres inherentes en la elaboración de proyecciones y la tasa de descuento utilizada en el cálculo.

2. Activo por derechos de uso

Los principales aspectos que consideró la Entidad para la implementación de la IFRS 16, son: a) evaluar, al inicio del contrato, si se obtiene el derecho a controlar el uso de un activo identificado por un periodo de tiempo determinado; b) cambio en la naturaleza de los gastos relacionados con arrendamientos, al reemplazar el gasto por arrendamiento operativo conforme a la IFRS 16, por una depreciación o amortización de los derechos de uso sobre los activos (en costos operativos) y un gasto por interés sobre los pasivos por arrendamientos en los gastos por intereses; y c) la determinación de los pagos de arrendamiento, ya que la Entidad cuenta con contratos de renta variable.

El monto recuperable de los activos por derechos de uso es sensible a las incertidumbres inherentes en la elaboración de proyecciones y la tasa de descuento utilizada en el cálculo.

3. Tasa de descuento para determinar los pagos por arrendamiento

La IFRS 16 requiere que el arrendatario descuenta el pasivo de arrendamiento utilizando la tasa de interés implícita en el arrendamiento si esa tasa se puede determinar fácilmente. Si la tasa de interés implícita en el arrendamiento no se puede determinar fácilmente, entonces el arrendatario debe usar su tasa de endeudamiento incremental. La tasa incremental de préstamos del arrendatario es la tasa de interés que el arrendatario tendría que pagar para pedir prestado durante un término similar, con una seguridad similar y los fondos necesarios para obtener un activo de un valor similar al activo de derecho de uso en un entorno económico similar.

Existen tres pasos para determinar la tasa incremental de préstamos: (i) determinar una tasa de referencia, (ii) determinar el ajuste por riesgo de crédito y, (iii) determinar el ajuste específico del arrendamiento.

4. Valuación de impuesto sobre la renta

La Entidad reconoce el beneficio fiscal futuro neto relacionado con los activos por impuesto sobre la renta diferidos en la medida en que sea probable que se revertan 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 22 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.

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 2021, 2020 y 2019, se integra como se muestra a continuación:

	2021	2020	2019
Efectivo	\$ 3,381,941	\$ 2,614,467	\$ 1,864,521
Inversiones a la vista con vencimiento original menor a tres meses	3,511,492	1,317,942	704,250
Total efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 6,893,433	\$ 3,932,409	\$ 2,568,771

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 2021, 2020 y 2019, el saldo de clientes se integra como se muestra a continuación:

	2021	2020	2019
Franquiciatarios	\$ 1,089,594	\$ 917,477	\$ 746,115
Otros ⁽¹⁾	185,659	71,030	111,967
	1,275,253	988,507	858,082
Pérdidas crediticias esperadas	(205,100)	(98,023)	(93,180)
	\$ 1,070,153	\$ 890,484	\$ 764,902

(1) En otros se encuentran conceptos como terceros, funcionarios y empleados y vales a redimir.

Cuentas por cobrar

La Entidad realiza venta de alimentos y bebidas al público en general al contado y a franquiciatarios con plazos contratados de 8 a 30 días. A partir del día siguiente al de la fecha de vencimiento contratada se generan intereses sobre el saldo vencido, al momento de liquidarlo. Hasta febrero 2020 la tasa se componía de Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIIE) más 5 puntos y se multiplica por 2, a partir de marzo 2020 la tasa se compone de Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIIE) más 7 puntos.

La reserva se compone de la parte de los clientes generales y significativos la cual sigue un procedimiento de pérdidas crediticias esperadas de acuerdo a lo establecido por la norma. Adicionalmente, incorpora un criterio a seguir, ya sea cuantitativo o cualitativo, para considerar un incremento significativo en el riesgo crédito de la cuenta por cobrar y dar seguimiento para elaborar la estimación de sus reservas de forma trimestral.

Antes de aceptar cualquier nuevo cliente, la Entidad utiliza un sistema externo de calificación crediticia para evaluar la calidad crediticia del cliente potencial y define los límites de crédito por cliente.

Para la determinación de la estimación de cuentas de cobro dudoso la Entidad realiza un análisis de antigüedad de saldos por cliente y se asigna con base en la experiencia un porcentaje de estimación. Este primer análisis da un indicio de deterioro; posteriormente se realiza un análisis de la situación financiera de todos los clientes incluidos para determinar cuáles son las cuentas que presentan un deterioro de acuerdo al modelo de pérdida crediticia esperada y sobre estas se registra la estimación correspondiente.

A continuación, presentamos la antigüedad de las cuentas por cobrar vencidas, pero no incobrables:

	2021	2020	2019
15-60 días	\$ 115,789	\$ 59,245	\$ 125,380
60-90 días	72,109	47,268	32,360
Más de 90-120 días	273,148	171,351	71,312
Total	\$ 461,046	\$ 277,864	\$ 229,052
Saldo corriente	814,207	710,643	629,030
Total cuenta por cobrar	\$ 1,275,253	\$ 988,507	\$ 858,082

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 2021, 2020 y 2019, se integran como se muestra a continuación:

	2021	2020	2019
Alimentos y bebidas	\$ 1,978,553	\$ 1,599,260	\$ 1,747,219
Otros, principalmente envases y empaques ⁽¹⁾	33,540	21,481	36,875
Estimación para obsolescencia	(2,835)	(3,171)	(4,448)
Total	\$ 2,009,258	\$ 1,617,570	\$ 1,779,646

(1) En otros se encuentran conceptos como juguetes, uniformes, utensilios de limpieza, de cocina, enseres menores y souvenirs.

Derivado de la pandemia de COVID-19, la entidad tuvo que realizar las siguientes acciones para evitar un incremento en la obsolescencia de inventarios o bien la destrucción de alimentos perecederos:

- a) Se realizaron ventas a empleados de productos de lento movimiento
- b) Se realizaron análisis de los productos de lento movimiento de forma semanal con la administración de cada marca para la toma de decisiones
- c) Se realizaron donativos de los productos de lento movimiento y/o próximos a caducar
- d) Se redujo el stock de seguridad con la intención de no incrementar los días de inventario, siempre monitoreando la venta de las marcas

8. PAGOS ANTICIPADOS

Los pagos anticipados fueron efectuados para la adquisición de:

	2021	2020	2019
Seguros y otros servicios	\$ 288,855	\$ 138,983	\$ 39,760
Anticipos a proveedores	324,260	160,271	224,497
Arrendamiento de locales	28,306	28,780	25,628
Total	\$ 641,421	\$ 328,034	\$ 289,885

9. ENTIDAD COMO ARRENDATARIO

La Entidad arrienda locales para sus tiendas, oficina, incluyendo una nave industrial, mobiliario y equipo. El plazo promedio de arrendamiento es entre 6 y 7 años para 2021, 2020 y 2019.

Activos por derechos de uso	Importe
Costo	
Al inicio de 2019	\$ 18,493,689
Adiciones y renovaciones	6,709,656
Al 31 de diciembre de 2019	25,203,345
Adiciones y renovaciones	6,535,160
Al 31 de diciembre de 2020	31,738,505
Adiciones y renovaciones	3,522,783
Al 31 de diciembre de 2021	\$ 35,261,288

Activos por derechos de uso

Importe

Depreciación acumulada

Al inicio de 2019	\$ -
Cambio del periodo	(4,010,688)
Al 31 de diciembre de 2019	(4,010,688)
Cambio del periodo	(4,304,542)
Al 31 de diciembre de 2020	(8,315,230)
Cambio del periodo	(4,671,802)
Al 31 de diciembre de 2021	\$ (12,987,032)

Valor en libros

Al 31 de diciembre de 2019	\$ 21,192,657
Al 31 de diciembre de 2020	\$ 23,423,275
Al 31 de diciembre de 2021	\$ 22,274,256

Montos reconocidos en estado consolidado de resultados

	2021	2020	2019
Gasto por depreciación del activo por derechos de uso	\$ 4,671,802	\$ 4,304,542	\$ 4,010,688
Gasto financiero causado por los pasivos por arrendamiento	1,050,332	1,034,284	1,081,791
Gasto relacionado a arrendamientos de corto plazo	131,992	199,669	216,883
Gasto relacionado a arrendamientos de activos de bajo valor	44,322	36,847	42,045
Gasto relacionado a los pagos de arrendamiento variables, no incluidos en la medición de los pasivos por arrendamiento	553,419	316,173	101,069
Beneficios obtenidos por negociaciones relacionadas con COVID-19	(840,873)	(1,596,496)	-

Algunos de los arrendamientos de propiedades en los cuales la Entidad participa como arrendatario contienen términos de pagos variables por arrendamiento que están relacionados a las ventas generadas en las tiendas arrendadas. Las condiciones de pagos variables se usan para vincular los pagos por arrendamiento a los flujos de efectivo de la tienda y reducir el costo fijo.

La composición de los pagos por arrendamiento por las tiendas se detalla en la siguiente tabla.

	2021	2020	2019
Pagos fijos	\$ 5,738,455	\$ 5,344,326	\$ 4,949,390
Pagos variables	553,419	316,173	101,069
Total de pagos por arrendamientos	\$ 6,291,874	\$ 5,660,499	\$ 5,050,459

En general los pagos variables constituyen un 9%, 6% y 2% al 31 de diciembre de 2021, 2020 y 2019, respectivamente, de los pagos por arrendamiento totales de la Entidad. La Entidad espera que esta proporción se mantenga constante en años futuros. Los pagos variables dependen en las ventas y, consecuentemente, en el desarrollo económico durante los siguientes años.

Tomando en consideración el desarrollo de las ventas esperadas durante los siguientes 10 años, se espera que el gasto por arrendamientos variables se siga presentando una proporción similar de las ventas en tienda en los años siguientes.

Con motivo de la pandemia de COVID-19 generada a partir de marzo 2020, la entidad realizó diferentes acuerdos con los arrendatarios de los locales para lograr una disminución en el pago de renta o bien un período de gracia en aquellas tiendas que tuvieron que cerrar obligatoriamente por indicaciones de las autoridades locales. En mayo de 2020, el IASB emitió una enmienda a la IFRS 16 denominada "Concesiones de arrendamiento relacionadas con Covid-19", eximiendo a los arrendatarios de tener que considerar los contratos de arrendamiento de forma individual para determinar si las concesiones de arrendamiento que se producen como consecuencia directa de la pandemia del Covid-19 son modificaciones a esos contratos, y les permite a los arrendatarios contabilizar tales concesiones como si no fueran modificaciones a los contratos de arrendamiento.

10. PASIVOS POR ARRENDAMIENTO

	2021	2020	2019
Análisis de madurez:			
Año 1	\$ 5,455,183	\$ 5,092,312	\$ 4,574,273
Año 2	4,918,822	4,640,483	3,950,863
Año 3	4,095,434	4,158,803	3,308,716
Año 4	3,403,711	3,320,533	2,846,815
Año 5	2,750,413	2,698,233	2,316,689
Posteriores	7,765,454	8,768,258	9,657,198
	28,389,017	28,678,622	26,654,554
Menos: Intereses no devengados	(4,625,743)	(3,378,572)	(3,196,522)
	\$ 23,763,274	\$ 25,300,050	\$ 23,458,032
Analizado como:			
Largo plazo	19,347,324	21,092,417	19,542,694
Corto plazo	4,415,950	4,207,633	3,915,338
	\$ 23,763,274	\$ 25,300,050	\$ 23,458,032

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.

