Informe
Anual
Integrado













Redefiniendo la *Excelencia Global* en la Industria de Restaurantes

2024

SÁBADO, 8 PM
CENA DE AMIGAS

Estamos donde los momentos se comparten

Generamos conexiones llenas de emociones que inspiran y perduran, dejando huella ***en cada encuentro, en cada sonrisa y en cada mesa.***

Operador líder de restaurantes en México, Sudamérica y Europa, con **4,785 unidades en 12 países.**

VIERNES, 9 AM
JUNTA SEMANAL

Somos parte de los instantes cotidianos

El aroma del café que da inicio a la mañana, la conversación que fluye en una mesa, o el sabor que ***transforma un día común en uno memorable.***

La cadena de suministro es una de nuestras mayores ventajas competitivas, permite dar el mejor servicio a **+470 millones de clientes** que atendimos este año.

DOMINGO, 3 PM
COMIDA FAMILIAR

Generamos valor en cada sabor

Nuestra esencia está en el modelo de negocios, en la forma de hacer las cosas, en la pasión y ***dedicación de nuestra gente por exceder las expectativas.***



Un modelo de negocio sólido y adaptable, que **transforma desafíos en oportunidades para lograr seguir creciendo de forma sostenible.**

MARTES, 2 PM
DONACIÓN DE COMIDAS

Enfocados en lograr un futuro mejor

Transformamos nuestras acciones en oportunidades para ***crear un cambio positivo en las personas y el planeta.***

En Fundación Alsea estamos comprometidos en acabar con la pobreza alimentaria, contribuyendo este año con **$66.3 millones** de pesos para este pilar en México.

ÍNDICE

7 Acerca de este informe

8 Somos Alsea

11 Nuestros principales resultados en 2024

14 Mensajes de la dirección

19 Gestión de sostenibilidad

31 *Rankings*, reconocimientos y certificaciones de sostenibilidad

Ética y transparencia

34 Gestión de la ética

38 Integridad corporativa

40 Privacidad de datos

Gobierno corporativo

43 Estructura del gobierno corporativo

44 Consejo de administración

48 Entorno normativo

Crecimiento

51 Satisfacción de nuestros clientes

58 Comunicación responsable en todo lo que hacemos

60 Transformación digital para estar más cerca de nuestros clientes

65 Nuestro compromiso con la calidad e inocuidad de los alimentos

73 Crecimiento operativo

Desarrollo

78 Desarrollo del talento

102 Derechos humanos

105 Desarrollo de la comunidad

Balance

126 Circularidad

131 Cambio climático

136 Agua

138 Tiendas sostenibles

143 Tabla GRI

145 Tabla SASB

145 Tabla Pacto Mundial

146 Estados financieros

Acerca de este informe

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



El propósito de este informe es ofrecer una visión clara y detallada sobre el desempeño de Alsea durante el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2024. A través de este documento, compartimos nuestros avances, desafíos y aprendizajes, reflejando nuestro compromiso con la sostenibilidad y el desarrollo responsable de nuestro negocio.

Aquí presentamos las acciones más relevantes en materia ambiental, social y de gobierno corporativo (ASG), destacando las iniciativas, estrategias y logros que generan un impacto positivo en nuestros colaboradores, clientes, comunidades y el planeta.

Para garantizar la rigurosidad y comparabilidad de la información, hemos elaborado este informe conforme a los estándares de *Global Reporting Initiative* (GRI), los marcos de sostenibilidad del *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

En cuanto a nuestra información financiera, nuestros estados financieros consolidados han sido auditados por un tercero independiente para garantizar su precisión y transparencia. Esta información se encuentra disponible en nuestro Centro de Reportes, en la sección de inversionistas en nuestro sitio web. Los invitamos a explorar nuestras políticas y estrategias en Gobierno Corporativo, Sostenibilidad e Integridad Corporativa, disponibles en la misma plataforma:

www.alsea.net

Si bien nuestros datos financieros cuentan con verificación externa, la información relacionada con sostenibilidad aún no ha sido sometida a un proceso de aseguramiento independiente. No obstante, seguimos fortaleciendo nuestros mecanismos de recopilación y control de datos para garantizar la fiabilidad y consistencia de la información reportada.

Su retroalimentación es clave para seguir evolucionando y reafirmando nuestro compromiso con la sostenibilidad. Agradecemos cualquier comentario, pregunta o sugerencia sobre este informe.

Pueden escribirnos a:

rp@alsea.com.mx.
sostenibilidad@alsea.com.mx

Somos Alsea

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

El operador de restaurantes líder en América Latina y Europa, con marcas de reconocimiento global dentro de los segmentos de Comida Rápida, Cafeterías y Restaurantes de Servicio Completo. Contamos con un portafolio multi-marcas integrado por Domino's Pizza, Starbucks, Burger King, Chili's, P. F. Chang's, Italianni's, The Cheesecake Factory, Vips, Archies, Foster's Hollywood, Ginos y TGI Fridays. Nuestra sólida posición financiera nos permite crecer, generar valor para nuestros accionistas y, sobre todo, seguir superando las expectativas de nuestros clientes.

Con un modelo de negocio de éxito probado y un enfoque centrado en la excelencia operativa, gestionamos nuestros establecimientos en mercados clave, asegurando siempre la mejor experiencia para nuestros clientes.

Nuestro modelo de negocio incluye el respaldo a todas nuestras unidades a través de un **Centro de Soporte y Servicios Compartidos,** brindando apoyo en procesos Administrativos, de Desarrollo y de Cadena de Suministro.

Alsea

3 Segmentos

- Comida rápida
- Cafeterías
- Restaurantes de servicio completo

13 Marcas

12 Países

México:	2,375
España:	744
Argentina:	254
Chile:	266
Francia:	264
Colombia:	231
Holanda:	99
Bélgica:	35
Portugal:	30
Uruguay:	23
Luxemburgo:	5
Paraguay:	3

Domino's	1,526
Starbucks	1,906
Burger King	383
Chili's	78
Italiannis	75
P.F. Chang's	32
The Cheesecake Factory	8
vips	238
VIPS	166
Archies	28
Foster's Hollywood	214
TGI Fridays	13
Ginos	118

4,785 Unidades

Nuestro Propósito



Es la esencia de quiénes somos y del impacto positivo que buscamos generar en nuestros grupos de interés. Es la guía que da forma a nuestra estrategia, inspira a nuestra gente, conecta con nuestros clientes y comunidades, y orienta nuestras decisiones en los momentos clave. Está completamente integrado en la Cultura Alsea.

Cada uno de sus elementos se alinea con la promesa de servicio de nuestras Marcas, Cadena de Suministro y Centros de Soporte en todos los países donde operamos. Compartimos un mismo propósito que nos une, nos distingue y nos impulsa a ser excepcionales.

Se basa en cuatro principios esenciales:

ENTREGA

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

FELICIDAD

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

EXPERIENCIAS

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

SABOR

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

Nuestros Valores

La cultura de Alsea se sustenta en cinco valores fundamentales, que reflejan quiénes somos y lo que nos impulsa cada día. Son la guía que inspira nuestras acciones para crear experiencias memorables, fortalecer nuestra cultura de servicio y generar un impacto positivo en nuestro entorno.



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

Inspiramos con el ejemplo y empoderamos a nuestra gente.

Hacemos cada momento único para ofrecer experiencias inigualables.

Somos más fuertes cuando trabajamos en equipo.

Cuidamos todo lo que hacemos porque cada detalle cuenta.

Nos inspira a poner a las personas en el centro, guiando nuestras decisiones y fortaleciendo cada paso que damos. Con un propósito único y valores genuinos, nos proyectamos como el lugar ideal para crecer y desarrollarse, construyendo una cultura auténtica que deja huella en nuestros colaboradores, clientes y comunidades.

Principales resultados en 2024

RESULTADOS FINANCIEROS DESTACADOS DE 2024[1,2]

GRI: 201-1

Ventas

2022	$ 67,244
2023	$ 74,766
2024	$78,986

EBITDA[3]

2022	$ 13,758
2023	$ 15,959
2024	$16,964

$8,280
utilidad de operación

$763
utilidad neta consolidada

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

Resultados	TACCS 2020-2024[4]	Crecimiento anual	2024	%	2023	%
Ventas netas	15.6%	3.6%	**$78,986**	-	$74,766	-
Utilidad bruta	14.7%	6.9%	**$53,675**	68.0%	$50,202	67.1%
Utilidad de operación	NA	3.9%	**$8,280**	10.5%	$7,972	10.7%
EBITDA[3]	11.6%	6.5%	**$16,964**	21.5%	$15,956	21.3%
Utilidad neta consolidada	NA	-74.9%	**$763**	1.0%	$3,042	4.1%
Balance						
Activo total		6.3%	**$82,322**		$77,434	
Efectivo		0.9%	**$6,468**		$6,410	
Pasivo con costo		16.3%	**$50,323**		$43,273	
Capital contable mayoritario		7.2%	**$9,278**		$8,656	
Datos bursátiles de la acción						
Precio		-31.6%	**$43.49**		$63.60	
Utilidad por acción		-73.4%	**$0.94**		$3.53	
Dividendo		NA	**1.2**		-	
Valor en libros por acción		10.2%	**$11.61**		$10.54	
Operación						
Número total de unidades	2.7%	3.5%	**4,785**		4,622	
Colaboradores	5.0%	7.0%	**75,993**		71,003	

1 Las cifras incluyen el efecto de la IFRS 16, incorporando los arrendamientos como pasivos financieros.
2 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.
3 El EBITDA se define como utilidad de operación antes de la depreciación y amortización.
4 TACC Tasa Anual de Crecimiento Compuesto de 2020 a 2024.

RESULTADOS DESTACADOS EN SOSTENIBILIDAD

Trabajamos cada día para generar valor más allá de nuestros resultados financieros, integrando la sostenibilidad como un eje central de nuestra operación. Durante 2024 reforzamos nuestro compromiso a través de iniciativas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG), creando un impacto positivo en cada experiencia que ofrecemos.

CRECIMIENTO

Nuestro modelo de negocio pone al cliente en el centro, impulsando una operación sólida, innovadora y responsable.

+470
millones de clientes atendidos.

+8.2
millones de usuarios activos[5] en programas de lealtad.



98%
de proveedores aprobados y/o certificados por la Iniciativa Global de Inocuidad Alimentaria (GFSI) a nivel global.

100%
de las marcas con contenido calórico calculado y publicado en México.

Para conocer más haz clic aquí.

5 Usuarios activos: últimos 90 días para Starbucks y 180 días para los otros formatos.

DESARROLLO

Sabemos que el crecimiento sostenible comienza con las personas. Por eso, trabajamos por el bienestar integral de nuestros colaboradores y compromiso hacia las comunidades donde operamos.



93
millones de pesos en inversión social, y 1.4 millones de personas beneficiadas por Fundación Alsea, A.C.

$7.8
millones de pesos equivalentes a las donaciones en especie entregadas a Bancos de Alimentos.

89,222
toneladas de comida donada y entregada a poblaciones en situación vulnerable.

49%
de nuestra plantilla está compuesta por mujeres, creando oportunidades para todos y todas.

Para conocer más haz clic aquí.

BALANCE

Estamos comprometidos con una operación ambientalmente responsable. Durante 2024 fortalecimos nuestras acciones para reducir el impacto ambiental, haciendo un uso más eficiente de los recursos naturales y adoptando tecnologías que nos ayudan a avanzar hacia una operación más sostenible.



1,577
paneles instalados en 2024, alcanzando un total de 2,956 paneles instalados.

1,703,161
litros de aceite recuperados y enviados a reciclaje para la generación de biodiesel y otros productos.

Para conocer más haz clic aquí.

EVENTOS RELEVANTES DURANTE 2024

2024 fue un año para mirar hacia adelante y detectar nuevas oportunidades que fortalecen nuestra posición en los mercados donde operamos. Con una base financiera sólida y una visión clara del futuro, estamos marcando tendencia e impulsamos la innovación en nuestra industria.

Relevo estratégico en Finanzas

En 2024 fortalecimos nuestra estructura directiva con un relevo estratégico en el área financiera. En febrero, Federico Rodríguez Rovira asumió la Dirección de Administración y Finanzas, consolidando una transición planeada con anticipación y ejecutada con responsabilidad. Este proceso inició a finales de 2023, cuando Rafael Contreras Grosskelwing, quien ocupó con compromiso y liderazgo esta posición durante varios años, comenzó a preparar el traspaso de responsabilidades. Gracias a este acompañamiento cercano y progresivo, aseguramos continuidad, estabilidad y alineación estratégica en uno de los ejes clave de nuestra operación.

Consolidamos nuestra presencia en Europa

Durante 2024 alcanzamos un acuerdo para adquirir la totalidad de la participación de los accionistas minoritarios de nuestra subsidiaria *Food Service Project,* S.A. (Alsea Europa). Está transacción representa el compromiso de Alsea en la región de Europa y el potencial que esta representa para el futuro de la compañía.

Simplificación del portafolio de marcas

Durante el año, llegamos a un acuerdo con Burger King Spain, S.L.U., para la venta y transmisión de 54 unidades de Burger King en España. Esta operación está alineada con la estrategia de la Compañía de simplificar su portafolio de marcas con el objetivo de crecer buscando eficiencias de este para incrementar la rentabilidad de la empresa.

Crecimiento y expansión con enfoque estratégico

En línea con nuestro ADN de crecimiento y contar con las mejores marcas dentro de nuestro portafolio, durante el año retomamos nuestra búsqueda de marcas y conceptos con alto potencial de crecimiento, reforzando nuestro compromiso de generar valor a nuestros accionistas y grupos de interés con un portafolio sólido y diferenciado. Gracias a esta búsqueda pudimos anunciar en abril 2025 un acuerdo de desarrollo con Chipotle Mexican Grill (NYSE: CMG) para abrir restaurantes en México, esperamos abrir la primera unidad a principios de 2026.

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

GRI 2-22

Es un honor y un orgullo dirigirme a ustedes para presentar nuestro Informe Anual Integrado 2024, reflejo de un año de ***compromiso, crecimiento y evolución.***

El año 2024 representó un periodo de importantes retos y logros para Alsea, en el cual reafirmamos nuestro compromiso con una operación responsable y sostenible. Nuestra capacidad de adaptación frente a condiciones de mercado cambiantes, junto con el mantenimiento de la excelencia en el servicio y el fortalecimiento de la experiencia de nuestros clientes, fueron elementos clave para consolidar nuestro liderazgo en los mercados donde operamos.

Al cierre del año, contamos con más de 75,000 colaboradores en nuestra plantilla. De este total, 2,166 personas forman parte de grupos en situación de vulnerabilidad, incluyendo adultos mayores, personas con discapacidad, migrantes y refugiados. Esta cifra refleja nuestro compromiso continuo con la diversidad, la equidad y la inclusión.

Avanzamos con determinación hacia nuestro objetivo de asegurar condiciones laborales justas para todos nuestros colaboradores, incluyendo compensaciones competitivas que no solo cumplen con los estándares de la industria en cada país, sino que también superan el umbral de ingreso necesario para una vida digna, siguiendo con la medición de la línea de bienestar establecida por organismos locales e internacionales.

Nuestro propósito de **entregar felicidad y experiencias llenas de sabor** sigue siendo nuestra principal inspiración para estar donde los momentos se comparten, creando valor en cada conexión que se genera en nuestras unidades. Este compromiso de nuestros colaboradores y la satisfacción de nuestros clientes, combinado con la excelencia operativa que nos caracteriza, nos ha permitido consolidar nuestra posición en el mercado y adaptarnos con agilidad a las nuevas tendencias.



ALBERTO TORRADO MARTÍNEZ
Presidente del Consejo de Administración de Alsea

Desde el Consejo de Administración, nos aseguramos de que la compañía y los equipos se apeguen a nuestra estrategia de largo plazo. En este sentido, durante 2024 reafirmamos nuestro compromiso con la sostenibilidad, recalibrando nuestras metas y manteniendo nuestra estrategia centrada en tres pilares esenciales: Crecimiento, Desarrollo y Balance, alineando nuestras acciones con las mejores prácticas internacionales y las expectativas de nuestros grupos de interés.

La ética, la transparencia y nuestros valores siguen siendo pilares fundamentales en la forma en que operamos. Por ello, hemos fortalecido nuestros procesos de cumplimiento y mejorado nuestros canales de denuncia, asegurando que sean confidenciales y accesibles. Además, nuestro Consejo de Administración, junto con los comités especializados, velan por mantener los más altos estándares de integridad y responsabilidad, fortaleciendo así la confianza y la calidad en la toma de decisiones.

Nuestro impacto social, a través de Fundación Alsea, A.C., sigue siendo un pilar clave en nuestra estrategia. Las iniciativas en alimentación, educación, empleabilidad, acceso al agua y respuesta ante desastres han mejorado la calidad de vida de cientos de miles de personas en las comunidades donde operamos, adaptándonos con agilidad a las necesidades locales. Esperamos que con el inicio de operaciones de nuestra Fundación en España podamos seguir impactando de manera transversal a miles de vidas, tanto presentes como futuras.

En el ámbito ambiental, seguimos avanzando en nuestra estrategia de sostenibilidad mediante un uso más eficiente de los recursos y una mejor gestión de residuos. Hemos reducido el desperdicio, mejorado la circularidad de los materiales y promovido el uso de energías renovables, lo cual refleja nuestro compromiso con la eficiencia y el respeto por el entorno.

El fortalecimiento de nuestro gobierno corporativo ha sido clave para asegurar la continuidad y solidez de nuestra estrategia empresarial. Bajo esta visión, la próxima transición de liderazgo con Christian Gurría como nuevo Director General a partir de julio de 2025 ha sido cuidadosamente planificada para garantizar una sucesión ordenada, alineada con nuestros valores y visión a largo plazo.

Estos logros son el resultado del talento, compromiso y esfuerzo de nuestro equipo, y refuerzan nuestra capacidad para afrontar el futuro con responsabilidad, resiliencia y una visión estratégica centrada en la creación de valor sostenible para todos nuestros grupos de interés, incluyendo colaboradores, clientes, comunidades, inversionistas y aliados comerciales.

Agradecemos profundamente a nuestras y nuestros colaboradores por su dedicación y sentido de pertenencia; a nuestros clientes, por su continua preferencia; y a nuestros accionistas, por su confianza y respaldo. Su apoyo constante impulsa nuestra evolución hacia una empresa más sostenible, ética e inclusiva.



El camino hacia un futuro más fuerte, equitativo y sustentable está claramente trazado. En Alsea, estamos comprometidos a recorrerlo con la misma pasión, integridad y determinación que han guiado nuestro crecimiento y liderazgo.



ALBERTO TORRADO MARTÍNEZ
Presidente del Consejo
de Administración de Alsea

Estimados amigos,

GRI 2-22

Es un orgullo dirigirme a ustedes para compartir los logros alcanzados por Alsea durante 2024, un año en el que avanzamos con paso firme en las distintas regiones en donde operamos, impulsando la innovación y fortaleciendo nuestro compromiso con la sostenibilidad.

A pesar de los desafíos macroeconómicos y un entorno altamente competitivo, seguimos siendo el lugar donde las experiencias se comparten, gracias al dinamismo de nuestras marcas, la dedicación de nuestros más de 75 mil colaboradores y la confianza de más de 470 millones de clientes en los 12 países donde operamos.

Nuestra propuesta de valor diferenciada, la calidad en el servicio, la excelencia operativa y la innovación constante en cada uno de nuestros segmentos han sido clave para consolidar nuestro crecimiento. En 2024, logramos un incremento del 6.3% en ventas totales, alcanzando los $77,841 millones de pesos, lo cual refleja la solidez de nuestras marcas y la preferencia de nuestros clientes. Asimismo, el EBITDA registró un aumento del 8.5% al cierre del año, destacando la sólida ejecución operativa.



ARMANDO TORRADO MARTÍNEZ
Director General de Alsea

En Restaurantes de Servicio Completo, el crecimiento en México y España se ha debido a la mejora en el nivel de servicio y el incremento en el tráfico de clientes. En comida rápida, Domino's México sigue siendo un pilar clave gracias a su posicionamiento y excelencia operativa. Además, en Europa, la optimización del portafolio con la venta de Burger King en España reforzó nuestra rentabilidad. En cafeterías, Starbucks ha capitalizado el crecimiento del canal de *delivery*, el formato *drive-thru* y el consumo matutino, logrando mayor tráfico en México.

Estos resultados no habrían sido posibles sin el talento y la entrega de nuestro equipo. En Alsea, el desarrollo y bienestar de cada colaborador en México, Sudamérica y Europa son una prioridad constante. Prueba de ello es la calificación de 4.19 sobre 5 que obtuvimos en la Encuesta de Compromiso Global (ECO), reflejo del fuerte alineamiento de nuestros colaboradores con los objetivos y la cultura organizacional.

Del mismo modo, impulsamos el crecimiento y desarrollo de nuestro talento a través de una formación continua. Con plataformas digitales como Alsea College y el programa Gerente de Dueño, en el que formamos a 3,537 colaboradores, fortaleciendo el liderazgo y el compromiso dentro de nuestros equipos.

Además, durante el año, hemos adaptado nuestros menús para responder a las nuevas preferencias de los consumidores y reforzado la relación con nuestros clientes mediante la transformación digital y el fortalecimiento de nuestros programas de lealtad.

Este año, nuestra inversión en digitalización, centrada en ofrecer siempre el mejor servicio posible, fue de ~$900 millones de pesos. Estos recursos se destinaron a mejorar la experiencia del cliente, impulsar las ventas y promover la innovación de nuestras marcas. En cuanto a las ventas de lealtad, este año representaron el 35.1% de las ventas totales, lo que refleja la efectividad de nuestras plataformas digitales y programas de lealtad, como Club By, Starbucks Rewards y WOW+, que juntos sumaron más de 8.2 millones de clientes digitales.

Compromiso con la sostenibilidad

Este año actualizamos nuestro estudio de doble materialidad mediante un proceso exhaustivo de análisis, investigación y recopilación de perspectivas de grupos de interés, además de sinergias con diferentes áreas de la empresa en todas las regiones donde operamos. Como resultado, identificamos los temas prioritarios a nivel global y por región en materia de sostenibilidad, adoptando una visión integral de riesgos del negocio e impactos en el entorno. Esto nos permitió alinear nuestra estrategia y plan de acción para responder a estos temas de manera más efectiva.

Para ello, recalibramos nuestras metas de sostenibilidad, ajustando nuestra estrategia para asegurar que esté alineada con las mejores prácticas internacionales y con las prioridades identificadas. Esta actualización fortalecerá nuestro enfoque, permitiéndonos avanzar con mayor precisión hacia un modelo de negocio más sostenible y resiliente.



Estamos enfocados en mejorar la experiencia del cliente, impulsar las ventas y promover la innovación de nuestras marcas.

El 2024 también fue un año de importantes avances en sostenibilidad. Certificamos 142 tiendas de Starbucks como *greener stores*, de las cuales 123 fueron en Latinoamérica y 19 en Europa, lo que refleja nuestro compromiso con la eficiencia energética, el uso responsable de los recursos y la reducción de nuestra huella de carbono. Continuamos nuestros esfuerzos por incorporar los principios de circularidad en nuestras operaciones, implementando nuevos empaques más sustentables, en todas las regiones donde operamos, ya sean reutilizables, reciclables o compostables.