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	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 1 de enero de 2020	\$ 907,282	\$ 10,476,240	\$ 16,070,726	\$ 280,343	\$ 1,372,385	\$ 990,308	\$ 564,011	\$ 2,171,768	\$ 32,833,063
Adquisiciones	54,590	668,875	844,503	25,946	99,727	24,733	59,868	-	1,778,242
Bajas	(60,829)	(355,725)	(827,659)	(27,153)	(27,858)	(931)	(55,533)	(188,632)	(1,544,320)
Reexpresión	-	233,034	349,978	1,078	15,286	-	4,980	39,398	643,754
Ajuste por conversión	77,554	552,760	2,002,050	22,026	84,588	-	262,901	4,869	3,006,748
Saldo al 31 de diciembre de 2020	978,597	11,575,184	18,439,598	302,240	1,544,128	1,014,110	836,227	2,027,403	36,717,487
Adquisiciones	-	672,788	794,503	41,750	124,033	312,665	71,094	724,087	2,740,920
Bajas	(199,277)	(380,044)	(768,010)	(41,953)	(67,283)	(19,806)	(56,763)	(22,055)	(1,555,191)
Reexpresión	-	379,676	557,217	1,637	24,852	-	7,961	64,316	1,035,659
Ajuste por conversión	(9,506)	(426,991)	(839,646)	(10,416)	(58,227)	(4,766)	(75,376)	(64,936)	(1,489,864)
Saldo al 31 de diciembre de 2021	\$ 769,814	\$ 11,820,613	\$ 18,183,662	\$ 293,258	\$ 1,567,503	\$ 1,302,203	\$ 783,143	\$ 2,728,815	\$ 37,449,011
Depreciación	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 1 de enero de 2020	\$ 116,667	\$ 5,731,846	\$ 8,532,482	\$ 152,118	\$ 947,188	\$ 533,490	\$ 126,471	\$ -	\$ 16,140,262
Cargo por depreciación del ejercicio	56,317	1,054,166	2,164,640	44,804	184,627	39,224	178,558	-	3,722,336
Bajas	(2,238)	(293,138)	(603,537)	(20,477)	(26,471)	(917)	(39,286)	-	(986,064)
Reexpresión	-	163,195	289,240	1,147	13,590	-	3,903	-	471,075
Ajuste por conversión	46,258	413,768	802,607	10,028	63,571	-	153,868	-	1,490,100
Saldo al 31 de diciembre de 2020	217,004	7,069,837	11,185,432	187,620	1,182,505	571,797	423,514	-	20,837,709
Cargo por depreciación del ejercicio	3,304	919,414	1,738,620	36,184	157,585	70,426	161,691	-	3,087,224
Bajas	(83,398)	(389,483)	(678,432)	(36,835)	(61,331)	(18,937)	(35,706)	-	(1,304,122)
Reexpresión	-	252,275	424,338	1,682	22,858	-	5,730	-	706,883
Ajuste por conversión	(3,070)	(260,505)	(790,230)	(6,490)	(45,190)	(2,182)	(48,947)	-	(1,156,614)
Saldo al 31 de diciembre de 2021	\$ 133,840	\$ 7,591,538	\$ 11,879,728	\$ 182,161	\$ 1,256,427	\$ 621,104	\$ 506,282	\$ -	\$ 22,171,080

Costo neto	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 1 de enero de 2020	\$ 790,615	\$ 4,744,394	\$ 7,538,244	\$ 128,225	\$ 425,197	\$ 456,818	\$ 437,540	\$ 2,171,768	\$ 16,692,801
Saldo al 31 de diciembre de 2020	\$ 761,593	\$ 4,505,347	\$ 7,254,166	\$ 114,620	\$ 361,623	\$ 442,313	\$ 412,713	\$ 2,027,403	\$ 15,879,778
Saldo al 31 de diciembre de 2021	\$ 635,974	\$ 4,229,075	\$ 6,303,934	\$ 111,097	\$ 311,076	\$ 681,099	\$ 276,861	\$ 2,728,815	\$ 15,277,931

12. ACTIVOS INTANGIBLES, NETO

El activo intangible se muestra a continuación:

Costo	Derechos de marcas	Comisiones por apertura de tienda	Derecho de franquicia y uso de locales	Licencias y desarrollos	Plusvalía	Total
Saldo al 1 de enero de 2020	\$ 15,002,054	\$ 522,569	\$ 1,487,947	\$ 1,645,491	\$ 12,572,861	\$ 31,230,922
Adquisiciones	33,881	110	160,076	209,849	-	403,916
Ajuste por conversión	553,775	149,145	227,883	126,510	477,505	1,534,818
Bajas	(93,080)	(3,689)	(25,128)	(3,787)	-	(125,684)
Reexpresión	58,734	1,711	8,228	3,343	-	72,016
Saldo al 31 de diciembre de 2020	15,555,364	669,846	1,859,006	1,981,406	13,050,366	33,115,988
Adquisiciones	22,032	-	15,147	103,789	-	140,968
Ajuste por conversión	(450,831)	(19,304)	(37,863)	(67,245)	(274,435)	(849,678)
Bajas	(49,591)	(14,610)	(3,785)	(4,099)	-	(72,085)
Reexpresión	95,197	2,300	13,949	5,543	-	116,989
Saldo al 31 de diciembre de 2021	\$ 15,172,171	\$ 638,232	\$ 1,846,454	\$ 2,019,394	\$ 12,775,931	\$ 32,452,182

Amortización	Derechos de marcas	Comisiones por apertura de tienda	Derecho de franquicia y uso de locales	Licencias y desarrollos	Plusvalía	Total
Saldo al 1 de enero de 2020	\$ 1,368,912	\$ 438,183	\$ 713,281	\$ 1,318,384	\$ 16,953	3,855,713
Amortización	143,572	91,748	72,698	100,294	-	408,312
Ajuste por conversión	57,383	39,046	1,011	118,490	-	215,930
Bajas	(98,206)	(3,649)	(18,548)	(18,660)	-	(139,063)
Reexpresión	(31,819)	(1,681)	(4,603)	(3,488)	-	(41,591)
Saldo al 31 de diciembre de 2020	1,439,842	563,647	763,839	1,515,020	16,953	4,299,301
Amortización	98,851	42,185	98,517	179,750	-	419,303
Ajuste por conversión	(94,489)	10,310	47,062	(53,768)	-	(90,885)
Bajas	(17,211)	(14,359)	(1,428)	(3,657)	-	(36,655)
Reexpresión	48,516	2,413	8,214	5,411	-	64,554
Saldo al 31 de diciembre de 2021	\$ 1,475,509	\$ 604,196	\$ 916,204	\$ 1,642,756	\$ 16,953	4,655,618
Costo neto						
Saldo al 1 de enero de 2020	\$ 13,633,142	\$ 84,386	\$ 774,666	\$ 327,107	\$ 12,555,908	27,375,209
Saldo al 31 de diciembre de 2020	\$ 14,115,522	\$ 106,199	\$ 1,095,167	\$ 466,387	\$ 13,033,413	28,816,687
Saldo al 31 de diciembre de 2021	\$ 13,696,662	\$ 34,036	\$ 930,250	\$ 376,638	\$ 12,758,978	27,796,564

Al 31 de diciembre de 2021, la entidad registró una pérdida en sus marcas El Portón, Starbucks Coffee Argentina y Burger King Argentina, por un importe de \$184,430, afectando \$21,534 a activo fijo y \$162,896 a activos intangibles.

Al 31 de diciembre de 2020, derivado de la pandemia de COVID-19, la entidad registró una pérdida principalmente en sus marcas El Portón, Starbucks Coffee, Burger King e Italiani's, por un importe de \$220,000, afectando \$58,163 a activo fijo y \$161,837 a activos intangibles.

13. INVERSIÓN EN SUBSIDIARIAS

La participación accionaria directa o indirecta en el capital social de sus principales subsidiarias se muestra a continuación:

SUBSIDIARIA	ACTIVIDAD	2021	2020	2019
Café Sirena, S. de R.L. de C.V.	Operadora de la marca Starbucks en México	100.00%	100.00%	100.00%
Operadora de Franquicias Alsea, S.A. de C.V. ⁽¹⁾	Operadora de la marca Burger King en México	100.00%	80.00%	80.00%
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.	Operadora de la marca Italianni's	100.00%	100.00%	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%
Operadora GB Sur, S.A. de C.V.	Operadora de las marcas Vips y Domino's Pizza en México	-	70.90%	70.90%
Fast Food Chile, S.A.	Operadora de la marca Burger King en Chile	100.00%	100.00%	100.00%
Asian Food, Ltda.	Operadora de la marca P.F. Chang's en Chile	100.00%	100.00%	100.00%
Starbucks Coffee Chile, S.A.	Operadora de la marca Starbucks en Chile	100.00%	100.00%	100.00%
Gastrococina Sur, S.P.A.	Operadora de Chili's Grill & Bar en Chile	100.00%	100.00%	100.00%
Fast Food Sudamericana, S.A.	Operadora de la marca Burger King en Argentina	100.00%	100.00%	100.00%
Starbucks Coffee Argentina, S.R.L.	Operadora de la marca Starbucks en Argentina	100.00%	100.00%	100.00%
Asian Bistro Colombia, S.A.S.	Operadora de la marca P.F. Chang's en Colombia	100.00%	100.00%	100.00%
Operadora Alsea en Colombia, S.A.	Operadora de la marca Burger King en Colombia	95.03%	95.03%	95.03%
Estrella Andina, S.A.S.	Operadora de la marca Starbucks en Colombia	70.00%	70.00%	70.00%
Gastronomía Italiana en Colombia, S.A.S.	Operadora de la marca Archie's en Colombia	97.60%	97.60%	97.60%
Café Sirena Uruguay, S.A.	Operadora de la marca Starbucks en Uruguay	100.00%	100.00%	100.00%
Food Service Project, S.L. (Grupo Zena) ⁽¹⁾	Operadora de España	76.77%	66.24%	66.24%
Sigla, S.A. (Grupo VIPS)	Operadora de las marcas VIPS, VIPS Smart, Starbucks, GINOS, Fridays, y wagamama en España	100.00%	100.00%	100.00%

⁽¹⁾ Control sobre Operadora de Franquicias Alsea, S.A. de C.V. (OFA) - Con base en los acuerdos contractuales entre la Entidad y otros inversionistas, la Entidad tiene el poder de nombrar y destituir a la mayoría de los miembros del Consejo de administración de OFA el cual, tiene el poder de dirigir las actividades relevantes de OFA. Por lo tanto, la administración de la Entidad concluyó que la Entidad tiene la capacidad de dirigir las actividades relevantes de OFA unilateralmente y, por lo tanto, tiene control sobre OFA. El 28 de junio de 2021, la entidad adquirió acciones que representan el 20% de la participación no controladora de Operadora de Franquicias Alsea, S.A.P.I. de C.V., aumentando así su participación en dicha entidad al 100%.

Existen ciertas decisiones relevantes que están sujetas al consentimiento unánime de los dos accionistas tales como, 1) aprobación o modificación al presupuesto del ejercicio y 2) cambios al calendario de desarrollo, las cuales no modifican el control que tiene la Entidad sobre la subsidiaria.

14. INVERSIÓN EN ACCIONES DE ENTIDADES ASOCIADAS

Al 31 de diciembre de 2021, 2020 y 2019, 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:

	INVERSIÓN EN ACCIONES			ACTIVIDAD PRINCIPAL	INVERSIÓN EN ACCIONES		
	2021	2020	2019		31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019
Operadora de Restaurantes AYB Polanco, S.A. de C.V. ⁽¹⁾	30.00%	30.00%	30.00%	Operadora de restaurantes de la marca EF Entre Fuegos y EF Entre Fuegos Elite Steak House que opera en México.	\$ 14,536	\$ 12,691	\$ 14,932
Otras inversiones					117,331	77,419	70,539
Total					\$ 131,867	\$ 90,110	\$ 85,471

	PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS			ACTIVIDAD PRINCIPAL	PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS		
	2021	2020	2019		31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019
Operadora de Restaurantes AYB Polanco, S.A. de C.V. ⁽¹⁾	30.00%	30.00%	-	Operadora de restaurantes de la marca EF Entre Fuegos y EF Entre Fuegos Elite Steak House que opera en México.	\$ 1,840	\$ (1,550)	\$ 636
Otras inversiones					-	(1,097)	(1,578)
Total					\$ 1,840	\$ (2,647)	\$ (942)

Operadora de Restaurantes AYB Polanco, S.A. de C.V.

El total de los activos, pasivos y patrimonio, así como los resultados de la entidad asociada es como sigue:

	2021	2020	2019
Activos circulantes	\$ 17,517	\$ 15,410	\$ 14,263
Activos no circulantes	\$ 40,362	\$ 38,160	\$ 40,924
Pasivos circulantes	\$ 9,427	\$ 11,268	\$ 5,413
Ingresos	\$ 39,789	\$ 19,379	\$ 46,224
Utilidad neta del ejercicio	\$ 6,133	\$ (5,166)	\$ 2,120

15. COMBINACIÓN DE NEGOCIOS

Subsidiarias adquiridas

Nombre de la entidad	Actividad principal	Fecha de adquisición	Proporción de acciones adquiridas (%)	Contraprestación transferida
Clover	Operadora de la marca Starbucks en Francia, Holanda, Bélgica y Luxemburgo	25 de febrero de 2019	100%	\$ 1,109,933

A continuación, se describen operaciones que califican como combinación de negocios las cuales han sido reconocidas utilizando el método de compra a partir de la fecha de adquisición conforme a los siguientes pasos:

- i.- Reconocer y valorar los activos, pasivos y la participación no controlada.
- ii.- En una combinación de negocios realizada por etapas, la adquirente valorará nuevamente su participación previa en la adquirida en su fecha de adquisición a valor razonable y reconocerá la ganancia o pérdida resultante, si lo hubiera, en resultados.
- iii.- Identificar los activos intangibles y determinar la plusvalía.