Fortalecimos nuestra relación con la comunidad mediante cuatro ejes clave: alimentación, educación y empleabilidad, agua y apoyo en desastres y emergencias. En cada uno de estos pilares, apoyamos y desarrollamos diversas iniciativas con un impacto profundo para las generaciones presentes y futuras.

En Fundación Alsea, destinamos más de 93 millones de pesos para transformar vidas en México, asignando $66.3 millones en alimentación nuestro pilar más importante. ¡Gracias a este esfuerzo colaborativo, logramos impactar positivamente a más de 1.4 millones de personas en México!

Mirando hacia el futuro

De cara al 2025, nos enfocaremos en seguir fortaleciendo nuestra propuesta de valor para los clientes, acelerando la digitalización de nuestros canales y consolidando el crecimiento en nuestras marcas clave. Agradezco profundamente el esfuerzo de nuestros colaboradores, quienes con su pasión y compromiso hacen posible estos resultados. También quiero reconocer la confianza de nuestros accionistas y socios estratégicos, que nos permiten seguir creciendo e innovando con la misma pasión que nos ha caracterizado desde nuestros inicios.

Estamos listos para continuar entregando felicidad y experiencias llenas de sabor, generando valor para nuestros accionistas, clientes, colaboradores y comunidades, y reafirmando nuestro compromiso con un futuro más sostenible.



ARMANDO TORRADO MARTÍNEZ
Director General de Alsea

Gestión de sostenibilidad

La sostenibilidad no es solo un compromiso, es parte de la experiencia que creamos todos los días. Para seguir avanzando en este camino, trabajamos de la mano con nuestros grupos de interés y bajo la guía de nuestro Consejo de Administración, lo que nos ha permitido consolidar nuestra Gestión de Sostenibilidad Global. Gracias a esta estructura, aseguramos que nuestras iniciativas sean comprendidas, implementadas y monitoreadas en todos los niveles de Alsea, alineando cada acción con una visión estratégica y operativa donde la sostenibilidad no es un extra, sino la base de todo lo que hacemos.

Por más de 30 años, hemos impulsado el desarrollo económico, laboral, social y ambiental con una gestión responsable y sólida. Integramos la sostenibilidad de manera natural en nuestro modelo de negocio, adoptando las mejores prácticas corporativas para generar impacto positivo hoy y en el futuro.

A través de una gestión estratégica que abarca desde el establecimiento de políticas, procesos y metas, hasta su implementación, monitoreo y reporte, garantizamos que cada acción esté alineada con los temas prioritarios de nuestra agenda de sostenibilidad. Esto nos permite generar un impacto positivo y duradero en nuestras operaciones, mientras creamos experiencias memorables en cada restaurante y punto de contacto.

El futuro está en nuestras manos, y adoptar un enfoque sostenible es clave para enfrentar con éxito los desafíos de hoy y de mañana.

Para una gestión efectiva, estructuramos nuestro enfoque en tres niveles:

Nivel gobierno

Compuesto por Consejo de Administración, CEO, CFO, Comité Directivo y Directores de marca, este órgano tiene la responsabilidad de definir la estrategia a nivel global y garantizar el seguimiento y cumplimiento de las iniciativas establecidas.

Nivel estratégico

Su propósito es analizar el entorno y las expectativas de los grupos de interés, proponiendo acciones estratégicas que generen un impacto positivo. Opera a nivel regional para desarrollar iniciativas que aborden las preocupaciones en temas sociales, ambientales, económicos y de ética empresarial.

Nivel operativo

Tiene el objetivo de asegurar que las iniciativas relacionadas con los temas prioritarios sean llevadas a cabo de manera exitosa. Para lograrlo, se cuenta con cuatro comisiones que operan a nivel local:

- Consumo responsable
- Desarrollo de la comunidad
- Medio ambiente
- Calidad de vida

Estrategia de sostenibilidad: *entregar felicidad y experiencias llenas de sabor*

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







Nuestra estrategia de sostenibilidad es un plan estructurado que define cómo integramos los criterios ambientales, sociales y de Gobierno Corporativo (ASG) en nuestro modelo de negocio y en las operaciones diarias, asegurando un impacto positivo a largo plazo.

En 2022 dimos un paso firme hacia el futuro con nuestro Modelo de Sostenibilidad, un plan basado en tres dimensiones esenciales: **Balance, Desarrollo y Crecimiento.**

Durante 2024 realizamos un proceso de optimización para fortalecer nuestro compromiso con la sostenibilidad y adaptarnos a nuevas tendencias del sector, así como a los crecientes requerimientos de nuestros grupos de interés. El resultado de este proceso fue presentado ante el Consejo de Administración como parte de una estrategia alineada con los resultados de nuestro más reciente análisis de materialidad, lo que nos permitió validar la pertinencia y relevancia de nuestras meta. Con ello, reafirmamos nuestra visión de negocio y nuestro enfoque en un Gobierno Corporativo responsable.

Continuamente integramos la sostenibilidad en todos los niveles de nuestra gestión, asegurando que cada acción refleje nuestro compromiso con este principio. En este sentido, los comités están desempeñando un rol cada vez más activo en la evaluación de iniciativas vinculadas con temas ambientales, sociales y de Gobierno Corporativo.

Nuestra estrategia se estructura en tres ejes que se desarrollan a través de seis líneas prioritarias, cada una con metas globales claramente definidas para 2030, 2035 y 2040. Además, hemos establecido submetas regionales y rutas críticas para asegurar que nuestras acciones estén alineadas con las particularidades y desafíos de cada región, facilitando una implementación efectiva y medible.

Modelo de sostenibilidad

En Alsea trabajamos cada día con el propósito de "Entregar felicidad y experiencias llenas de sabor" en cada aspecto de nuestra operación, generando un impacto positivo en nuestros colaboradores, clientes, comunidades y en el entorno donde operamos. Para traducir este propósito en una gestión sostenible y estratégica, desarrollamos nuestro modelo de sostenibilidad que conecta nuestra visión de crecimiento con los compromisos que hemos asumido.

Este modelo refleja nuestra forma de hacer negocios, integrando aspectos económicos (crecimiento), ambientales (balance), sociales (desarrollo) y de Gobierno Corporativo como ejes fundamentales. Además, establece nuestras metas a 2030, 2035 y 2040 y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, teniendo como punto de partida las expectativas y necesidades de nuestros grupos de interés.

El Consejo de Administración supervisa activamente la estrategia de sostenibilidad, asegurando su alineación con nuestra visión de negocio.



El modelo de sostenibilidad de Alsea se basa en tres dimensiones esenciales:

Esta dimensión abarca todos los aspectos operativos de nuestro negocio, con un enfoque centrado en el cliente. Buscamos cumplir y superar sus expectativas con opciones adaptadas a distintos estilos de vida, asegurando calidad, inocuidad y una experiencia memorable. Asimismo, fomentamos la innovación, la inclusión en nuestros menús y la reducción del desperdicio de alimentos como parte de una operación sostenible. Además, promovemos la transparencia nutrimental mediante prácticas responsables de etiquetado y publicidad, reforzando así la confianza de nuestros consumidores.

Del mismo modo, contamos con una cadena de suministro sólida y responsable, desde la selección de proveedores hasta la entrega de productos seguros y de alta calidad, dentro y fuera de nuestros restaurantes.

CRECIMIENTO

Metas





		2030	2035	2040
Alimentos de calidad y opciones equilibradas	› Restaurantes que implementan el Estándar Alsea de Calidad y Alimentación Equilibrada[6]:	100%	100%	100%
Origen responsable de los productos	› Volumen de insumos prioritarios adquiridos con certificaciones o equivalentes bajo criterios sostenibles[7].	50%	75%	100%
	› Proveedores homologados bajo criterios de calidad y sostenibilidad.	50%	75%	100%

Buscamos la excelencia en cada paso: gestionamos marcas líderes, ofrecemos productos de alta calidad y brindamos un servicio excepcional para que cada experiencia sea memorable.

6 El estándar de calidad tendrá objetivos diferenciados para las distintas marcas propias de Alsea.
7 Alineado a los requerimientos de las marcas representadas.

DESARROLLO

Esta dimensión reúne las acciones que realizamos para generar un impacto positivo en las personas, tanto dentro como fuera de nuestra organización. En Alsea estamos convencidos de que el crecimiento sostenible comienza con nuestros colaboradores y se expande hacia las comunidades donde operamos.

Por ello, impulsamos el desarrollo integral de nuestro equipo mediante un entorno laboral **justo, incluyente, diverso, digno y seguro.** Fomentamos la igualdad de oportunidades, la capacitación constante y la posibilidad de crecer personal y profesionalmente. Además, promovemos condiciones de trabajo que permiten armonizar la vida laboral con la personal, reconociendo la importancia del bienestar integral para construir una cultura sólida, comprometida y feliz.

Nuestro compromiso también se extiende a las comunidades, especialmente aquellas en situación de vulnerabilidad. A través de distintos programas, trabajamos para fortalecer la **seguridad alimentaria y fomentar el desarrollo humano,** con especial énfasis en el acceso a la educación y la empleabilidad.

Metas



Empleabilidad y desarrollo del talento

> Índice eNPS *(Employee Net Promoter Score)*.



Impacto en la comunidad

> USD de inversión en programas de impacto en las comunidades.

2030	2035	2040
> 57%	> 58.4%	> 60%
10M	16M	32M

Desarrollarnos juntos significa fortalecer a nuestros colaboradores y generar un impacto positivo en las comunidades.

Esta dimensión representa nuestro compromiso con el cuidado del planeta, promoviendo una operación responsable y eficiente en el uso de recursos como energía, agua, insumos y residuos.

En Alsea aplicamos una gestión ambiental de excelencia en cada etapa de nuestra operación, desde restaurantes y centros de distribución hasta oficinas corporativas. Buscamos minimizar los impactos que generamos mediante la optimización de procesos, la adopción de tecnologías sostenibles y la promoción de una cultura de eficiencia y responsabilidad ambiental.

Estamos convencidos de que un crecimiento responsable solo es posible cuando nuestras acciones se alinean con los más altos estándares ambientales, generando valor para nuestro negocio y para el entorno en el que operamos.

BALANCE

Metas



Ambición climática

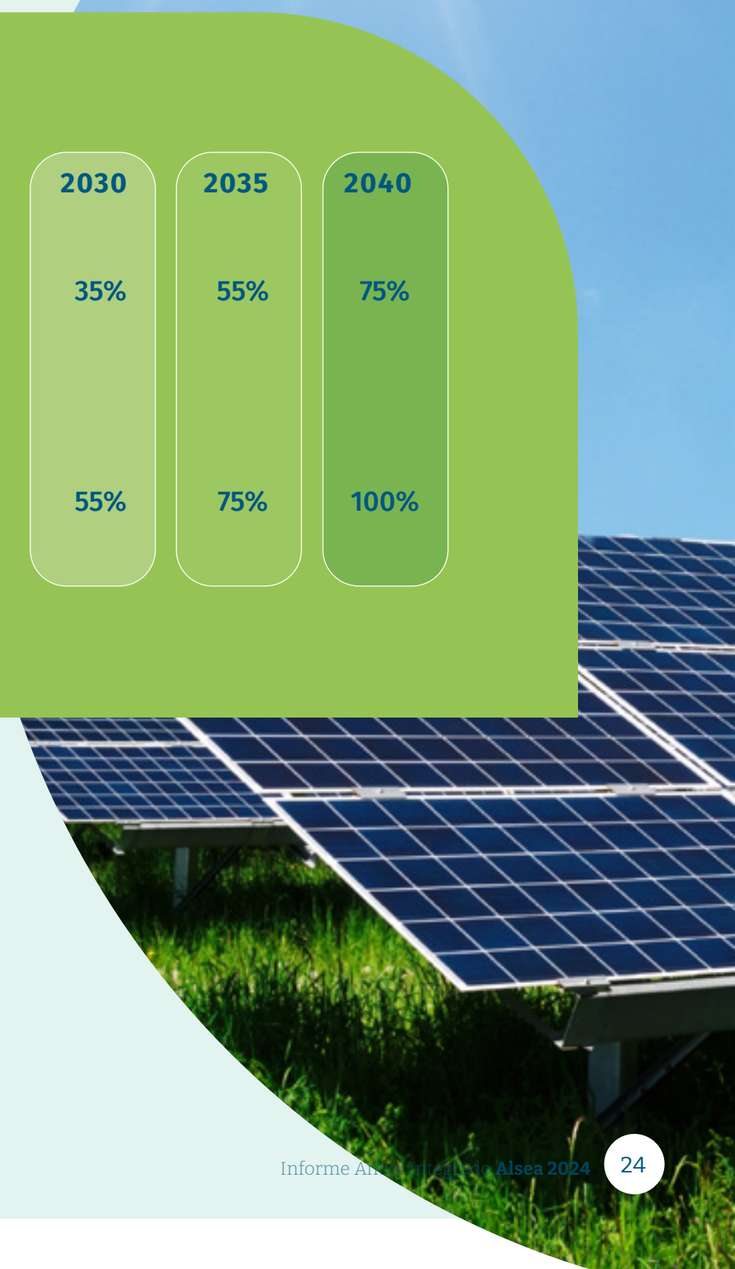
- Reducción de la intensidad de las emisiones de GEI directas (Alcance 1 y 2)[8].



Circularidad en envases y materiales de plástico

- Vajilla y envases/empaques reutilizables, reciclables o compostables[9].

2030	2035	2040
35%	55%	75%
55%	75%	100%



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

8 Sujeto a la evolución regulatoria y dinámica del mercado energético.
9 Sujeto a la disponibilidad de materiales en el mercado.







Análisis de doble materialidad

GRI 3-1

En Alsea entendemos la importancia de gestionar de forma responsable y proactiva los temas que son clave para la sostenibilidad de nuestra operación. Por ello, mantenemos un monitoreo constante de las tendencias globales, los cambios en el entorno regulatorio y las expectativas de nuestros grupos de interés.

Como parte de este compromiso, cada dos años llevamos a cabo un ejercicio de doble materialidad que nos permite identificar los temas más relevantes para Alsea desde una perspectiva tanto financiera como de impacto en el entorno.

A través de este proceso, analizamos cómo los factores ambientales, sociales y de Gobierno Corporativo (ASG) afectan en nuestro desempeño empresarial y, a su vez, cómo nuestras operaciones inciden en nuestros grupos de interés y en el entorno.



1 Definición de objetivo y alcance

En esta etapa se definió el propósito del análisis de doble materialidad, alineándose con las prioridades estratégicas de Alsea. También se delimitó el alcance del estudio a lo largo de la cadena de valor, considerando los impactos más relevantes y otros factores clave para su desarrollo y aplicación.

2 Contexto de la empresa

Se llevó a cabo un análisis documental que incluyó un estudio comparativo del sector, la identificación de estándares y requisitos ASG aplicables, una revisión de tendencias del mercado y una evaluación de medios de comunicación. Este ejercicio permitió generar una lista inicial de temas potencialmente materiales para la organización.

3 Evaluación de los temas ASG

Los temas identificados fueron evaluados con base en tres factores principales:

Impacto financiero: posible efecto en el desempeño económico de la empresa.

Impacto ambiental y social: consecuencias de la operación en el entorno y la sociedad.

Importancia para los grupos de interés: nivel de relevancia atribuido por las partes interesadas clave, información que fue recabada a través de una encuesta dirigida a los colaboradores, proveedores, clientes, organizaciones de la sociedad civil, así como al Consejo de Administración e inversionistas.

Para este proceso, se alineó la metodología de riesgos corporativa, incorporando la matriz de riesgos corporativa en el análisis. Además, se realizaron evaluaciones de impacto ASG con las áreas estratégicas de la organización en las tres regiones de operación.

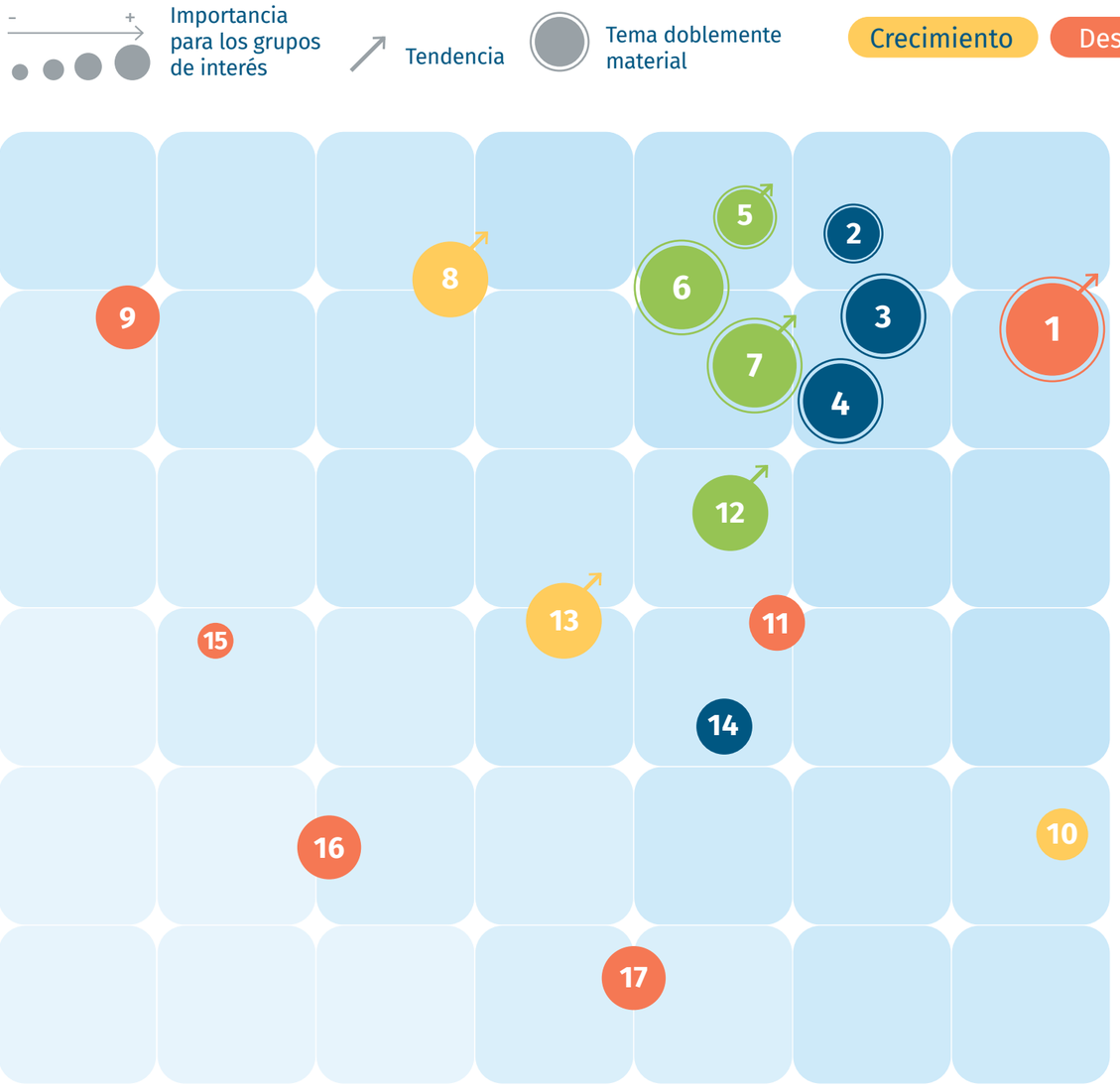
4 Priorización de los temas ASG

Con la información obtenida, se llevó a cabo un análisis integral para clasificar y jerarquizar los temas según su relevancia, lo que permitió construir la matriz de doble materialidad. Esta matriz refleja los puntajes obtenidos en cada uno de los tres criterios de evaluación y sirvió para determinar los temas materiales prioritarios para la organización.



MATRIZ DE DOBLE MATERIALIDAD

GRI 3-2



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

Relacionamiento con grupos de interés

GRI 2-29

Escuchar y colaborar con nuestros grupos de interés es clave para fortalecer la confianza y crecer de manera sostenible

A través de una comunicación abierta y bidireccional, identificamos lo que nuestros grupos de interés esperan de nosotros y lo que más les importa. Esto nos permite alinear nuestras estrategias de sostenibilidad y negocio para generar un impacto real y positivo.

Para lograrlo, analizamos aspectos como nuestra estrategia de sostenibilidad, los riesgos y oportunidades del negocio, el plan estratégico y los desafíos globales, siempre tomando en cuenta las inquietudes de nuestros grupos de interés. Nos enfocamos en conectar con las personas y organizaciones clave para colaborar en los temas que realmente hacen la diferencia. En este sentido, hemos creado canales abiertos y accesibles para mantener una comunicación cercana y transparente.

● Permanente ▲ Mensual ◠ Trimestral ■ Eventual ◡ Anual



- Línea Correcta
- *Email* y página web
- Participación en eventos
- Informes
- Reuniones
- Llamadas telefónicas
- Comunicados oficiales
- Informe anual



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

- Línea Correcta
- *Email* y página web
- Boletín mensual
- Visitas
- Llamadas telefónicas
- Comunicados e información relevante
- Informe anual



Generamos valor al escuchar, entender y actuar juntos, alineando cada paso con las expectativas de quienes confían en nosotros.

Permanente | Mensual | Trimestral | Eventual | Anual

MEDIOS



- Línea Correcta
- *Email* y página web
- Comunicados de prensa
- Foros y eventos
- Informe anual

SOCIOS E INVERSIONISTAS

- *Email* y página web
- Llamadas telefónicas
- Reuniones
- Comunicados relevantes
- Asamblea de accionistas
- Reporte de resultados
- Conferencias
- Día de Analistas e Inversionistas (cada dos años)
- Informe anual



CLIENTES



- Línea Correcta
- *Email* y página web
- Redes sociales
- Medios masivos
- Comunicación en restaurantes
- Campañas de *marketing*
- Aplicaciones digitales
- Programas de lealtad
- Boletín
- Informe anual

COLABORADORES

- Línea Correcta
- *Email* y página web
- *Workplace*
- Pantallas
- Tableros
- Comunicación interna
- Mailing
- Boletín
- Comunicados
- Eventos y convenciones
- Informe anual



Gestión de riesgos

GRI 2-25

En Alsea nos preparamos para lo inesperado, porque la resiliencia es parte de nuestra esencia. Como empresa global, sabemos que cada desafío es una oportunidad para fortalecernos.

Anticipamos, mitigamos y gestionamos riesgos para asegurar la continuidad operativa y seguir ofreciendo grandes experiencias en todos los contextos donde operamos.

ANTICIPACIÓN Y ADAPTACIÓN: NUESTRAS PRINCIPALES ACCIONES

Nuestra gestión de riesgos sigue un enfoque estructurado basado en estándares internacionales como COSO ERM[10] e ISO 31000[11], adaptados a nuestras operaciones globales. Para asegurar una gestión integral, aplicamos un modelo de tres líneas de defensa:

1. Primera línea: compuesta por nuestras marcas, áreas de soporte y cadena de suministro, responsables de identificar y gestionar los riesgos en sus operaciones diarias.