Adquisición Clover

Durante los meses de enero y febrero de 2019, concluyó el proceso de adquisición con Starbucks Coffee Company para obtener la licencia total y adquirir las operaciones de tiendas las corporativas de Starbucks en Francia, Holanda, Bélgica y Luxemburgo y la cual en conjunto con sus subsidiarias se les denomina Clover.

La contraprestación pagada por la adquisición fue de 50 millones de euros después de deuda pagaderos en efectivo (equivalentes a \$1,109,933).

La adquisición no contempla alguna contraprestación contingente.

A continuación, se presenta un análisis de la asignación preliminar del costo de adquisición sobre los valores de los activos netos adquiridos y que están en etapa de medición de acuerdo a la IFRS 3. Dado que está en el periodo de medición, los montos preliminares abajo son sujetos a cambiar:

Concepto	Valor razonable
Activos circulantes:	
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 188,675
Cuentas por cobrar	199,078
Inventarios	15,648
Pagos anticipados	110,237
Activos a largo plazo:	
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	477,359
Activos intangibles	936,600
Depósitos en garantía	55,927
Impuestos a la utilidad diferidos	21,287
Pasivos circulantes:	
Cuentas por pagar a proveedores y otras cuentas por pagar	(590,044)
Pasivos a largo plazo:	
Impuestos a la utilidad diferidos	(183,845)
Otros pasivos a largo plazo	(140,812)
Valor razonable de los activos netos adquiridos	1,090,110
Valor total de la contraprestación pagada	1,109,933
Plusvalía	\$ 19,823

La plusvalía que surge de la adquisición de Clover, deriva de la contraprestación pagada que incluyó importes relacionados con beneficios de operar más de 270 establecimientos entre corporativos y franquiciados, esperando un crecimiento de mercado con un plan de desarrollo para los próximos cinco años en el mercado, así mismo los beneficios adyacentes principalmente crecimiento de ingresos, sinergias esperadas en la operación y en la compra de insumos. Estos beneficios no se reconocen separadamente de la plusvalía debido a que no cumplen con los criterios de reconocimiento para los activos intangibles identificables.

Los flujos de efectivo netos sobre la adquisición de la subsidiaria fueron de \$921,258, corresponden a la contraprestación pagada en efectivo \$1,109,933 menos los saldos de efectivo y equivalente de efectivo adquiridos de \$188,675.

Si la combinación hubiera ocurrido al inicio del ejercicio, la utilidad neta consolidada del periodo según las IFRS hubiera sido de \$933,045 y el ingreso por operaciones continuadas hubiera sido de \$58,371,001. Los gastos de adquisición relacionados a esta transacción ascendieron a \$42,006, los cuales se muestran en el rubro de otros gastos (ingresos).

16. PLUSVALÍA

Asignación de la plusvalía a las unidades generadoras de efectivo

Para propósitos de efectuar pruebas de deterioro, la plusvalía fue asignado a las siguientes unidades generadoras de efectivo:

Concepto	2021	2020	2019
Burger King	\$ 1,336,967	\$ 1,336,967	\$ 1,336,967
Domino's Pizza	1,078,622	1,078,622	1,078,622
Chili's	26,614	26,614	26,614
Italianni's	785,816	785,816	785,816
Vips	3,058,697	3,058,697	3,058,697
Starbucks Coffee	368,513	368,513	368,513
Foster's Hollywood	198,598	198,598	198,598
Grupo Vips España	3,496,696	3,662,326	3,374,722
Ginos	1,171,185	1,224,095	1,127,665
Starbucks España	878,060	917,727	845,431
Fridays	5,746	6,006	5,534
British Sandwich Factory	334,498	349,609	322,068
Clover	18,966	19,823	19,823
Cañas y Tapas	-	-	6,838
	\$ 12,758,978	\$ 13,033,413	\$ 12,555,908

Al 31 de diciembre de 2021, 2020 y 2019, los estudios efectuados de las pruebas de deterioro concluyeron que la plusvalía no tiene deterioro.

17. DEUDA BANCARIA A LARGO PLAZO

La deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2021, 2020 y 2019, se integra por préstamos sin garantía específica como se muestra a continuación:

BANCO	TIPO	MONEDA	TASA	VENCIMIENTO	2021	2020	2019
Santander Totta	Crédito simple	Euros	Euribor + 1.50%	2026	\$ 34,988	\$ 36,570	\$ -
BBVA Bancomer, S.A.	Bilateral	Euros	3 % (Tasa Fija)	2026	169,350	36,570	-
BNP CIC	Crédito simple	Euros	Euribor + 2%	2025	349,897	365,704	-
BBVA Icos	Crédito simple	Euros	Euribor + 2.75%	2025	233,265	243,801	-
Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C. (Bancomext)	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +1%	2025	1,586,163	1,668,413	1,668,411
Scotiabank Inverlat, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +2.15%	2025	-	993,526	-
Banco de Chile	Crédito simple	Pesos chilenos	29% (Tasa Fija)	2024	60,375	93,888	-
Sindicado	Crédito simple	Pesos Mexicanos	Tasa Variable TIIE +1.85%	2023	563,059	4,432,195	4,533,800
Sindicado	Crédito simple	Euros	Tasa Variable Euribor+ 1.25%	2023	8,255,972	10,312,875	8,969,600
Sabadel Icos	Crédito simple	Euros	Euribor + 2.20%	2023	126,165	136,773	-
Ibercaja Icos	Crédito simple	Euros	Euribor + 1.75%	2023	23,327	24,380	-
Abanca Icos	Crédito simple	Euros	Euribor + 1.75%	2023	46,654	48,760	-
Caja rural Icos	Crédito simple	Euros	Euribor + 1.60%	2023	34,989	36,571	-
Banco Santander, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +1.85%	2022	-	283,594	287,500
Banco Santander, S.A.	Crédito simple	Euros	Euribor + 1.35%	2022	233,264	243,802	-
Clover ING	Crédito simple	Euros	Euribor + 1.95%	2022	1,096,341	1,145,869	411,072
Clover Rabobank	Crédito simple	Euros	Euribor + 1.95%	2022	-	-	411,072
Bankia Icos	Crédito simple	Euros	Euribor + 1.85%	2022	233,264	243,802	-

BANCO	TIPO	MONEDA	TASA	VENCIMIENTO	2021	2020	2019
Santander Icos	Crédito simple	Euros	Euribor + 2.10%	2022	326,569	341,323	-
Sindicado	Crédito simple	Euros	Euribor + 3.25%	2021	-	2,500,000	-
Sumitomo	Crédito simple	Pesos mexicanos	Euribor + 1.60%	2021	-	599,223	-
Banco Santander, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +1.85%	2021	-	155,000	113,628
Scotiabank Inverlat, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +1.1%	2021	-	-	400,000
Santander Chile, S.A.	Crédito simple	Pesos chilenos	Tasa Variable TIIE +0.41%	2021	43,834	83,182	-
Scotiabank Inverlat, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +0.45%	2020	-	-	285,993
Banca March	Crédito simple	Euros	Euribor + 1.50%	2020	233,265	243,802	205,536
Santander Chile, S.A.	Crédito simple	Pesos chilenos	3.6% (Tasa Fija)	2020	-	-	121,504
					13,650,739	24,233,053	17,408,116
			Menos - porción circulante		(1,638,000)	(24,233,053)	(305,668)
			Vencimientos a largo plazo		\$ 12,012,739	\$ -	\$ 17,102,448

Los vencimientos anuales de la deuda al 31 de diciembre de 2021 son como se muestra a continuación:

Año	Importe
2022	\$ 1,638,000
2023	3,651,966
2024	3,157,355
2025	3,057,287
2026	2,146,131
	\$ 13,650,739

La Entidad al 31 de diciembre de 2021, tiene líneas de crédito contratadas por 68.2 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 2021, 2020 y 2019 todas estas obligaciones se han cumplido.

La declaración de la pandemia COVID-19 surgida en 2020 tuvo un gran impacto en la industria restaurantera y en las operaciones de la Entidad, afectando la operación de los restaurantes. Lo anterior tuvo afectaciones en los ingresos, resultados de operación, y en la generación de efectivo, principalmente. Al 31 de diciembre de 2020, la entidad tenía ciertas obligaciones de hacer y no hacer, así como mantener ciertas razones financieras derivadas los créditos bancarios, mismas que a esa fecha se cumplieron; sin embargo, existen otras obligaciones de hacer y no hacer, así como razones financieras para el periodo de doce meses que terminaron el 31 de diciembre de 2021, de las cuales solamente se obtuvieron dispensas por sus acreedores bancarios hasta el 30 de junio de 2021, y a la fecha del periodo sobre el que se informa no se tenía la certeza de que las mismas se pudieran cumplir en su totalidad al 31 de diciembre de 2021, de acuerdo a lo establecido por la NIC 1 *Presentación de Estados Financieros*, que indica que el pasivo deberá de clasificarse como corriente. El monto de esta deuda se reclasificó al 31 de diciembre de 2020, al corto plazo en el estado consolidado de posición financiera por un monto de \$19,394 millones, originando que los pasivos a corto plazo excedan de manera importante a los activos a corto plazo a esa fecha.

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

18. CERTIFICADOS BURSÁTILES

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%.

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 generará intereses a una tasa fija de 10.01%.

En octubre de 2017, la Entidad emitió un certificado bursátil por un monto de \$1,000,000, con un plazo de cinco años a partir de su fecha de emisión con vencimiento en septiembre de 2022, el cual generará intereses cada 28 días a una tasa cupón de 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 generará intereses a una tasa fija de 8.85%.

En marzo de 2015, la Entidad emitió un certificado bursátil por un monto de \$3,000,000, con un plazo de cinco años a partir de su fecha de emisión con vencimiento en marzo de 2020, el cual generará intereses cada 28 días a una tasa cupón de TIIE de 28 días más 1.10 puntos porcentuales; y otro certificado bursátil por un monto de \$1,000,000, con un plazo de diez años a partir de su fecha de emisión con vencimiento en marzo de 2025, el cual generará intereses a una tasa fija de 8.07%.

El saldo al 31 de diciembre de 2021, 2020 y 2019 asciende a \$18,078,340, \$7,979,149 y \$7,973,765, respectivamente.

Año	Importe
2022	\$ 1,000,000
2024	1,350,000
2025	820,490
2026	12,907,850
2027	2,000,000
	\$ 18,078,340

Al 31 de diciembre de 2020, la entidad tenía ciertas obligaciones de hacer y no hacer, así como mantener ciertas razones financieras derivadas de los créditos bancarios, mismas que a esa fecha se cumplieron; sin embargo, existen otras obligaciones de hacer y no hacer, así como razones financieras para el periodo de doce meses que terminó el 31 de diciembre de 2020, de las cuales solamente se obtuvieron dispensas por sus acreedores bancarios hasta el 30 de junio de 2020, y a la fecha del periodo sobre el que se informa no se tenía la certeza de que las mismas se pudieran cumplir en su totalidad al 31 de diciembre de 2020, de acuerdo a lo establecido por la NIC 1 *Presentación de Estados Financieros*, que indica que el pasivo deberá de clasificarse como corriente. El monto de esta deuda al 31 de diciembre de 2020, se reclasificó al corto plazo en el estado consolidado de posición financiera por un monto de \$7,979 millones, originando que los pasivos a corto plazo excedan de manera importante a los activos a corto plazo a esa fecha.

Con fecha 14 de diciembre de 2021, la entidad concluyó la emisión y colocación de bonos senior por US\$500 millones (quinientos millones de dólares americanos), pagadera en forma semi-anual y con opción de liquidación parcial o completa a partir del 14 de diciembre de 2023. Esta colocación permitió la liquidación de sus obligaciones a corto plazo y la reestructura de la deuda a largo plazo.

Como se menciona en la nota 32 eventos subsecuentes, el 21 de enero del 2022 tuvo lugar la colocación de bonos senior por €300 millones (trescientos millones de euros), emitidos a través de su subsidiaria Food Service Project, S.A. y garantizados por Alsea con opción de liquidación parcial o completa a partir del 21 de enero de 2024.

Ambas colocaciones de bonos, junto con las reducciones en restricciones operativas impuestas por autoridades de cada país para hacer frente a la pandemia, han permitido garantizar la continuidad y el retorno a su productividad a niveles antes de la pandemia del 2020.

19. PASIVO A LARGO PLAZO, OPCIÓN DE VENTA DE PARTICIPACIÓN NO CONTROLADA

En octubre de 2014, la Entidad adquirió Grupo Zena; de dicha transacción se tiene el derecho de vender a Alsea su participación no controlada de los otros inversionistas por el 28.24% al cumplirse el 4 año desde la adquisición (acuerdo original); en cumplimiento a la IFRS 9, *Instrumentos financieros*, se debe registrar el valor presente de la deuda estimada que se estará liquidando al momento de ejercer la opción de venta conforme a las cláusulas del contrato. El reconocimiento inicial de dicha deuda se reconoce contra una cuenta complementaria de capital y cada año su revaluación afecta el resultado del ejercicio.