2. Segunda línea: las áreas de Gestión de Riesgos, Control Interno, Legal y Cumplimiento establecen políticas, supervisan su cumplimiento y brindan asesoría estratégica para fortalecer nuestras operaciones.

3. Tercera línea: auditoría Interna, que revisa de manera independiente la efectividad del sistema de gestión de riesgos.

Nuestra metodología clasifica los riesgos en cinco grandes categorías: estratégicos, operativos, financieros, legales y de sostenibilidad (ambientales, sociales y de gobernanza). Para evaluar y priorizar los riesgos, utilizamos un enfoque basado en impacto y probabilidad, considerando variables financieras, regulatorias, operativas y reputacionales. Este análisis nos permite asignar recursos de manera eficiente y definir estrategias de mitigación adaptadas a cada contexto.

En el último año, hemos logrado avances significativos en la consolidación de nuestra estructura global de gestión de riesgos. Para unificar nuestra estrategia en todas las regiones donde operamos, establecimos formalmente un área de Gestión de Riesgos, lo que nos permitió fortalecer nuestra capacidad para identificar y mitigar amenazas.

Además, desarrollamos un Plan de Continuidad del Negocio que se implementará en 2025 para reforzar nuestra preparación ante crisis y garantizar la continuidad operativa.

También estamos desarrollando un sistema GRC (Gobierno, Riesgo y Cumplimiento) que, a partir de 2025, nos permitirá gestionar los riesgos, la auditoría y el control interno de forma integrada.

La administración de riesgos es un componente fundamental en la estrategia del negocio y todas las áreas operativas están comprometidas con su desarrollo continuo. Mirando hacia el futuro, seguiremos fortaleciendo nuestro sistema de gestión a través de la incorporación de nuevas herramientas en todas las regiones, mejorando el monitoreo y la capacidad de respuesta ante riesgos. También trabajaremos en la integración de forma más profunda de los riesgos ASG en la estrategia de sostenibilidad, y mantendremos un proceso continuo de revisión y ajuste para evaluar y mitigar riesgos de manera más efectiva. Esto nos permitirá continuar fortaleciendo nuestra resiliencia y nuestras prácticas de sostenibilidad.

10 COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management): marco que proporciona un enfoque integral para identificar, evaluar y gestionar riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos estratégicos de una organización.

11 ISO 31000: norma internacional que establece principios y directrices para la gestión del riesgo, aplicables a cualquier tipo de organización, con énfasis en la integración del riesgo en los procesos de toma de decisiones.

Rankings, reconocimientos y certificaciones de sostenibilidad

GRI 2-28

Los reconocimientos que recibimos reflejan la dedicación y la pasión de nuestro equipo, alineados con nuestro compromiso con la calidad, la transparencia y las mejores prácticas de la industria. Estos logros nos inspiran a mantener los más altos estándares y a seguir fortaleciendo nuestras acciones en los ámbitos social, económico y ambiental, impulsando un impacto positivo y sostenible.



MÉXICO

Pacto Mundial de las Naciones Unidas: desde 2011 formamos parte del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, adoptando sus diez principios universales en derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

Distintivo Empresa Socialmente Responsable: el Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI) nos ha reconocido por 13er año consecutivo por nuestra gestión en criterios ambientales, sociales, de gobernanza y contexto global.

S&P/BMV Total México ESG Index: desde 2013 formamos parte de este índice que reconoce a las empresas del mercado mexicano que cumplen con altos estándares de sostenibilidad.

Expansión

Integridad Corporativa 500.
Alsea en México. – 1er lugar.

Los 100 empresarios más importantes de México.
Nuestro Presidente del Consejo de Administración fue reconocido en el lugar 23 de este *ranking*.

Las 500 Empresas más importantes de México.
Alsea en México – lugar 67.

Empresas responsables.
Alsea en México – lugar 121. -
Alsea obtuvo el lugar 121 del *ranking* general. Por categoría - Ambiental: 97, Social: 137, Gobernanza: 111.

Mundo Ejecutivo

***Ranking* 1000 empresas.**
Alsea en México – lugar 89.

Las 50 empresas más sustentables.
Alsea en México – lugar 49.

Las 100 empresas Top.
Alsea en México – lugar 54.



EUROPA

MERCO

Las 100 empresas con mejor responsabilidad ESG. Alsea en México – 1er lugar en sector de restaurantes.

***Ranking* reputación corporativa Merco.** Alsea en México – 1er lugar en sector de restaurantes.

Merco Talento. Alsea en México – lugar 42 / 2° lugar en sector hoteles y restaurantes.

Merco Talento. Alsea en México – lugar 106 / 2° lugar en sector restauración

IMCO – 50/50

***Women on Boards* / Diversidad en los consejos.** La compañía recibió el reconocimiento por la inclusión de mujeres en el consejo de Alsea.

Instituto para el Fomento a la Calidad

Empresas Excepcionales. Alsea fue reconocida por Empresas Excepcionales en la categoría de Buenas Prácticas con el proyecto: Premio Alsea.

Pacto Mundial de las Naciones Unidas:

desde 2023 formamos parte del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en Europa, adoptando sus diez principios universales en derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

TENT España:

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

Distintivo *Diversity Leading Company*:

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

MERCO

MERCO EMPRESAS. Alsea en España – Lugar 163 / 2º lugar en sector restauración.



SUDAMÉRICA

Pacto Mundial de las Naciones Unidas:

somos parte en Chile con nuestras cuatro marcas; en Uruguay y Paraguay, con Starbucks.

Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia (ABACO):

en 2024 fuimos reconocidos por nuestro compromiso en la lucha contra el hambre en Colombia. Esta distinción nos impulsa a seguir fortaleciendo iniciativas como Va x mi Cuenta, en la que nuestros colaboradores contribuyen voluntariamente; la venta de productos con causa por parte de nuestras marcas Starbucks, Domino's y Archies; y la donación de alimentos. Adicionalmente, Alsea en Colombia recibió la distinción de socio estratégico del Banco de Alimentos por su contribución a la alianza por la nutrición infantil en el país.

ODS 16

GRI 2-15, 2-16, 2-23, 2-24, 2-26, 205-1, 205-2, 205-3, 418-1

Estamos donde la *confianza* se construye todos los días

Nuestro compromiso es integrar los valores éticos en todos los espacios donde operamos y estamos convencidos de que actuar con integridad nos hace cada día mejores.


Gestión de la ética


Integridad corporativa


Seguridad de la información

Gestión de la ética

GRI 3-3 TEMA MATERIAL: ÉTICA Y ANTICORRUPCIÓN

En Alsea, la ética es el ingrediente esencial que nos permite generar confianza y valor en cada acción. Nos esforzamos diariamente para promover una cultura organizacional basada en principios éticos, que oriente nuestras operaciones y relaciones con los grupos de interés.

Consulta nuestras políticas de integridad corporativa y ética empresarial en

https://www.alsea.net/integridad-corporativa.html

Fomentando la ética: nuestras principales acciones

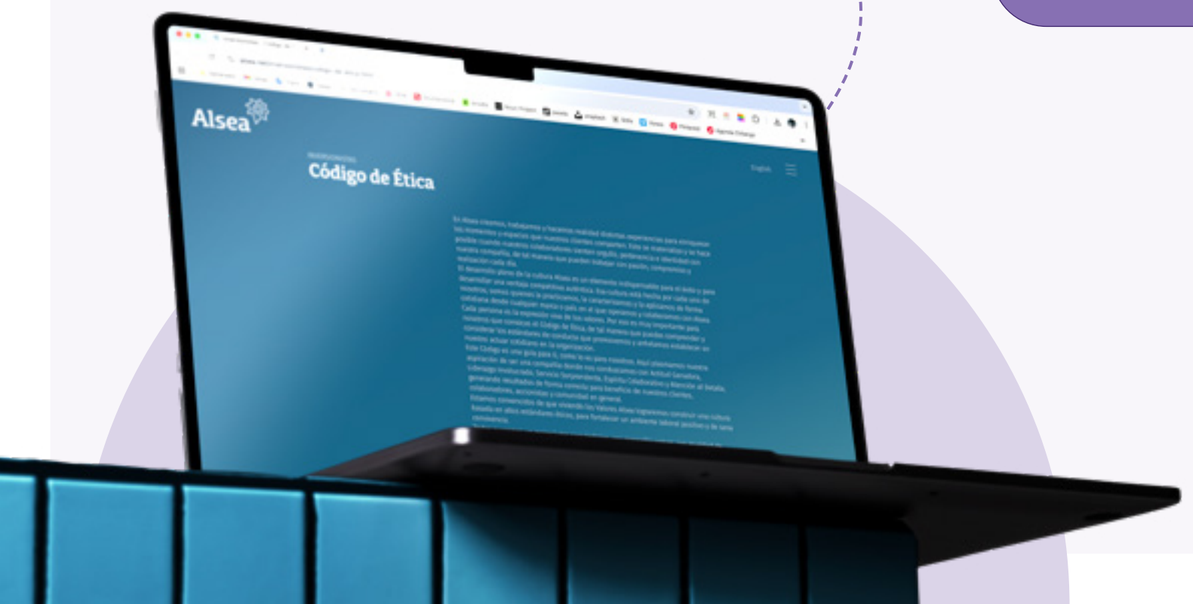
Con el objetivo de consolidar nuestra cultura de ética, trabajamos para promover el cumplimiento del Código de Ética, fortalecer nuestros canales de denuncia y garantizar una gestión transparente en las operaciones. Estas acciones refuerzan nuestro compromiso con la ética y nos permiten actuar de manera íntegra en cada nivel de la organización.



CÓDIGO DE ÉTICA

GRI 2-23, 2-24

El Código de Ética es la guía de nuestro actuar, asegurando que cada decisión refleje nuestro compromiso con la integridad, la responsabilidad y la transparencia. Este marco nos permite operar con coherencia en cada interacción, promoviendo un entorno de respeto mutuo, equidad y cumplimiento. Establece los estándares de conducta esperados para nuestros colaboradores, proveedores y socios estratégicos, y es de conocimiento de toda la organización, incluyendo las medidas aplicables ante cualquier incumplimiento, reforzando así nuestra cultura de ética.



Principios rectores de nuestro Código de Ética

- Cumplimiento a la ley
- Cuidado de nuestras herramientas de trabajo
- Nuestro trato al cliente
- Respecto al fraude
- Igualdad de oportunidades
- Conflicto de intereses
- Información financiera
- Lugar de trabajo libre de acoso
- Aceptación de regalos
- Cuidado de nuestra información privada y confidencial
- Seguridad laboral
- Prácticas de negocio transparentes y libres de soborno
- Del medio ambiente y uso responsable de los recursos

Capacitamos a nuestros líderes y colaboradores en temas de ética para asegurarnos de que tengan las herramientas para identificar y prevenir riesgos éticos en su trabajo diario.

MECANISMOS DE DENUNCIA

GRI 2-16, 2-26

Nuestros canales de denuncia son fundamentales para fortalecer la confianza de nuestros grupos de interés y asegurar una cultura de integridad. En México y Sudamérica, contamos con "Línea Correcta", mientras que en Europa el proceso se gestiona a través del "Sistema Interno de Información".



A través de estos mecanismos, aseguramos un espacio seguro y confidencial para que colaboradores, clientes, proveedores y otros grupos de interés puedan reportar cualquier situación que contravenga nuestros principios éticos, el Código de Ética o nuestras políticas de integridad corporativa. Todas las denuncias pueden ser anónimas y son gestionadas por un tercero especializado, a excepción de Alsea en Europa, donde son gestionadas por el Órgano de Cumplimiento, lo que garantiza un proceso imparcial y la protección de quienes las presentan.