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 renegoció 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 semianual 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.

20. IMPUESTOS A LA UTILIDAD

En México, la Entidad está sujeta al ISR. Conforme a la Ley de ISR la tasa para 2021, 2020 y 2019 fue el 30% y continuará al 30% para años posteriores. Debido a que se abrogó la Ley de ISR vigente hasta el 31 de diciembre de 2013, se eliminó el régimen de consolidación fiscal, por lo tanto, la Entidad y sus subsidiarias tienen la obligación del pago del impuesto diferido determinado a esa fecha durante los siguientes cinco ejercicios a partir de 2014, como se muestra más adelante.

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 2019 es del 33%, del 32% para 2020, del 31% para 2021 y del 35% para 2022 y 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, i.- Impuesto a las ganancias: 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 1° de enero de 2021, estableciendo una escala a efectos del pago del gravamen de acuerdo a la ganancia neta imponible acumulada: hasta \$5,000,000 (pesos argentinos) corresponde tributar el impuesto sobre una alícuota del 25%; de \$5,000,000 (pesos argentinos) a \$50,000,000 (pesos argentinos) corresponde tributar la suma de \$1,250,000 (pesos argentinos) más el 30% sobre el excedente de \$5,000,000 (pesos argentinos); y a partir de \$50,000,000 (pesos argentinos) corresponde tributar \$14,750,000 (pesos argentinos), más el 35% sobre el excedente de \$50,000,000 (pesos argentinos). Dichos montos serán ajustables a partir del 1 de enero de 2022 considerando la variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Asimismo, la tasa de retención para el pago de dividendos se establece en un 7%.

Al 31 de diciembre de 2021, se cumplen los parámetros que establece la ley de impuesto a las ganancias para practicar el ajuste por inflación impositivo y en la registración 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 España, las disposiciones fiscales estipulan una tasa aplicable del 25% aplicable para los ejercicios de 2021, 2020 y 2019, y no se contempla alguna modificación para los ejercicios siguientes. Las empresas de nueva creación tributarán al 15% en el primer periodo impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente periodo. A partir de 2021 se limita la exención en el impuesto sobre los dividendos y plusvalías del 100% al 95%, de manera que el 5% de las rentas quedarán gravadas en España sin que dicho ajuste pueda ser eliminado en la consolidación. Adicionalmente, las pérdidas fiscales pueden amortizarse sin limitante de tiempo.

Las tasas impositivas establecidas para el ejercicio 2021, en el resto de los países en los que Alsea está presente en Europa son las siguientes:

- Portugal: 21%
- Francia: 28%
- Países Bajos: Primeros 200,000 euros al 16.5%, el resto al 25.00%
- Bélgica: 25%
- Luxemburgo: 16.05% (incluye la sobretasa de solidaridad del 7% sobre el monto del CIT)

a. Impuestos a la utilidad reconocidos en los resultados

	2021	2020	2019
Corriente	\$ 1,120,853	\$ 465,379	\$ 988,600
Diferido	(905,907)	(1,664,467)	(353,180)
	\$ 214,946	\$ (1,199,088)	\$ 635,420

El gasto de impuestos atribuible a la utilidad antes de ISR fue diferente del que resultaría de aplicar la tasa del 30% en 2021, 2020 y 2019, como resultado de las partidas que se indican a continuación:

	2021	2020	2019
Tasa esperada de ISR	30%	(30)%	30%
Gastos no deducibles	20%	2%	6%
Efectos de inflación	37%	3%	9%
Actualización de activo fijo	(43%)	1%	(3)%
Efectos de Arrendamiento bajo IFRS 16	(17%)	(4%)	(3)%
Efecto de pérdidas fiscales no activadas	(6%)	1%	1%
Efecto por cambios de impuesto ejercicios anteriores	(2%)	-	-
Diferencia en tasas impositivas	3%	2%	(2)%
Otros	(1%)	2%	(1)%
Tasa efectiva de ISR consolidada	21%	(23)%	37%

b. Impuestos diferidos

El siguiente es el análisis de los impuestos diferidos activos que se presenta en el estado consolidado de posición financiera:

	2021	2020	2019
(Activos) pasivos diferidos:			
Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios	\$ (31,692)	\$ (29,897)	\$ (29,048)
Gastos acumulados	(963,796)	(995,418)	(657,526)
Anticipos de clientes	(20,090)	(64,507)	(121,311)
Pérdidas fiscales por amortizar	(1,312,947)	(969,854)	(568,505)
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	982,118	1,596,223	1,748,904
Intereses temporalmente no deducibles	(88,192)	-	-
Pagos anticipados	175,875	162,095	156,988
	\$ (1,258,724)	\$ (301,358)	\$ 529,502

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:

	2021	2020	2019
Activo por impuestos diferidos	\$ 4,968,996	\$ 4,665,412	\$ 3,835,593
Pasivo por impuestos diferidos	3,710,272	4,364,054	4,365,095
	\$ (1,258,724)	\$ (301,358)	\$ 529,502

d. Saldos de impuestos diferidos

2021	Saldo inicial	Reconocido en los resultados	Reconocido directamente en el capital contable	Adquisiciones	Saldo final
Diferencias temporales					
Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios	\$ (29,897)	\$ (1,795)	\$ -	\$ -	(31,692)
Gastos acumulados	(995,417)	31,621	-	-	(963,796)
Anticipos de clientes	(64,507)	41,287	3,130	-	(20,090)
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	1,596,222	(559,215)	(54,889)	-	982,118
Intereses temporalmente no deducibles	-	(88,192)	-	-	(88,192)
Pagos anticipados	162,095	13,871	(91)	-	175,875
	668,496	(562,423)	(51,850)	-	54,223
Pérdidas fiscales y créditos fiscales no utilizados					
Pérdidas fiscales	(969,854)	(343,484)	391	-	(1,312,947)
	\$ (301,358)	\$ (905,907)	\$ (51,459)	\$ -	(1,258,724)

2020	Saldo inicial	Reconocido en los resultados	Reconocido directamente en el capital contable	Adquisiciones	Saldo final
Diferencias temporales					
Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios	\$ (29,048)	\$ (849)	\$ -	\$ -	(29,897)
Gastos acumulados	(657,526)	(250,628)	(87,263)	-	(995,417)
Anticipos de clientes	(121,311)	56,804	-	-	(64,507)
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	1,748,904	(1,073,552)	920,870	-	1,596,222
Pagos anticipados	156,988	5,107	-	-	162,095
	1,098,007	(1,263,118)	833,607	-	668,496
Pérdidas fiscales y créditos fiscales no utilizados					
Pérdidas fiscales	(568,505)	(401,349)	-	-	(969,854)
	\$ 529,502	\$ (1,664,467)	\$ 833,607	\$ -	(301,358)

2019	Saldo inicial	Reconocido en los resultados	Reconocido directamente en el capital contable	Adquisiciones	Saldo final
Diferencias temporales					
Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios	\$ (28,802)	\$ (246)	\$ -	\$ -	(29,048)
Gastos acumulados	(743,666)	177,382	5,437	(96,679)	(657,526)
Anticipos de clientes	(38,180)	(83,131)	-	-	(121,311)
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	2,228,491	(549,034)	156,613	(87,166)	1,748,904
Pagos anticipados	73,293	83,695	-	-	156,988
	1,491,136	(371,334)	162,050	(183,845)	1,098,007
Pérdidas fiscales y créditos fiscales no utilizados					
Pérdidas fiscales	(586,659)	18,154	-	-	(568,505)
	\$ 904,477	\$ (353,180)	\$ 162,050	\$ (183,845)	\$ 529,502

Los beneficios de las pérdidas fiscales actualizadas pendientes de amortizar por los que ya se ha reconocido (en su caso, parcialmente) el activo por ISR diferido y un crédito fiscal, respectivamente, pueden recuperarse cumpliendo con ciertos requisitos. Los años de vencimiento y sus montos actualizados al 31 de diciembre de 2021, son:

Año de vencimiento	Pérdidas amortizables					
	México	Europa	Chile	Argentina	Colombia	Total
2022	\$ -	\$ -	\$ -	203	\$ 38,910	39,113
2023	10,097	-	-	34,187	56,977	101,261
2024	12,013	-	-	24,396	-	36,409
2025	275,006	-	-	267,729	-	542,735
2026	91,723	-	-	-	-	91,723
2027	129,046	-	-	-	-	129,046
2028	268,015	-	-	-	-	268,015
2029	531,506	-	-	-	-	531,506
2030	1,495,889	-	-	-	-	1,495,889
2031	748,862	-	-	-	33,603	782,465
2032	-	-	-	-	35,000	35,000
Pérdidas de entidades en el extranjero sin vencimiento	-	3,025,028	736,010	-	-	3,761,038
	\$ 3,562,157	\$ 3,025,028	\$ 736,010	\$ 326,515	\$ 164,490	\$ 7,906,415

21. BENEFICIOS A EMPLEADOS

Planes de contribución definida

El plan de retiro por jubilación se establece con el objetivo de ofrecer beneficios en forma adicional y complementaria a los proporcionados por otros planes de jubilación públicos.

El ingreso total reconocido en los estados consolidados de resultados y otros resultados integrales neto de impuestos a la utilidad al 31 de diciembre de 2021, 2020 y 2019 es de (3,044), (\$21,894) y \$48,782, respectivamente.

El costo neto del período por las obligaciones derivadas de la prima de antigüedad, ascendió a \$29,062, \$23,838 y \$1,669 en 2021, 2020 y 2019, respectivamente.

22. 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 2020 y 2019.

La estructura de capital de la Entidad consiste en la deuda total (los préstamos como se detalla en la Nota 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 23).

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 2021, 2020 y 2019, 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 2021 y 2020, 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

	2021	2020	2019
Activos financieros			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 6,893,433	\$ 3,932,409	\$ 2,568,771
Préstamos y cuentas por cobrar a costo amortizado	1,751,527	1,620,775	1,447,221
Pasivos financieros a costo amortizado			
Proveedores	2,971,439	2,949,829	2,327,048
Factoraje de proveedores	1,007,798	654,115	889,046
Cuentas por pagar a acreedores	4,446,604	2,834,150	2,234,461
Vencimiento circulante de la deuda a largo plazo	1,638,000	24,233,053	305,668
Pasivos financieros por arrendamiento	4,415,950	4,207,633	3,915,338
Certificados bursátiles a corto plazo	1,000,000	7,979,149	-
Préstamos bancarios a largo plazo	12,012,739	-	17,102,448
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	19,347,324	21,092,417	19,542,694
Opción de venta de participación no controladora	1,272,474	2,701,407	2,304,864
Certificados bursátiles	17,078,340	-	7,973,765

c. Objetivos de la administración del riesgo financiero

Dentro de los principales riesgos financieros asociados que la Entidad ha identificado y a los cuales se encuentra expuesta son: (i) mercado (moneda extranjera y tasa de interés), (ii) crédito, y (iii) liquidez.

La Entidad busca minimizar los efectos negativos potenciales de los riesgos antes mencionados en su desempeño financiero a través de diferentes estrategias. En primera instancia, se busca mitigar dichos riesgos a través de instrumentos financieros derivados.

La contratación de los instrumentos derivados se realiza sólo con instituciones financieras de reconocida solvencia en el mercado nacional e internacional, estableciendo límites de operación para cada una de ellas. La política de la Entidad es la de no realizar operaciones con propósitos de especulación con instrumentos financieros derivados.

d. Riesgo de mercado

La Entidad está expuesta a riesgos de mercado resultantes de variaciones en tipo de cambio y tasas de interés. Las variaciones en el tipo de cambio y tasas de interés pueden presentarse como resultado de cambios en las condiciones económicas tanto a nivel nacional como internacional, políticas fiscales y monetarias, liquidez de los mercados, eventos políticos, catástrofes y desastres naturales, entre otras.

Las fluctuaciones cambiarias y la devaluación o depreciación de las monedas locales de los países donde participa la Entidad podrían limitar su capacidad para convertir las monedas locales a dólares u otras divisas y afectar sus actividades, resultados de operación y posición financiera consolidada.

La Entidad actualmente cuenta con una Política de Administración de riesgos de tipo de cambio y tasas de interés, la cual tiene como objetivo mitigar los riesgos presentes y futuros relacionados a dichas variables; las cuales surgen principalmente de la compra de inventarios, pagos de moneda extranjera y la deuda bancaria y bursátil contratada a tasa flotante. La contratación de instrumentos financieros derivados, está relacionado a cubrir o mitigar una posición primaria que represente algún tipo de riesgo identificado o asociado para la Entidad. Los instrumentos utilizados tienen únicamente fines de cobertura económica y no especulativa o de negociación.