En 2024 reforzamos nuestros procesos de gestión de denuncias con la incorporación de Ethics Global en las regiones de Sudamérica y México y de EQS en Europa como nuevos proveedores de nuestros canales de denuncia. Esta mejora nos permite optimizar el acceso desde distintos dispositivos, incorporar herramientas de seguimiento automático y monitoreo, dar cumplimiento a legislaciones locales y perfeccionar la clasificación de reportes para garantizar que el sistema se enfoque en casos relacionados con ética y cumplimiento.

En Sudamérica, fortalecimos la capacidad de respuesta de nuestros Comités de Ética e Investigación, implementando análisis más detallados en cada caso. Como resultado, logramos reducir en 20% el tiempo promedio de resolución y aumentar en 15% la tasa de cierre efectivo de reportes en comparación con el año anterior.
Estas mejoras fueron posibles gracias a la optimización de procesos internos, la inversión en tecnología y la capacitación especializada de nuestros equipos, reforzando así nuestro compromiso con la ética y la transparencia.

En Europa, fortalecimos nuestro compromiso con la privacidad de los denunciantes al evolucionar nuestro canal de denuncias hacia una plataforma especializada, alineada con los requerimientos de la Ley 2/2023 de Protección del Informante, lo cual garantiza un proceso más seguro, accesible y confiable para todos. Además, desarrollamos un nuevo módulo de formación en nuestra plataforma interna para capacitar a nuestros colaboradores en el uso adecuado del sistema.

Reportes totales

72%

reportes atendidos al cierre de 2024[1].

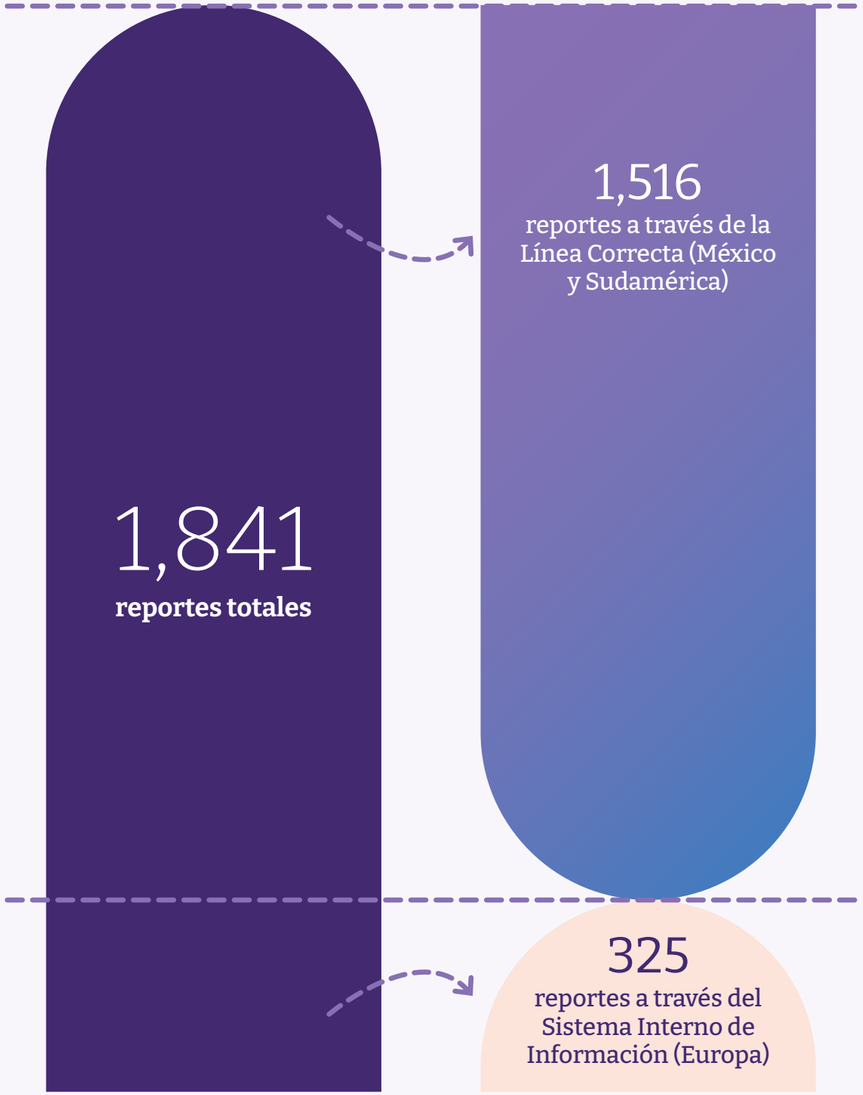
ATENDIDOS POR REGIÓN

México
72%

Sudamérica
59%

Europa
86%

224 reportes relacionados con discriminación o acoso

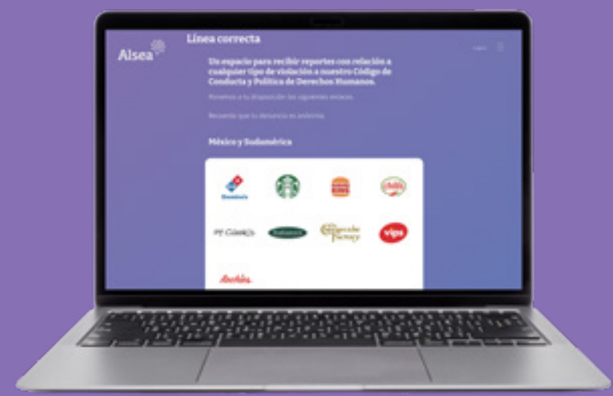


1 El 28% restante se encuentra en proceso de evaluación e investigación para su correcta solución.

Líneas de atención

Línea telefónica sin costo
Argentina: 0800 345 5478
Chile: 800 914 501
Colombia: 01 800 518 9191
México: 800 04 38422
Paraguay: 009 800 542 0164
Uruguay: 000 416 205 6395

Página web
México y Sudamérica:
https://www.lineacorrectaalsea.com/
Europa:
https://europe.alsea.net/etica-y-cumplimiento/canal-denuncias



Integridad corporativa

COP: PRINCIPIO 10



Más que servir momentos, buscamos construir un relacionamiento basado en la confianza y el respeto. La integridad corporativa es el compromiso que nos permite operar con los más altos estándares de responsabilidad. Nos aseguramos de que todas nuestras decisiones reflejen nuestros valores y se fundamenten en el cumplimiento.

Plan Anticorrupción

GRI 205-1, 205-2, 205-3, 3-3 TEMA MATERIAL: ÉTICA Y ANTICORRUPCIÓN

En Alsea estamos convencidos de que hacer lo correcto es la única manera de operar. Por ello, contamos con un Plan Anticorrupción que garantiza el cumplimiento de normativas nacionales e internacionales y establece acciones concretas para prevenir, detectar y atender posibles riesgos de corrupción. Este plan integra nuestras principales herramientas de control, incluyendo la Política Anticorrupción, el Código de Ética, el Manual de la Organización, la Línea Correcta y el Sistema Interno de Información, y es de cumplimiento obligatorio para todos los colaboradores, sin importar su nivel dentro de la organización, así como para directivos, consejeros, franquiciatarios, filiales y subsidiarias.

En Alsea tenemos **cero tolerancia** con los actos de corrupción y soborno.

Nuestra Política Anticorrupción establece lineamientos claros sobre la aceptación de regalos, hospitalidad, prevención de lavado de dinero, trato con funcionarios públicos, aportaciones políticas y donaciones, entre otros temas clave. Para garantizar su aplicación en el día a día, nos aseguramos de que estos principios se integren en todas las áreas de la empresa a través de capacitaciones anuales en materia de anticorrupción, fomentando el conocimiento y la implementación efectiva de nuestras políticas.

85%

de nuestros colaboradores a nivel global recibieron formación en temas de anticorrupción en 2024

Para fortalecer nuestro marco de cumplimiento, contamos con sistemas de auditoría y control, cláusulas anticorrupción en contratos y la aplicación de nuestra Política Anticorrupción para Socios Comerciales. Por ejemplo, en Sudamérica desarrollamos un modelo integral que mide la efectividad de nuestras políticas de integridad corporativa a través de indicadores cuantitativos, auditorías internas y retroalimentación continua.

Durante 2024, no tuvimos incumplimientos relacionados con corrupción, lavado de dinero o protección de datos, ni realizamos contribuciones a campañas políticas y candidatos.

Por otro lado, contamos con un Código de Ética para Proveedores, a través del cual exigimos el cumplimiento de prácticas laborales justas y el respeto a los derechos humanos. Para garantizar transparencia en las relaciones comerciales, se implementan procesos de selección y contratación basados en méritos, minimizando riesgos de favoritismo o corrupción, y dando cumplimiento a estos principios.

Conflictos de interés

GRI 2-15

Para asegurar que todas las decisiones dentro de la compañía se tomen con objetividad e imparcialidad, contamos con una Política de Conflicto de Interés, que establece lineamientos claros para prevenir y gestionar cualquier situación que pueda comprometer el juicio de nuestros colaboradores, proveedores, miembros del Consejo de Administración o cualquier persona que represente nuestras marcas.

En Alsea en México realizamos anualmente un ejercicio de declaración de conflictos de interés a través de una plataforma digital, dirigido actualmente a colaboradores del Centro de Soporte, con planes de ampliarlo a gerentes de tienda en el futuro. Un comité conformado por Recursos Humanos y Auditoría analiza cada caso y, de ser necesario, lo presenta ante el Comité de Auditoría con una propuesta de solución. En Sudamérica, este proceso se gestiona mediante una declaración obligatoria, asegurando una aplicación uniforme de la política, complementado con programas de formación para equipos clave, como adquisiciones y finanzas.

No declarar un conflicto de interés de manera oportuna se considera una falta grave, ya que compromete la transparencia y la confianza dentro de la organización. Por ello, seguimos fortaleciendo nuestros procesos de identificación y reporte, asegurando que nuestros colaboradores cuenten con las herramientas necesarias para actuar con responsabilidad. Este año, se presentaron 16 casos en este tema, los cuales fueron atendidos y resueltos de manera eficiente.

En 2024 fortalecimos nuestros procesos de supervisión y auditoría, asegurando el cumplimiento de nuestras políticas internas y las regulaciones locales en todas las geografías donde operamos.

Este año fortalecimos la alineación global de nuestras estrategias de ética y transparencia, creando una sinergia clave entre regiones. Este esfuerzo nos permitió compartir mejores prácticas, asegurar la coherencia de nuestras políticas y garantizar que todas nuestras operaciones se mantengan alineadas con los más altos estándares de integridad. Seguiremos avanzando en esta dirección, consolidando un modelo de cumplimiento sólido y consistente en cada mercado donde operamos.

Seguridad de la información y protección de datos personales

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

La seguridad de la información y la protección de los datos personales son dos ámbitos complementarios, pero con enfoques distintos. La seguridad de la información se orienta a proteger nuestros sistemas, redes y activos digitales frente a posibles amenazas, mientras que la protección de datos personales garantiza el respeto a los derechos de los titulares y el cumplimiento de las normativas aplicables. Ambas dimensiones son prioritarias en nuestra estrategia y reflejan nuestro compromiso con la confianza, la integridad y el cumplimiento en cada región donde operamos.