Los tipos de Instrumentos Financieros Derivados aprobados por la administración para mitigar los riesgos relacionados a las fluctuaciones en el tipo de cambio y tasas de interés son los siguientes:

- Contratos Forward sobre tipo de cambio.
- Opciones sobre tipo de cambio.
- Intercambio de Tasas de Interés (Interest Rate Swaps y Swaptions)
- Intercambio de Tasas de Interés y Principal en otra moneda (Cross Currency Swaps)

Debido a la variedad de instrumentos financieros derivados posibles para cubrir los riesgos identificados por la Entidad, el Director de Finanzas Corporativas, tiene autoridad para seleccionar y definir la operatividad de los mismos.

e. Administración del riesgo cambiario

La Entidad realiza transacciones denominadas en moneda extranjera; en consecuencia, se generan exposiciones a fluctuaciones en el tipo de cambio. Las exposiciones en el tipo de cambio son manejadas dentro de los parámetros de las políticas aprobadas utilizando contratos forward de moneda extranjera. La Nota 31 muestra las posiciones en moneda extranjera al 31 de diciembre de 2021, 2020 y 2019. También muestra los tipos de cambio vigentes a esas fechas.

La determinación y requerimiento de cobertura de divisas, se hace en base al flujo de efectivo presupuestado por la Entidad, y se alinea a la Política de Administración de Riesgos vigente y aprobada por el Comité de Prácticas Societarias, la Dirección General y la Dirección de Administración y Finanzas; la política es vigilada por la Dirección de Auditoría Interna.

El riesgo de tipo de cambio denominado en moneda extranjera, es monitoreado de manera interna en forma semanal, con las posiciones o coberturas por vencer al tipo de cambio de mercado. El agente de cálculo o de valuación de los instrumentos financieros derivados, en todos los casos es la contraparte nombrada en el contrato marco.

La revisión interna tiene el fin de identificar alguna variación importante en el tipo de cambio que pueda presentar un riesgo o incurrir en algún tipo de incumplimiento para la sociedad. En caso de encontrar una posición de riesgo importante y representativo, el Gerente de Tesorería Corporativa deberá informar a la Dirección de Finanzas Corporativas.

La siguiente tabla detalla cuantitativamente como la Entidad está mitigando el riesgo cambiario en base a los contratos forward y opciones de moneda extranjera USDMXN contratados por la Entidad vigente al 31 de diciembre de 2021, 2020 y 2019.

Tipo de derivado valor o contrato	Posición	Objetivo de la cobertura	Valor del subyacente / variable de referencia			Monto nominal/valor nominal (miles de USD)			Valor razonable (miles de USD)			Montos de vencimientos (miles de USD)			
			31.dic.21 actual	31.dic.20 actual	31.dic.19 anterior	31.dic.21 actual	31.dic.20 actual	31.dic.19 anterior	31.dic.21 actual	31.dic.20 anterior	31.dic.19 anterior				
Forwards	Larga	Económica	20.9100 USDMXN	21.0200 USDMXN	19.8727 USDMXN	-	78,100	28,350	\$	-	\$	1,738	\$	2,450	-
Opciones	Larga	Económica	20.9100 USDMXN	20.9100 USDMXN	19.8727 USDMXN	16,675	11,200	31,250	\$	277	\$	2,697	\$	267	24,500

1. **Análisis de sensibilidad de moneda extranjera**
Al cierre del 31 de diciembre de 2021, 2020 y 2019, la Entidad cuenta con coberturas para compra de dólares americanos para los próximos 12 meses por un total de \$24.5, \$89.3 y \$59 millones, respectivamente, con un tipo de cambio promedio de \$19.97, \$21.69 y \$19.45 por dólar americano, respectivamente, la valuación se encuentra hecha con un tipo de cambio promedio de \$20.47, \$19.94 y \$19.00, por dólar americano, respectivamente, para los siguientes 12 meses contados a partir del 31 de diciembre de 2021, 2020 y 2019. El precio de salida de los instrumentos financieros derivados por divisas es de \$78.5, \$(89.3) y \$(3.9) millones de pesos mexicanos, respectivamente, en favor de la Entidad.

Dados los valores y montos mencionados de coberturas para tipo de cambio, la administración no prevé un riesgo significativo que pudiera afectar sus resultados al cierre del 31 de diciembre de 2021, 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 2021.

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 2021, 2020 y 2019, se realizaron un total de 396, 539 y 603 operaciones, respectivamente, de instrumentos financieros derivados de tipo de cambio forwards y opciones por un monto de 127.7, 240.3 y 329.7 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 2021, 2020 y 2019, la Entidad cuenta con IFD's para compra de dólares americanos en los próximos doce meses, por un importe aproximado a 24, 89 y 59 millones de dólares, con un tipo de cambio promedio de aproximadamente \$19.97, \$20.69 y \$19.45 pesos por dólar, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2021, 2020 y 2019, se tenían contratados los instrumentos financieros que se muestran en la tabla anterior.

f. **Administración del riesgo de tasas de interés**

La Entidad presenta cierto riesgo a la volatilidad de las tasas de interés debido a la contratación de deuda bancaria y bursátil con tasas de interés tanto fijas como variables. Los riesgos relacionados a las tasas de interés, la empresa los monitorea y evalúa de manera mensual mediante:

- Necesidades de flujo de efectivo
- Revisión de presupuesto
- Observación del mercado y la tendencia de tasas de interés en el mercado local y en los países en donde la Entidad tiene presencia (en específico, México, Argentina, Chile, Colombia, Francia, Holanda y España).
- Diferencia entre tasas las activas y pasivas del mercado

La evaluación anterior se realiza con el propósito de mitigar el riesgo que tiene la Entidad en la deuda con costo que se encuentre en tasa o indicador flotante; optimizando el precio de la misma y determinando la mezcla óptima entre tasas fijas y variables.

El Gerente de Tesorería Corporativa es el responsable de monitorear y reportar al Director de Administración y Finanzas, cualquier evento o contingencia importante que pueda afectar las coberturas, liquidez, vencimientos, etc. de los IFD's; quien a su vez informará a la Dirección General de Aalsea, 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 2021, la Entidad cuenta con deuda total por \$31,746 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 63%% se encuentra fija a una tasa ponderada de 8.29% y 37% en tasa variable, dicha estrategia ha generado un resultado positivo para la Entidad.

- **Contratos swap de tasa de interés**

De acuerdo a los contratos de permutas financieras de intereses (Interest Rate Swap - IRS), la Entidad acuerda intercambiar la diferencia entre los importes de la tasa de interés fija y variable calculados sobre los importes de capital 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 2021, 2020 y 2019.

Tipo de derivado valor o contrato	Posición	Objetivo de la cobertura	Valor del subyacente / variable de referencia			Monto nominal/valor nominal (miles de USD)			Valor razonable (miles de USD)			Montos de vencimientos (miles de USD)
			31.dic.21 actual	31.dic.20 actual	31.dic.19 anterior	31.dic.21 actua	31.dic.20 actual	31.dic.19 anterior	31.dic.21 actual	31.dic.20 anterior	31.dic.19 anterior	
IRS Plain Vanilla	Larga	Cobertura	5.7150% - TIIIE 28 d	6.7376% - TIIIE 28 d	7.5002% - TIIIE 28 d	195,684	208,817	207,495	\$ 14,675	\$ (1,302)	\$ 11,565	195,684
IRS Plain Vanilla	Larga	Económica	5.7150% - TIIIE 28 d	6.7376% - TIIIE 28 d	7.5002% - TIIIE 28 d	63,732	87,032	144,161	\$ (238)	\$ (906)	\$ 723	63,732
Capped IRS	Larga	Económica	5.7150% - TIIIE 28 d	6.7376% - TIIIE 28 d	7.5002% - TIIIE 28 d	61,173	65,211	32,890	\$ 277	\$ (766)	\$ 89	61,173

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 2021:

Instrumento	Tasa	Nocional (Miles USD)	Nocional (Miles MXP)	Fecha de Cierre	Fecha de Vencimiento
Fx Forward	7.1155%	239,000	4,955,474	17.dic.21	21.ene.22

Como se muestra en el Nota 33 a los estados financieros de eventos posteriores, en el mes de enero y febrero de 2022, la Entidad contrató las coberturas para el bono senior emitido en dólares con valor de 500 millones de dólares.

1. Análisis de sensibilidad para las tasas de interés

El siguiente análisis de sensibilidad ha sido determinado con base en la exposición a las tasas de interés tanto para los instrumentos derivados como para los no derivados al final del periodo sobre el que se informa. Para los pasivos a tasa variable, se prepara un análisis suponiendo que el importe del pasivo vigente al final del periodo sobre el que se informa ha sido el pasivo vigente para todo el año.

- El primer escenario de estrés que la administración considera es un aumento de 200 bps en la tasa de referencia TIIIE de 28 días, el resto de las variables permanecen constantes. Al cierre del 31 de diciembre de 2021, un aumento en las tasas de referencia de 200 bps afectaría los intereses los costos financieros en alrededor de \$299.41 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 \$224.5 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 \$149.7 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 compañías o bonos del mismo sector que la compañía desea analizar.

La Entidad tiene como política vigilar el volumen de operaciones contratadas con cada una de dichas instituciones con el propósito de evitar llamadas de margen y mitigar el riesgo de crédito con las contrapartes.

Al cierre del 31 de diciembre de 2021 y 2020, la Entidad ha tenido 13 y 28 llamadas de margen netas respectivamente. Al cierre del 31 de diciembre de 2019 no se registraron llamadas de margen.

Al cierre del 31 de diciembre de 2021, 2020 y 2019 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 2021, 2020 y 2019 asciende a \$1,956,627, \$1,718,798 y \$1,540,401, 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 2021	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	6.48%	\$ 1,638,000	\$ 3,651,966	\$ 3,157,355	\$ 3,057,287	\$ 2,146,131	13,650,739
Créditos bursátiles	8.13%	1,000,000	-	1,350,000	820,490	14,907,850	18,078,340
Pasivos financieros por arrendamiento	4.00%	4,415,950	3,564,491	3,326,858	2,851,593	9,604,382	23,763,274
Instrumentos derivados		4,897	-	-	-	-	4,897
Proveedores		2,971,439	-	-	-	-	2,971,439
Factoraje de proveedores ⁽¹⁾		1,007,798	-	-	-	-	1,007,798
Opción de venta de participación no controladora		-	-	1,272,474	-	-	1,272,474
Total		\$ 11,038,084	\$ 7,216,457	\$ 9,106,687	\$ 6,729,370	\$ 26,658,363	60,748,961

Al 31 de diciembre de 2020	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	6.48%	\$ 24,233,053	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	24,233,053
Créditos bursátiles	8.13%	7,979,149	-	-	-	-	7,979,149
Pasivos financieros por arrendamiento	4.00%	4,207,744	3,946,443	3,638,393	2,936,185	10,571,285	25,300,050
Instrumentos derivados		89,839	-	-	-	-	89,839
Proveedores		2,949,829	-	-	-	-	2,949,829
Factoraje de proveedores ⁽¹⁾		654,115	-	-	-	-	654,115
Opción de venta de participación no controladora		2,701,407	-	-	-	-	2,701,407
Total		\$ 42,815,136	\$ 3,946,443	\$ 3,638,393	\$ 2,936,185	\$ 10,571,285	63,907,442

Al 31 de diciembre de 2020	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	8.76%	\$ 1,093,453	\$ 1,558,759	\$ 2,394,325	\$ 13,906,439	\$ 1,139,110	20,092,086
Créditos bursátiles	9.03%	735,841	735,841	1,715,588	648,077	8,554,678	12,390,025
Pasivos financieros por arrendamiento	4.00%	4,574,273	3,950,863	3,308,716	2,846,815	11,077,714	25,758,381
Instrumentos derivados		3,904	-	-	-	-	3,904
Proveedores		2,327,048	-	-	-	-	2,327,048
Factoraje de proveedores ⁽¹⁾		889,046	-	-	-	-	889,046
Opción de venta de participación no controladora		2,304,864	-	-	-	-	2,304,864
Total		\$ 11,928,429	\$ 6,245,463	\$ 7,418,629	\$ 17,401,331	\$ 20,771,502	63,765,354

(1) La política de pago a proveedores es de 90 días, para lo cual la Entidad firmó contratos de factoraje financiero respaldado con líneas de crédito con instituciones financieras, mediante las cuales, un proveedor puede dirigirse a la institución financiera para hacer el cobro de alguna factura en particular, previamente aprobada por Alsea, antes de la fecha de pago, con lo cual se termina la obligación de pago de Alsea al proveedor; a su vez, Alsea liquidará el saldo a la institución financiera en la fecha de vencimiento para la factura, conforme a los términos anteriormente acordados con el proveedor. Esta transacción no tiene costo para Alsea, siempre que los saldos sean liquidados oportunamente, los saldos no liquidados oportunamente estarán sujetos a un interés moratorio que será determinado por la institución financiera; adicionalmente, Alsea recibe una comisión por los saldos descontados por los proveedores. Estos importes han sido clasificados como Factoraje de proveedores en el estado de posición financiera.

i. Valor razonable de los instrumentos financieros

Esta Nota proporciona información acerca de cómo la Entidad determina los precios de salida de los distintos activos y pasivos financieros.

Algunos de los activos y pasivos financieros de la Entidad se valúan a su valor razonable al cierre de cada periodo. La siguiente tabla proporciona información sobre cómo se determinan los valores razonables de los activos financieros y pasivos financieros (en particular, la técnica de valuación y los datos de entrada utilizados).

Activos/pasivos financieros	Valor razonable (1)(2) Cifras en miles USD			Jerarquía del valor razonable
	31.dic.21	31.dic.20	31.dic.19	
1) Contratos forwards y opciones de divisas	\$ -	\$ (34,637)	\$ 46,244	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	\$ 276	\$ (53,771)	\$ 5,041	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 2021, 2020 y 2019, la Entidad no ha tenido ninguna llamada de margen, ni mantiene ningún tipo de valores otorgados como garantía con alguna contraparte con la cual haya celebrado alguna operación para coberturas de tasas de interés. Así mismo no se registró ningún incumplimiento en los contratos celebrados con las diferentes instituciones financieras con operaciones relacionadas a las coberturas de tasas de interés.

j. **Valor razonable de los activos y pasivos financieros que no se valúan a valor razonable en forma constante (pero se requieren revelaciones del valor razonable)**

Excepto por lo que se detalla en la siguiente tabla, la administración considera que los valores en libros de los activos y pasivos financieros reconocidos al costo amortizado en los estados financieros consolidados, se aproxima a su valor razonable:

	31/12/2021		31/12/2020		31/12/2019	
	Valor en libros	Valor razonable	Valor en libros	Valor razonable	Valor en libros	Valor razonable
Pasivos financieros						
Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:						
Proveedores	\$ 2,971,439	\$ 2,971,439	\$ 2,949,829	\$ 2,949,829	\$ 2,327,048	\$ 2,327,048
Factoraje de proveedores	1,007,798	1,007,798	654,115	654,115	889,046	889,046
Préstamos bancarios	1,638,000	1,899,197	24,233,053	25,796,432	305,668	322,187
Pasivos financieros por arrendamiento	4,415,950	4,415,950	4,207,633	4,207,633	3,915,338	3,915,338
Préstamos bancarios a largo plazo	12,012,739	13,338,888	-	-	17,102,448	17,102,448
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	19,347,324	19,347,324	21,092,417	21,092,417	19,542,694	19,542,694
Certificados bursátiles	18,078,340	18,504,850	7,979,149	8,442,256	7,973,765	8,243,744
Total	\$ 59,471,590	\$ 61,485,446	\$ 61,116,196	\$ 63,142,682	\$ 52,056,007	\$ 52,342,505

Pasivos financieros 2021	Nivel 2
Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:	
Préstamos bancarios	\$ 1,638,000
Pasivos financieros por arrendamiento	4,415,950
Certificados bursátiles a corto plazo	1,000,000
Préstamos bancarios a largo plazo	12,012,739
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	19,347,324
Opción de venta de participación no controladora	1,272,474
Certificados bursátiles	17,078,340
Total	\$ 56,764,827

Pasivos financieros 2020	Nivel 2
Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:	
Préstamos bancarios	\$ 24,233,053
Pasivos financieros por arrendamiento	4,207,633
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	21,092,417
Certificados bursátiles	7,979,149
Total	\$ 57,512,252

Pasivos financieros 2019	Nivel 2
Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:	
Préstamos bancarios	\$ 305,668
Pasivos financieros por arrendamiento	3,915,338
Préstamos bancarios a largo plazo	17,102,448
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	19,542,694
Certificados bursátiles	7,973,765
Total	\$ 48,839,913

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.

23. 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 2020	\$ 838,578,725	\$ 478,749	\$ 8,670,873
Colocación de acciones	-	-	5,954
Cifras al 31 de diciembre de 2020	838,578,725	478,749	8,676,827
Colocación de acciones	-	-	-
Cifras al 31 de diciembre de 2021	\$ 838,578,725	\$ 478,749	\$ 8,676,827

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.

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 2021, 2020 y 2019, la reserva legal asciende a \$100,736, cifra que no ha alcanzado el importe requerido.
- II. Los dividendos que se paguen de utilidades acumuladas estarán libres de ISR si provienen de la CUFIN y por el excedente se pagará el 30% sobre el resultado de multiplicar el dividendo pagado por el factor de actualización. El impuesto que se origine por el pago del dividendo que no proviene de la CUFIN será a cargo de la Entidad y podrá acreditarse contra el ISR corporativo de los dos ejercicios siguientes.

24. PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORA

a. A continuación, se presentan la integración de la participación no controladora.

	Importe
Saldo final al 1 de enero de 2020	\$ 1,961,563
Participación en los resultados al 31 de diciembre de 2020	(659,884)
Otros movimientos de capital	28,767
Saldo final al 31 de diciembre de 2020	1,330,446
Participación en los resultados al 31 de diciembre de 2021	(50,660)
Otros movimientos de capital	(244,863)
Saldo final al 31 de diciembre de 2021	\$ 1,034,923

b. La tabla de abajo muestra el detalle de la participación no controlada de las principales subsidiarias de la Entidad con participación importante:

Subsidiaria	País	Participación no controladora			Utilidad (pérdida) atribuible a la participación no controladora			Participación no controladora acumulada		
		31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	1/12/2021	31/12/2020	31/12/2019
Food Service Project, S.L. (Grupo Zena) ⁽²⁾	España	23.23%	33.76%	33.76%	\$ (51,276)	\$ (617,817)	\$ 169,700	\$ 934,191	\$ 1,179,805	\$ 1,797,622
Operadora de Franquicias Alsea, S.A. de C.V. ⁽¹⁾	México	-	20.00%	20.00%	-	(35,908)	2,530	-	30,340	66,248
Estrella Andina, S.A.S.	Colombia	30.00%	30.00%	30.00%	851	(10,757)	(12,404)	92,447	47,804	58,561

(1) El 28 de junio de 2021, la entidad adquirió acciones que representan el 20% de la participación no controladora de Operadora de Franquicias Alsea, S.A.P.I. de C.V., aumentando así su participación en dicha entidad al 100%. El monto de la transacción fue por \$30,254, que es equivalente al valor en libros, por lo que no se genera un crédito mercantil.

(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 desembolsó 55 millones de euros (equivalente a \$1,205,703), los cuales representan el 10.5% del interés minoritario; adicionalmente, se obtuvieron reembolsos por \$92.4 millones de pesos. Derivado de este acuerdo, la Entidad renegoció 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 semianual 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.

25. 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 2021, 2020 y 2019, la Entidad no tiene utilidades diluidas por acción.

La siguiente tabla muestra los datos de ingresos y acciones utilizados en el cálculo de las utilidades básicas y diluidas por acción:

	2021	2020	2019
Utilidad neta (en miles de pesos): Atribuible a los accionistas	\$ 835,129	\$ (3,235,574)	\$ 926,669
Acciones (en miles de acciones): Promedio ponderada de acciones en circulación	838,579	838,579	838,579
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas y discontinuas (centavos por acción)	\$ 1.00	\$ (3.86)	\$ 1.11
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas (centavos por acción)	\$ 1.00	\$ (3.86)	\$ 1.11

26. INGRESOS

	2021	2020	2019
Ingresos por ventas de bienes	\$ 52,009,161	\$ 37,403,800	\$ 56,594,841
Servicios	804,878	676,154	850,163
Regalías	565,430	415,466	709,613
Total	\$ 53,379,469	\$ 38,495,420	\$ 58,154,617

Para el año terminado al 31 de diciembre de 2021, los ingresos por actividades operativas aumentaron 28% en comparación con el año terminado el 31 de diciembre de 2020, principalmente por la reactivación de la operación de la entidad después de los efectos de la pandemia de COVID-19 en 2020.

27. 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:

	2021	2020	2019
Costos de alimentos y bebidas	\$ 14,985,941	\$ 10,873,059	\$ 16,457,416
Costo de regalías	121,368	96,524	160,732
Otros costos	483,965	485,301	545,873
Total	\$ 15,591,274	\$ 11,454,884	\$ 17,164,021

28. OTROS GASTOS DE OPERACIÓN

A continuación, se presentan los otros gastos de operación incluidos en los estados consolidados de resultados:

	2021	2020	2019
Comisión agregadores	\$ 566,550	\$ 397,682	\$ 148,315
Cuotas	212,240	230,679	222,015
Seguros	120,617	122,785	99,817
Impuestos y derechos	196,234	150,325	206,255
Gastos de ocupación	164,654	133,452	240,890
Otros gastos	1,239,759	(544,846)	1,104,855
Total	\$ 2,500,054	\$ 490,077	\$ 2,022,147

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 2021, 2020 y 2019 fue de aproximadamente \$127,716, \$137,839 y \$134,000, 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 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 2021, 2020 y 2019 se presenta como sigue: (cifras en millones de pesos).

Cifras en millones de pesos al 31 de diciembre por división:

	Alimentos y bebidas México			Alimentos y bebidas LATAM			Alimentos y bebidas Europa			Consolidado		
	2021	2020	2019	2021	2020	2019	2021	2020	2019	2021	2020	2019
Ingresos	\$ 26,015	\$ 19,067	\$ 27,217	\$ 8,950	\$ 5,568	\$ 9,732	\$ 18,414	\$ 13,861	\$ 21,206	\$ 53,379	\$ 38,496	\$ 58,155
Costos	9,160	6,018	8,398	3,033	1,954	3,190	4,560	3,483	5,576	16,753	11,455	17,164
Gastos de operación	8,723	7,750	10,066	3,800	2,749	4,710	7,947	6,830	9,834	20,511	17,329	24,610
EBITDA tienda	8,132	5,299	8,753	2,117	865	1,832	5,907	3,548	5,796	16,115	9,712	16,381
Depreciación y amortización	3,395	3,616	3,921	1,157	1,015	907	3,627	3,804	3,219	8,179	8,435	8,047
Gastos no operativos	1,911	1,333	1,617	373	283	664	1,561	1,178	1,482	3,804	2,724	3,763
Utilidad de operación	2,826	350	3,215	587	(433)	261	719	(1,434)	1,095	4,132	(1,517)	4,571
Intereses pagados										3,508	3,226	3,123
Intereses ganados										(142)	(119)	(101)
Otros gastos financieros										(231)	468	(172)
Participación en asociadas										3,135	3,575	2,850
Impuestos a la utilidad										2	(3)	(1)
Utilidad (pérdida) neta consolidada del año										215	(1,199)	635
Participación no controladora										784	(3,895)	1,085
Utilidad (pérdida) neta mayoritaria										(51)	(659)	158
										\$ 835	\$ (3,236)	\$ 927

	Alimentos y bebidas México			Alimentos y bebidas LATAM			Alimentos y bebidas Europa			Consolidado		
	2021	2020	2019	2021	2020	2019	2021	2020	2019	2021	2020	2019
Activo	\$ 48,707	\$ 49,960	\$ 46,557	\$ 7,705	\$ 6,570	\$ 4,922	\$ 23,991	\$ 25,044	\$ 21,077	\$ 80,404	\$ 81,574	\$ 72,556
Inversión en activos productivos												
Inversión en asociadas	(745)	(435)	85	877	525	-	-	-	-	132	90	85
Inversiones en activos fijos e intangibles	1,425	747	1,718	192	243	649	825	784	1,404	2,442	1,774	3,771
Total activo	\$ 49,387	\$ 50,272	\$ 48,360	\$ 8,774	\$ 7,338	\$ 5,571	\$ 24,816	\$ 25,828	\$ 22,481	\$ 82,978	\$ 83,438	\$ 76,412
Total pasivo	\$ 46,512	\$ 48,203	\$ 39,818	\$ 4,682	\$ 3,792	\$ 2,466	\$ 23,110	\$ 23,809	\$ 22,586	\$ 74,303	\$ 75,804	\$ 64,870

31. POSICIÓN EN MONEDA EXTRANJERA Y OPERACIONES EXTRANJERAS

Los activos y pasivos monetarios denominados en dólares de los Estados Unidos de América (dólares), presentados en la moneda de informe al 31 de diciembre, se indican a continuación:

	Miles de pesos mexicanos 2021	Miles de pesos mexicanos 2020	Miles de pesos mexicanos 2019
Activos	\$ 5,566,171	\$ 4,028,843	\$ 3,238,135
Pasivos	(19,394,119)	(19,872,347)	(15,310,246)
Posición pasiva, neta	\$ (13,827,948)	\$ (15,843,504)	\$ (12,072,111)

El tipo de cambio en relación con el dólar al 31 de diciembre de 2021, 2020 y 2019 fue de \$20.51, \$19.91 y \$18.87, respectivamente. Al 12 de abril de 2022, fecha de emisión de los estados financieros consolidados, el tipo de cambio era de \$20.0093.