Estrategia global

A través de medidas robustas en ciberseguridad, fortalecimos nuestras defensas tecnológicas y operativas para proteger la infraestructura crítica y los activos digitales de la compañía. Consolidamos la gobernanza global de nuestros equipos de seguridad de la información bajo una estructura coordinada que permite el monitoreo continuo a través de nuestro *Security Operations Center* (SOC) global, operativo 24/7. Este modelo federado nos permite adaptar la ejecución de procesos y la respuesta a incidentes a los marcos regulatorios de cada región, asegurando una operación eficaz y contextualizada. También implementamos un modelo estructurado de evaluación de riesgos para nuevas iniciativas, basado en los principios de Security *by Design* y marcos como ISO 27005, que nos permite anticipar amenazas y establecer controles desde fases tempranas.

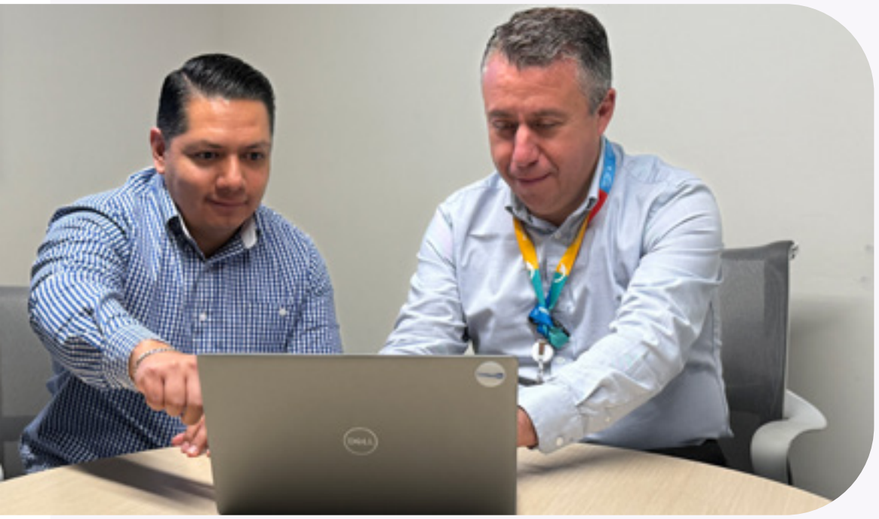
En paralelo, continuamos reforzando nuestras prácticas de cumplimiento en materia de protección de datos personales, asegurando que el tratamiento de la información se realice de forma ética, responsable y conforme a las normativas vigentes. Nos guiamos por principios de *Privacy by Design* y cumplimos con marcos como el GDPR[2] en Europa, NIS II[3] y los controles SOX[4] en México. Además, nuestros procesos están alineados con la ISO 27001, y evaluamos futuras certificaciones en la medida en que avanzamos con nuestro proyecto de trazabilidad de datos.

En 2024 no se identificaron incumplimientos formales en materia de seguridad de la información ni protección de datos personales, conforme a los registros disponibles y auditorías realizadas.

2 General Data Protection Regulation, Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea, que regula la privacidad y protección de datos personales en Europa.
3 Network and Information Security Directive II, Segunda Directiva de Seguridad de Redes y de la Información de la Unión Europea, que establece requisitos de ciberseguridad para sectores críticos.
4 Sarbanes-Oxley, Ley que impone controles internos y auditorías en empresas que cotizan en bolsa para prevenir fraudes financieros.

Capacitación

Como parte de nuestra estrategia integral, reforzamos la formación en ciberseguridad y en protección de datos personales, atendiendo los requerimientos específicos de cada ámbito. A través de contenidos diferenciados y aplicables al día a día, fortalecemos una cultura de prevención, cumplimiento y manejo responsable de la información. A nivel global, impartimos anualmente una capacitación obligatoria para todos los colaboradores, tanto de tiendas como de Centro de Soporte, enfocada en el manejo responsable de la información confidencial y los datos personales. Esta capacitación, documentada a través de *Alsea College*, incluye escenarios prácticos y certificaciones para asegurar su cumplimiento y aplicación efectiva. Además, estamos preparando una campaña global de sensibilización en seguridad de la información, enfocada en fortalecer las capacidades de prevención y respuesta ante incidentes digitales. De manera complementaria, impulsaremos acciones específicas para reforzar la cultura de protección de datos personales en todas nuestras regiones, promoviendo el manejo ético y responsable de la información conforme a los marcos normativos aplicables.



2024 ha sido un año de avances clave en la protección de la información. La consolidación de estrategias, la integración de tecnologías de seguridad y la unificación de equipos han fortalecido nuestro modelo de gestión. Con una visión global y ejecución local, seguimos elevando nuestros estándares en privacidad y seguridad de la información, reafirmando nuestro compromiso con la confianza de nuestros grupos de interés.

De este modo, nuestra estrategia contempla tanto el cumplimiento normativo en protección de datos, como la robustez operativa en ciberseguridad, reflejando una madurez organizacional alineada con estándares internacionales.



ODS 16

GRI 2-9, 2-10, 2-11, 2-17, 2-18, 2-19, 2-20, 2-27, 405-1

Estamos en las ***decisiones*** que inspiran liderazgo

Nuestro gobierno corporativo, basado en las mejores prácticas internacionales, promueve la confianza y asegura la toma de decisiones que llevan a un crecimiento sostenible.









Estructura del Gobierno Corporativo

GRI 2-9, 3-3 TEMA MATERIAL: GOBIERNO CORPORATIVO

Sabemos que una base sólida es clave para seguir avanzando. Nuestro gobierno corporativo nos permite tomar decisiones estratégicas alineadas con nuestra visión a largo plazo, asegurando que cada paso que damos genere valor para nuestros grupos de interés.

Nuestra estructura de gobierno corporativo nos brinda las condiciones para operar con transparencia, gestionar riesgos de manera efectiva y garantizar la rendición de cuentas. Implementamos mecanismos de control que fortalecen nuestra toma de decisiones y nos permiten responder a los desafíos del negocio con responsabilidad, y nuestras medidas han excedido lo establecido en el Código de Mejores Prácticas Corporativas.

Nuestro Consejo de Administración marca el rumbo de Alsea, asegurando que cada decisión nos lleve hacia un futuro sólido y sostenible. Para hacerlo posible, cuenta con el respaldo del Comité de Auditoría y el Comité de Prácticas Societarias, que garantizan una gestión transparente, eficiente y alineada con nuestro propósito.

Estructura del gobierno corporativo



Consejo de Administración

GRI 2-11, 405-1

Las grandes decisiones se toman con visión y compromiso, y el liderazgo en Alsea se distingue por su compromiso con la excelencia. El Consejo de Administración es el órgano responsable de la toma de decisiones, la supervisión de riesgos y la transparencia en la gestión corporativa. Está compuesto por 13 miembros, de los cuales ocho son independientes, tres son patrimoniales relacionados y dos son patrimoniales independientes. De estos últimos, solo Armando Torrado Martínez desempeña un papel activo dentro de la organización, como Director General. El Presidente del Consejo de Administración, Alberto Torrado Martínez, es un consejero patrimonial relacionado y no desempeña funciones ejecutivas. La figura de Consejero Suplente no existe en Alsea.

La diversidad es un factor clave para el éxito de nuestra empresa. Por ello, entre los miembros de nuestro Consejo de Administración hay tres mujeres, lo cual representa el 23% de su composición. Por otro lado, los consejeros poseen una amplia experiencia en distintos sectores, lo que asegura una visión estratégica integral. En cuanto a la edad, tres de ellos tienen entre 30 y 50 años, y el resto son mayores de 50 años. La antigüedad promedio de los miembros es de 13 años.

61% del Consejo de Administración está compuesto por consejeros independientes.

23% del Consejo de Administración está constituido por mujeres.



CONSEJEROS PATRIMONIALES RELACIONADOS



Alberto Torrado Martínez

Presidente



Cosme Alberto Torrado Martínez

Vocal



Armando Torrado Martínez

Vocal

CONSEJEROS PATRIMONIALES INDEPENDIENTES



Federico Tejado Bárcena

Vocal



Fabián Gerardo Gosselin Castro

Vocal

CONSEJEROS INDEPENDIENTES



León Kraig Eskenazi

Vocal



Carlos Vicente Salazar Lomelí

Vocal



Alfredo Sánchez Torrado

Vocal



Luiz Carlos Ferezin

Vocal



Leticia Mariana Jauregui Casanueva

Vocal



Christine Marguerite Kenna

Vocal



Gabriela María Garza San Miguel

Vocal



Francisco Xavier Crespo Benítez

Vocal

Selección, remuneración y desempeño

GRI 2-10, 2-17, 2-18, 2-19, 2-20

La selección, nombramiento y renovación de los miembros del Consejo de Administración está a cargo del Comité de Nominaciones y Compensaciones, el cual asegura un proceso transparente basado en la evaluación de competencias, conocimientos, experiencia y disponibilidad de tiempo de los candidatos. Para fortalecer la representatividad del Consejo, también se consideran las opiniones de diferentes grupos de interés, asegurando que su composición refleje las necesidades estratégicas de la compañía.



La Asamblea General Ordinaria de Accionistas, el máximo órgano de representación de los inversionistas, recibe todas las propuestas de nuevos consejeros o reelecciones, junto con un informe detallado sobre los méritos y trayectoria de cada candidato. Las propuestas para consejeros independientes se basan en recomendaciones de los comités correspondientes. Para los demás consejeros, el Comité emite una opinión previa a su aprobación.

Para garantizar un buen desempeño, contamos con mecanismos para evaluar periódicamente a los consejeros, lo que permite identificar oportunidades de mejora y reforzar su efectividad. Además, los consejeros reciben formación continua en temas clave como riesgos corporativos, tendencias de mercado y sostenibilidad, asegurando que cuenten con las herramientas necesarias para afrontar los retos actuales.

La compensación de los miembros del Consejo y de los comités de Alsea se basa en su participación activa en las sesiones, siguiendo un esquema de monto fijo aplicable por asistencia. El esquema de remuneración se encuentra disponible de manera pública en nuestro sitio web. Con respecto a las sesiones, en ausencia del Consejero Patrimonial, cuya participación accionaria lo vincula directamente con la empresa, su responsabilidad se distribuye entre el resto de los miembros. Para convocar una reunión del Consejo, se requiere la solicitud de al menos el 25% de sus integrantes.

Comités

Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría recomienda al Consejo de Administración a los auditores externos, supervisa su contratación y desempeño, y actúa como enlace entre ellos y el Consejo. Revisa los programas y reportes de auditoría interna y externa, y comunica sus resultados. Además, se reúne periódicamente con los auditores sin presencia de funcionarios, opina sobre los criterios para la información financiera y supervisa su emisión.

En términos de control y cumplimiento, define lineamientos de control interno y auditoría, verifica mecanismos de gestión de riesgos y coordina al auditor interno y al comisario. Supervisa operaciones con partes relacionadas, evalúa su impacto y recomienda acciones. También vela por el cumplimiento del Código de Ética y el mecanismo de denuncia, apoya planes de contingencia y asegura el cumplimiento legal.

PRESIDENTE

Alfredo Sánchez Torrado

MIEMBROS

Luiz Carlos Ferezin

Federico Tejado Bárcena

Christine Marguerite Kenna

SECRETARIO

Elizabeth Estrella Garrido López

(sin ser miembro)

Comité de Prácticas Societarias

El Comité de Prácticas Societarias recomienda al Consejo los criterios para la evaluación, compensación y separación del Director General y altos funcionarios, así como su designación o remoción. También define la compensación de los Consejeros y analiza la propuesta del Director General sobre la estructura y criterios de compensación del personal. Además, propone y supervisa el sistema de sucesión del Director General y altos funcionarios.