Los tipos de cambio utilizados en los diferentes procesos de conversión en relación con la moneda de presentación al 31 de diciembre de 2021, 2020 y 2019, y a la fecha de emisión de los estados financieros consolidados, son los que se mencionan a continuación:

País de origen	Moneda	Tipo de cambio de cierre	Emisión 12 de abril de 2022
2021			
Argentina	Peso argentino (ARP)	0.1997	0.1800
Chile	Peso chileno (CLP)	0.0241	0.024
Colombia	Peso colombiano (COP)	0.0050	0.0053
España	Euros (EUR)	23.3264	21.8341

País de origen	Moneda	Tipo de cambio de cierre	Emisión 12 de abril de 2022
2020			
Argentina	Peso argentino (ARP)	0.5192	
Chile	Peso chileno (CLP)	0.0283	
Colombia	Peso colombiano (COP)	0.0061	
España	Euros (EUR)	22.5340	

País de origen	Moneda	Tipo de cambio de cierre	Emisión 12 de abril de 2022
2019			
Argentina	Peso argentino (ARP)	0.5192	
Chile	Peso chileno (CLP)	0.0283	
Colombia	Peso colombiano (COP)	0.0061	
España	Euros (EUR)	22.5340	

Para efectos de conversión se utilizaron los siguientes tipos de moneda:

Operación extranjera	País de origen	Moneda de registro	Funcional	Presentación
Fast Food Sudamericana, S.A.	Argentina	ARP	ARP	MXP
Starbucks Coffee Argentina, S.R.L.	Argentina	ARP	ARP	MXP
Asian Bistro Argentina, S.R.L.	Argentina	ARP	ARP	MXP
Fast Food Chile, S.A.	Chile	CLP	CLP	
Asian Food Ltda,	Chile	CLP	CLP	MXP
Gastronomía Italiana en Colombia, S.A.S.	Colombia	COP	COP	MXP
Operadora Alsea en Colombia, S.A.	Colombia	COP	COP	MXP
Asian Bistro Colombia, S.A.S.	Colombia	COP	COP	MXP
Food Service Project, S.L.	España	EUR	EUR	MXP

32. COMPROMISOS Y PASIVOS CONTINGENTES

Compromisos:

- a. 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 19).
- b. La Entidad tiene diversos compromisos en relación con los acuerdos establecidos en los contratos por las marcas adquiridas.
- c. 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:

- a. En septiembre de 2014, la Secretaría de Finanzas de la Ciudad de México determinó a la sociedad Italcafé, S.A. de C.V. (Italcafé), ingresos gravables respecto de depósitos efectuados a sus cuentas bancarias derivados de la operación de diversos restaurantes propiedad de Grupo Amigos de San Ángel, S.A. de C.V. (GASA), no obstante que dichos ingresos fueron acumulados por esta última empresa dándole todos los efectos fiscales correspondientes, dicha autoridad concluyó que las observaciones fueron desvirtuadas de manera parcial, por lo que en el mes de enero 2019, Italcafé presentó demanda de nulidad en contra de la resolución favorable parcial, dicho juicio continúa en proceso legal y en análisis por parte de la Sala Superior de la Primera Sección del Tribunal Fiscal quien será la designada para emitir la resolución.

Por otra parte, en marzo de 2019, el Servicio de Administración Tributaria (SAT), determinó créditos fiscales a las sociedades GASA e Italcafé derivado de las revisiones de los ejercicios 2010 y 2011 respectivamente con relación a los depósitos efectuados a sus cuentas bancarias, por lo que presentaron recurso de revocación y con posterioridad en los meses de agosto y noviembre de 2019 interpusieron demanda de nulidad a las resoluciones emitidas en los recursos de revocación. El juicio continúa en su proceso legal.

Es importante mencionar que los propietarios anteriores de GASA e Italcafé asumirán los efectos económicos derivados del citado crédito fiscal, en virtud de los términos y condiciones establecidos en los acuerdos que Alsea celebró en su oportunidad con los vendedores antes mencionados.

Las autoridades fiscales realizaron una revisión a Alsea y a su subsidiaria Operadora Alsea de Restaurantes Mexicanos S.A., de C.V. (OARM), respecto al ejercicio 2014, en particular revisaron los aspectos fiscales relativos a la operación de compra de la división de restaurantes Vips a Wal-Mart de México S.A.B. de C.V. realizada en ese año.

Las autoridades fiscales emitieron oficios de liquidación, siendo el más relevante el que reclama el pago de impuestos por supuestos ingresos en la adquisición de bienes a ALSEA y que en su conjunto ascienden a la cantidad de \$3,881 millones de pesos, incluyendo actualización.

Alsea y sus abogados externos consideran que se cuenta con elementos suficientes para demostrar que las liquidaciones realizadas por las autoridades fiscales son improcedentes y para demostrar que Alsea ha cumplido en tiempo y forma con sus obligaciones fiscales respecto a la operación de la compraventa mencionada; por tal motivo el 23 de marzo del 2020 se presentó Recurso Administrativo ante las autoridades fiscales el cual se encuentra en revisión. No se está creando una provisión al respecto.

Se han presentado recursos de revocación ante las autoridades fiscales, los cuales aún se encuentran pendientes de resolución, y a efecto de que realicen una adecuada valoración de todos los elementos que se tienen para acreditar la improcedencia de las liquidaciones señaladas. A esta fecha se está en espera de que la autoridad dicte pronto su resolución, y en caso de no obtener una respuesta favorable se continuará con la defensa legal a las resoluciones que se emitan.

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.

33. HECHOS POSTERIORES AL PERIODO SOBRE EL QUE SE INFORMA

- a. El 21 de enero de 2022, tuvo lugar el pricing de bonos senior por €300 millones de euros, a una tasa de interés de 5.500% 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.

La emisión de los Euro Bonos 2027 se llevó a cabo de conformidad con la Regla 144A y la Regulación S de la Ley del Mercado de Valores de los Estados Unidos. Los recursos netos de la colocación se utilizaron para refinanciar su deuda mediante una operación que consiste en el pago anticipado de cierta deuda de Alsea y sus subsidiarias, así como para pagar honorarios y gastos relacionados con esta colocación.

Durante el mes de enero y febrero de 2022, la Entidad contrató las coberturas que se detallan a continuación para el bono senior emitido en dólares con valor de 500 millones de dólares:

Intrumento	Tasa	Spread	Nocional (Miles) USD	Fecha de Cierre	Participación principal
Coupon Only Swap	TIIE	0.85%	214,465	10.ene.22	50% de los cupones
Principal Only Swap	5.95%	0.00%	87,170	10.ene.22	20.30%
Call Spread	2.40%	0.00%	257,358	14.ene.22	60.00%
Principal Only Swap	5.43%	0.00%	84,401	14.feb.22	19.70%

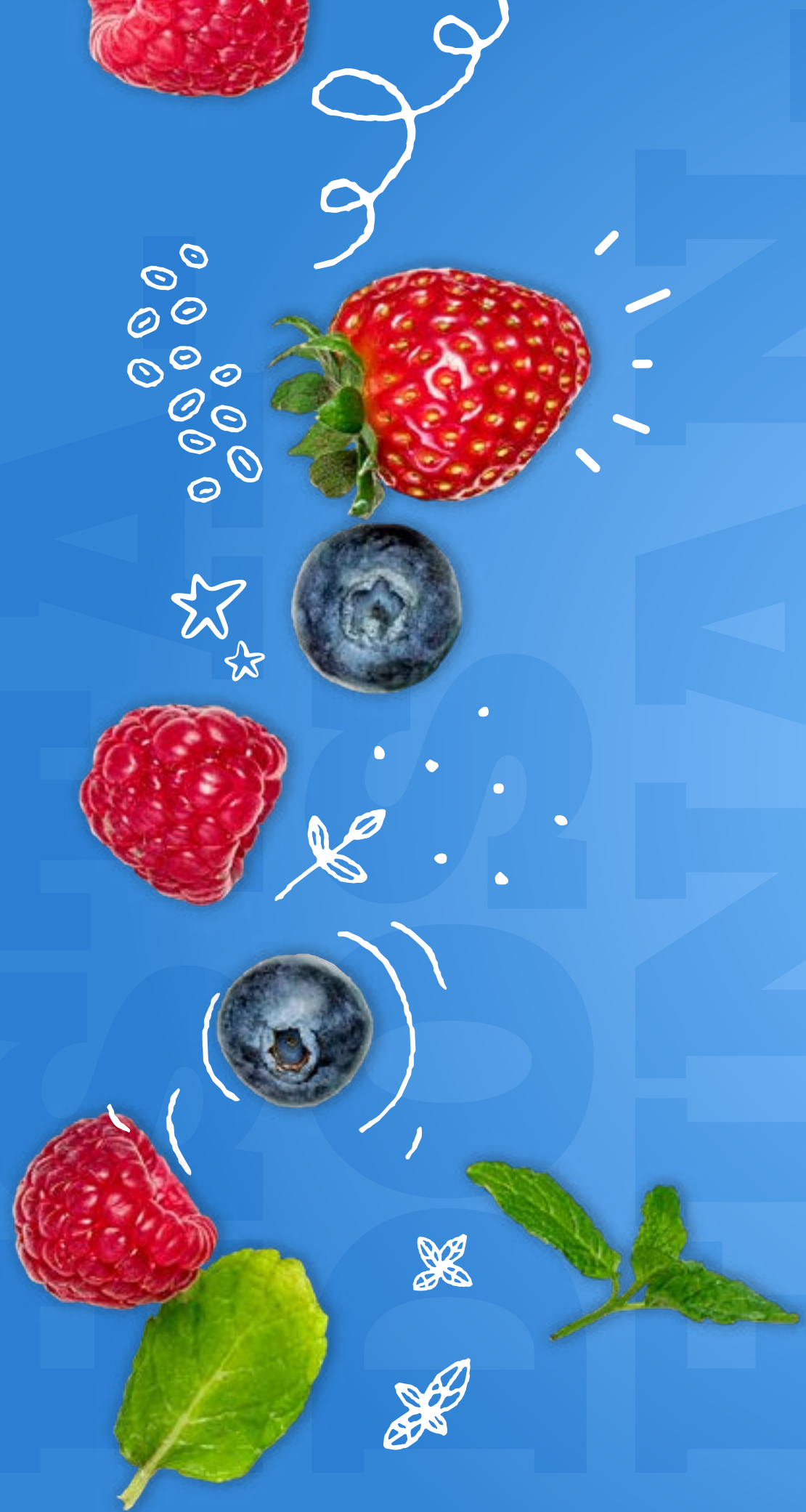
- b. El 8 de marzo de 2022, Alsea informó que en relación a la emisión de 10,000,000 de Certificados Bursátiles emitidos por ALSEA, S.A.B. DE C.V., (la "Emisora" o "Alsea") con clave de pizarra "ALSEA 17" de fecha 4 de octubre de 2017 (la "Emisión"), en la cual Monex Casa de Bolsa, S.A. de C.V., Monex Grupo Financiero, funge como Representante Común de los Tenedores se informó al público inversionista que los importes pagados el 16 de marzo de 2022 con motivo de la Amortización Anticipada de la Emisión, fueron los siguientes:

1. El importe de los intereses devengados por el período de 28 días comprendido entre el 16 de febrero de 2022 y el 16 de marzo de 2022, a la tasa de interés bruta anual de 7.13% asciende a \$5,546 (miles de pesos).
2. El monto de la Amortización Anticipada por un importe de \$1,000,000 (miles de pesos), el cual fue calculado conforme a lo que se establece en la sección "Amortización Anticipada" del Título de la emisión ALSEA 17.

- c. Después del cierre del ejercicio, se ha incrementado la incertidumbre derivada del conflicto entre Ucrania y Rusia, que pueden ocasionar un efecto negativo en la economía como inestabilidad en las divisas, en los tipos de interés y tensiones de liquidez. Asimismo, podrían producirse interrupciones en la cadena de suministros y deterioro en la confianza de los consumidores. Todos estos sucesos y la incertidumbre asociada podrían tener un impacto significativo en las operaciones y la situación financiera de Alsea, cuyo efecto es difícil de predecir.

34. APROBACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

Los estados financieros consolidados adjuntos fueron autorizados para su emisión el 12 de abril de 2022, por el Ing. Rafael Contreras Grosskelwing, Director de Administración y Finanzas, consecuentemente estos no reflejan los hechos ocurridos después de esa fecha, y están sujetos a la aprobación del comité de auditoría y la asamblea ordinaria de accionistas de la Entidad, quienes pueden decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles.



FUNDACIÓN ALSEA, A. C.

Estados financieros por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2021 y 2020, e Informe de los auditores independientes del 1º de junio de 2022.

Informe de los auditores independientes	159
Estados de posición financiera	161
Estados de actividades	162
Estados de flujos de efectivo	163
Notas a los estados financieros	164

Informe de los auditores independientes

AL CONSEJO DIRECTIVO DE FUNDACIÓN ALSEA, A.C.

OPINIÓN

Hemos auditado los estados financieros de Fundación Alsea, A. C. (la "Fundación"), que comprenden los estados de posición financiera al 31 de diciembre de 2021 y 2020, los estados de actividades y de flujos de efectivo, correspondientes a los años que terminaron en esas fechas, así como las notas explicativas de los estados financieros que incluyen un resumen de las políticas contables significativas.

En nuestra opinión, los estados financieros adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la posición financiera de Fundación Alsea, A. C., al 31 de diciembre de 2021 y 2020, así como su desempeño financiero y flujos de efectivo correspondientes a los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con las Normas de Información Financiera Mexicanas (NIF).

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 de nuestro informe. Somos independientes de la Fundación 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.

RESPONSABILIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN Y DE LOS RESPONSABLES DEL GOBIERNO DE LA FUNDACIÓN EN RELACIÓN CON LOS ESTADOS FINANCIEROS

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

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

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

RESPONSABILIDADES DEL AUDITOR EN RELACIÓN CON LA AUDITORÍA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que los estados financieros 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 grado 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 en los estados financieros.

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, debida 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 Fundación.

- 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 Fundación 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 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 futuros pueden ser causa de que la Fundación deje de ser una empresa en funcionamiento.
- Evaluamos la presentación global, la estructura y el contenido de los estados financieros, incluida la información revelada, y si los estados financieros representan las transacciones y eventos relevantes de un modo que logran la presentación razonable.

Comunicamos a los responsables del gobierno de la Fundación 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.

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

C. P. C. Juan Carlos Reynoso Degollado
1 de junio de 2022

Estados de posición financiera

Al 31 de diciembre de 2021 y 2020

(En miles de pesos)

Activo	2021	2020
Activo circulante:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 32,941	29,297
Cuentas por cobrar	4,581	799
Impuesto sobre la renta por recuperar	326	3,555
Pagos anticipados	4	-
Total del activo circulante	37,852	33,651
Mejoras a locales arrendado y propiedades - Neto	2,162	2,162
Total	\$ 40,014	35,813
Pasivo y patrimonio contable		
Pasivo circulante:		
Cuentas por pagar a acreedores	\$ 8,471	556
Cuentas por pagar a partes relacionadas	100	-
Impuestos y gastos acumulados	1,436	1,553
Total del pasivo	10,007	2,109
Patrimonio no restringido	30,007	33,704
Total	\$ 40,014	35,813

Estados de actividades

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2021 y 2020

(En miles de pesos)

	2021	2020
Ingresos:		
Ingresos por donativos en efectivo	\$ 51,496	35,031
Intereses ganados	534	2,569
	52,030	37,600
Egresos:		
Gastos generales	51,974	43,771
Gastos de administración	3,754	4,293
	55,728	48,064
Otros ingresos (netos)	-	3
Cambios netos en el patrimonio contable	(3,698)	(10,461)
Patrimonio no restringido al inicio del año	33,705	44,165
Patrimonio no restringido al final del año	\$ 30,007	33,704

Estados de flujos de efectivo

Por los años terminaron el 31 de diciembre de 2021 y 2020

(En miles de pesos)

	2021	2020
Actividades de operación:		
Cambios netos en el patrimonio contable	\$ (3,697)	(10,461)
Partidas relacionadas con actividades de inversión:		
Intereses ganados	(534)	(2,569)
(Aumento) disminución en:		
Cuentas por cobrar	(3,782)	(275)
Impuesto sobre la renta por recuperar	3,229	(1,281)
Pagos anticipados	(4)	-
Aumento (disminución) en:		
Cuentas por pagar a acreedores	7,915	(2,503)
Cuentas por pagar a partes relacionadas	100	-
Impuestos y gastos acumulados	(117)	672
Flujos netos de efectivo de actividades de operación	3,110	(16,417)
Flujos de efectivo de actividades de inversión:		
Intereses cobrados	534	2,569
Flujo neto de efectivo generado en actividades de inversión	534	2,569
Disminución neta de efectivo y equivalentes de efectivo	3,644	(13,848)
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del año	29,297	43,145
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	\$ 32,941	29,297

Notas a los estados financieros

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2021 y 2020

(En miles de pesos)

1. ACTIVIDADES

Fundación Alsea, A. C. (la "Fundación"), tiene como objeto principal el contribuir a la seguridad alimentaria de las comunidades vulnerables, así como promover el desarrollo humano a través del apoyo a iniciativas a favor de la educación.

Para llevar a cabo sus fines recibe donativos de personas físicas y morales, contando con la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ("SHCP"), para que los donativos sean deducibles fiscalmente a quienes los otorgan; la inclusión en la lista para recibir donativos se publicó en el Diario Oficial de la Federación de 3 de enero de 2019 y fue otorgada mediante oficio N° 325-SAT-IV-E-76214 y 600-04-02-2013-16480.

2. BASES DE PRESENTACIÓN

a. Estados Financieros de Entidades con propósitos no lucrativos – La Fundación ha adoptado las disposiciones de las Normas de Información Financieras Mexicanas (NIF) A-2 "Postulados básicos", B-16 "Estados financieros de entidades con propósitos no lucrativos" y E-2 "Donativos recibidos u otorgados por entidades con propósitos no lucrativos"; consecuentemente, pudieran no ser comparativos con estados financieros de entidades con fines de lucro.

b. Unidad monetaria de los estados financieros – Los estados financieros y notas al 31 de diciembre de 2021 y 2020 y por los años que terminaron en esas fechas incluyen saldos y transacciones en pesos de diferente poder adquisitivo. La inflación acumulada de los tres ejercicios anuales anteriores al 31 de diciembre de 2021 y 2020 es 13.86% y 11.19%, respectivamente; por lo tanto, el entorno económico califica como no inflacionario en ambos ejercicios y consecuentemente, no se reconocen los efectos de la inflación en los estados financieros adjuntos. Los porcentajes de inflación por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2021 y 2020 fueron 7.35% y 3.15%, respectivamente.

c. Negocio en marcha – Los estados financieros han sido preparados por la Administración asumiendo que la Entidad continuará operando como negocio en marcha.

Durante los primeros meses de 2020, apareció la enfermedad infecciosa COVID-19 causada por el coronavirus que fue declarado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como Pandemia Global el 11 de marzo de 2020, su reciente expansión global ha motivado una serie de medidas de contención en las diferentes geografías donde opera la Entidad y se han tomado ciertas medidas sanitarias por las autoridades mexicanas para detener la propagación de este virus. Derivado de la incertidumbre y duración de esta pandemia, la Entidad analizó las siguientes consideraciones para determinar si el supuesto de continuar como un negocio en marcha le es aplicable.

- Reducción de gastos generales con efecto inmediato.
- Planes específicos para la mejora y gestión eficiente de la liquidez y hace frente a esta emergencia sanitaria.

d. Ingresos por donativos - Los donativos recibidos deben reconocerse como parte de los ingresos del periodo, además de reconocer los activos o los decrementos en los pasivos dependiendo de la forma en que los donativos hayan sido recibidos.

Los donativos recibidos en efectivo son reconocidos por el efectivo o equivalentes de efectivo recibidos, o por el monto de las promesas incondicionales de donar recibidas que se encuentren devengadas y son exigibles. Los donativos en bienes y la cancelación de pasivos se reconocen a su valor razonable.

e. Clasificación de costos y gastos – Se presentan atendiendo a su función debido a que la Administración considera que es más útil a los usuarios de la información financiera.

f. Cambio neto en el patrimonio contable – Es la modificación del patrimonio contable de la Fundación, durante el periodo contable, originada por sus ingresos, costos y gastos.

g. Patrimonio contable – Se clasifica de acuerdo con las restricciones que los donantes establecieron sobre los activos donados.

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES

Los estados financieros adjuntos cumplen con las Normas de Información Financiera Mexicanas (NIF), emitidas por el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, A. C. (CINIF) para entidades con propósitos no lucrativos. Su preparación requiere que la administración de la Fundación efectúe ciertas estimaciones y utilice determinados supuestos para valuar algunas de las partidas de los estados financieros y para efectuar las revelaciones que se requieren en los mismos. Sin embargo, los resultados reales pueden diferir de dichas estimaciones. La administración de la Fundación, aplicando el juicio profesional, considera que las estimaciones y supuestos utilizados fueron los adecuados en las circunstancias. Las principales políticas contables seguidas por la Fundación son las siguientes:

- a) **Reconocimiento de los efectos de la inflación** - A partir del 1 de enero de 2008, la Fundación suspendió el reconocimiento de los efectos de la inflación en los estados financieros; sin embargo, los activos y pasivos no monetarios y el capital contable incluyen los efectos de reexpresión reconocidos hasta el 31 de diciembre de 2007.
- b) **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, con vencimiento hasta de tres meses a partir de la fecha de su adquisición y sujetos a riesgos poco importantes de cambios en valor. El efectivo se presenta a valor nominal y los equivalentes se valúan a su valor razonable. Los equivalentes de efectivo están representados principalmente por inversiones en mesa de dinero.
- c) **Mejoras a locales arrendado y propiedades – Neto** – Se registran al costo de adquisición. Los saldos que provienen de adquisiciones de procedencia nacional realizadas hasta el 31 de diciembre de 2007 se actualizaron aplicando factores derivados del Índice Nacional de Precios al Consumidor hasta esa fecha.
- d) **Provisiones** - Se reconocen cuando se tiene una obligación presente como resultado de un evento pasado, que probablemente resulte en la salida de recursos económicos y que pueda ser estimada razonablemente.
- e) **Ingresos por donativos en efectivo e intereses** - Los donativos recibidos se reconocen en el momento en que efectivamente se recibe el efectivo de los mismos.

Los ingresos por intereses se reconocen cuando se devengan.

4. EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO

	2021	2020
Equivalentes de efectivo – Mesa de dinero	\$ 32,941	29,297
	\$ 32,941	29,297

5. IMPUESTOS A LA UTILIDAD

Por tratarse de una asociación con fines no lucrativos de acuerdo con las disposiciones contenidas en la Ley del Impuesto Sobre la Renta (“ISR”), la Fundación no es contribuyente del ISR, siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos en la ley que considera como remanente distribuible, las omisiones de ingresos, las compras no realizadas e indebidamente registradas y las erogaciones que se efectúen y no sean deducibles, según lo establece la citada ley.

En el ejercicio 2020, la fundación no realizó erogación alguna que hubiera provocado un impuesto a cargo.

6. AUTORIZACIÓN DE LA EMISIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros adjuntos fueron autorizados para su emisión el 1 de junio de 2022, por el C. P. Marco Antonio Montero Bernal, Contralor Corporativo de la Fundación, consecuentemente estos no reflejan los hechos ocurridos después de esa fecha, y están sujetos a la aprobación del Consejo Directivo y de la asamblea de asociados de la Fundación, quienes pueden decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

INFORMACIÓN PARA INVERSIONISTAS

Dirección de Finanzas

Rafael Contreras
Director de Administración y Finanzas
+52(55) 7583-2000

Relación con Inversionistas

Salvador Villaseñor Barragán
ri@alsea.com.mx
+52(55) 7583-2000

Dirección de Asuntos Corporativos

Valeria Oslon Fernández
rp@alsea.com.mx
+52(55) 7583-2000

Audidores Externos

Deloitte
Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.
Av. Paseo de la Reforma #489 6º piso,
Col. Cuauhtémoc
C.P. 06500, Ciudad de México
+52(55) 5080-6000

Oficinas Corporativas

Alsea, S.A.B. de C.V.
Avenida Revolución N° 1267,
Torre Corporativa, Piso 21,
Colonia Los Alpes,
Delegación Álvaro Obregón,
Código Postal 01040
+52(55) 7583-2000

Corrección de datos y ampliación de información
en los siguientes contenidos al 27 de Junio de 2022:

- Contribución a partidos y/o representantes políticos
- Litros de aceite reciclados
- Colaboradores evaluados
- Publicación de estados financieros auditados de Fundación Alsea

www.alsea.net