Por otro lado, estudia la visión estratégica de la sociedad para garantizar su estabilidad y permanencia y supervisa el reconocimiento de la empresa como socialmente responsable, así como el Código de Ética y el sistema de denuncias. Evalúa la implementación del plan estratégico, las políticas de inversión y financiamiento, y emite opinión sobre el presupuesto anual. Además, revisa la gestión de riesgos y los criterios del Director General para su revelación, aportando su opinión al Consejo.

PRESIDENTE

León Kraig Eskenazi

MIEMBROS

Cosme Alberto Torrado Martínez

Gabriela María Garza San Miguel

Fabián Gerardo Gosselin Castro

Leticia Mariana Jauregui Casanueva

SECRETARIO

Elizabeth Estrella Garrido López

(sin ser miembro)

Conoce más sobre nuestras prácticas de gobierno corporativo en

https://www.alsea.net/inversionistas/gobierno-corporativo.html

Entorno normativo

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

Nos aseguramos de operar dentro de un marco normativo sólido, alineando nuestras prácticas con los más altos estándares de cumplimiento y transparencia en cada mercado donde tenemos presencia, para no sólo cumplir, sino ir más allá.

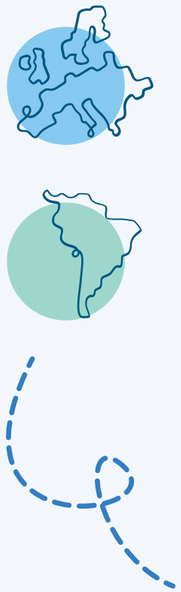


Cultura de cumplimiento: nuestras principales acciones

El cumplimiento regulatorio es una prioridad para nosotros. Como empresa que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), cada trimestre publicamos reportes con información detallada sobre nuestro desempeño financiero y estratégico. Este proceso es supervisado por el Comité de Auditoría y garantiza que se cumplan los principios de veracidad, oportunidad y acceso equitativo a la información para los inversionistas.

En México, mantenemos un enfoque eficiente de cumplimiento a través de diversas medidas que garantizan la transparencia y la correcta aplicación de nuestras políticas internas. Todos nuestros colaboradores deben completar una formación obligatoria en cumplimiento normativo al incorporarse a la empresa, con una actualización cada dos años. Además, hemos reforzado el control sobre proveedores y terceros mediante la aplicación de una política corporativa que integra aspectos normativos y de cumplimiento para homologar a los proveedores, a través de criterios de debida diligencia.





Para Alsea en Europa contamos con una Política Corporativa de Cumplimiento, la cual establece un marco normativo que refuerza la cultura de prevención, detección y gestión de riesgos normativos y penales dentro de la organización. Su aplicación es obligatoria para todos los colaboradores, independientemente de su puesto. En este marco, el Comité de Cumplimiento revisa periódicamente la efectividad de la misma y supervisa el Sistema Interno de Información (SII), en tanto que el Compliance Officer es responsable de actualizar el Mapa de Riesgos Penales, gestionar denuncias y garantizar la correcta ejecución de los controles internos.

Por otro lado, las regiones de Europa y Sudamérica cuentan con sus respectivos programas de Prevención y Detección de Delitos, diseñados bajo metodologías reconocidas como COSO ERM. Estos incluyen una lista de conductas de riesgo, mecanismos de control interno y medidas disciplinarias en caso de incumplimiento, lo cual nos permite identificar, mitigar y prevenir riesgos asociados a corrupción, fraude y lavado de dinero.

La adhesión estricta a regulaciones como el Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo Integral de Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y Financiamiento de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (SAGRILAFT) y la Ley de Responsabilidad Penal Corporativa para la región de Sudamérica, garantiza que todas las actividades empresariales se desarrollen en un marco de legalidad y transparencia. Además, se realizan diferentes participaciones en cámaras y asociaciones, así como campañas para promover la cultura de cumplimiento en la organización.

Hacia el futuro, continuaremos avanzando en la consolidación de un gobierno corporativo que responda a los desafíos de un entorno en constante evolución. Seguiremos promoviendo la diversidad dentro del Consejo, optimizando los mecanismos de supervisión y fortaleciendo nuestra cultura de transparencia. La implementación de nuevas tecnologías también jugará un papel clave en la mejora de los procesos de gobernanza, asegurando que Alsea siga siendo un referente en materia de gestión responsable y sostenible.

ODS 6 7 13 16 17

GRI 2-6, 203-1, 204-1,308-1, 308-2, 414-1 ,416-2 ,417-1, 417-2, 417-3

Estamos en el *impulso* constante por avanzar con propósito

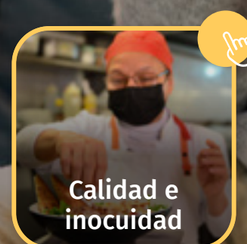
Nos enfocamos en dirigir marcas líderes, ofreciendo un servicio excepcional y productos de primera calidad, respaldados por una cadena de suministro ejemplar y una estrategia digital sólida. En Alsea, **Crecimiento** significa mejorar cada día, fortaleciendo el negocio mientras respondemos a quienes nos eligen para acompañar sus momentos cotidianos y hacerlos más especiales.


Satisfacción de clientes



Comunicación responsable


Transformación digital


Calidad e inocuidad


Crecimiento operativo

Satisfacción de nuestros clientes

En Alsea somos líderes en gestionar eficientemente un sólido portafolio de restaurantes de comida rápida (QSR o *quick service restaurant*), de servicio completo y cafeterías en México, Europa y Sudamérica.

Por ello, nos esforzamos en superar las expectativas de nuestros clientes en cada detalle, garantizando que cada visita sea una **experiencia única y llena de sabor**. Con más de 470 millones de clientes atendidos en nuestros 4,785 restaurantes y tiendas, de 13 marcas en 2024, trabajamos para seguir siendo la primera opción de nuestros clientes.

Entregando felicidad en cada detalle

Buscamos ser parte de todos los momentos especiales y cotidianos de nuestros clientes, por lo que nuestro principal objetivo es escuchar sus opiniones y expectativas y responder a ellas al anticiparnos a sus necesidades. Desde procurar su comodidad en nuestros restaurantes, hasta tener siempre una opción en el menú que se adapte a sus gustos y preferencias, así como a su bolsillo.



EXPERIENCIAS INCLUSIVAS Y SEGURAS

Priorizamos la comodidad de nuestros clientes para ofrecerles experiencias únicas, por lo que algunas de nuestras marcas cuentan con instalaciones de accesibilidad universal y otras iniciativas que favorecen la inclusión en sus espacios. Algunas de estas contemplan adecuaciones al diseño de los estacionamientos, entradas y baños, para que las personas con algún tipo de discapacidad puedan ingresar de una manera más cómoda y sencilla.



MÉXICO

Desde 2016, **Vips** se preocupó por fortalecer la accesibilidad para las personas con discapacidad visual en sus restaurantes, integrando **menús en braille**. A partir de 2023, marcas como Burger King, P.F. Chang's, Domino's Pizza, The Cheesecake Factory, Italianni's y Chili's se sumaron a esta iniciativa.



SUDAMÉRICA

En Argentina y Chile, **Burger King** se unió con el emprendedor argentino Mateo Nicolás Salvatto para adaptar la **aplicación gratuita "Háblalo"** a la marca. Diseñada para facilitar la interacción con personas con discapacidad comunicacional, esta app cuenta con una interfaz para poder hacer pedidos de manera sencilla, marcando un importante paso hacia la inclusión y accesibilidad en nuestros restaurantes. **Desde su lanzamiento, hemos atendido a más de 6,000 personas.**

EVOLUCIONANDO NUESTROS MENÚS

SASB FB-RN-260A.1, GRI 3-3 TEMA MATERIAL: BIENESTAR Y NUTRICIÓN DE CONSUMIDORES

Parte importante de nuestro propósito es exceder las expectativas de quienes nos visitan, lo que nos lleva a buscar constantemente la evolución y adaptación de nuestro menú, al ser este uno de los primeros contactos que tenemos con los clientes al ingresar a nuestros restaurantes.

Conscientes de nuestra presencia global, nuestras marcas comprenden una variedad de gastronomías como platillos locales y de sazón familiar, cocina de Estados Unidos, cocina italiana, asiática, comida rápida y cafeterías. Pero el mercado requiere que vayamos más allá.

Hoy en día, nuestros clientes están más informados y se preocupan por comprender qué alimentos ingieren y qué ingredientes contienen. Por lo anterior, en Alsea buscamos que nuestros menús tengan claridad sobre el contenido calórico de nuestros platillos y que siempre haya una opción para todos los gustos sin perder el sabor que nos caracteriza. Además, ofrecemos distintas variaciones de nuestro menú a partir de colaboraciones con distintas marcas, lo que nos da un factor diferenciador de innovación y dinamismo.

Nuestras principales iniciativas, que varían dependiendo de la marca y la región, incluyen alternativas como **platillos bajos en calorías, opciones vegetarianas, y una oferta variada para personas alérgicas al gluten**.

Marcas como Starbucks ofrecen alimentos diversos como ensaladas, cócteles de frutas, opciones keto y vegetarianas para contar con variantes al menú clásico.



100% de nuestras marcas en México cuentan con contenido calórico calculado y publicado.

EUROPA



VIPS



Lanzamos nuevos **bocadillos clásicos reinventados**, a través de recetas de la gastronomía española con un punto moderno y al estilo VIPS

FOSTER'S HOLLYWOOD



Introdujimos los nuevos **postres en formato mini**, para que los clientes puedan deleitar su paladar en cualquier momento del día.

MÉXICO



Italianni's



Lanzamos cuatro nuevas pastas con sabores únicos y novedosos en nuestro menú. **Estas innovaciones concretaron una venta incremental de 12.1% de la categoría de pastas.**

Italianni's siguió fortaleciendo su posicionamiento en categorías clave como pastas, pizzas, vinos y desayunos, a través de campañas, como la estrategia 360° de Maestri della Pasta, que combinó innovación de producto, activaciones en medios y contenido digital, generando conversación sobre la marca y penetrando en nuevas audiencias.

The Cheesecake Factory



Desarrollamos el menú *SkinnyLicious*, una oferta de **platillos bajos en calorías** y de porciones menores para favorecer el consumo balanceado.

UN AÑO DE SABORES Y EXPERIENCIAS: EVENTOS Y PROMOCIONES ESPECIALES

Un aspecto fundamental de nuestras marcas es su trabajo constante para atraer a los clientes no sólo por el sabor de nuestros alimentos, sino también por las promociones, innovaciones y ofertas desarrolladas para aumentar la preferencia y apoyar al bolsillo de quienes eligen disfrutar momentos especiales con nosotros.

Nos destacamos por adaptarnos a las tendencias del mercado y contextos en los que operamos, además de buscar conectar con todos los públicos posibles a través de diversos eventos y ofertas. Los equipos de nuestras marcas se esfuerzan por hacer de cada momento uno digno de compartir con los demás.

SUDAMÉRICA



P.F. CHANG'S



Introdujimos el Chang's Menu, diseñado para invitar a nuevos clientes a vivir la experiencia única de P.F. Chang's a un precio más accesible. Este menú incluye una entrada, un plato de fondo y una bebida o copa de vino a elección.

Esta propuesta representó un 2.8% en las ventas totales y un 4.75% en el número total de órdenes, con un total de 292,825.

EUROPA



Domino's



Introdujimos una innovación de producto a la que llamamos **Croissantizzima**. Una nueva masa de pizza estilo *croissant*. De la mano con este lanzamiento, presentamos la "Garantía de MMM", que regalaba una Croissantizzima en la compra de otra.

VIPS



VIPS y Tinder se unieron para lanzar una nueva edición de las **"VIPS Tinder Tables"**, una iniciativa dirigida a estudiantes universitarios de Madrid. En este evento se llevaron a cabo sesiones de "*speed dating*" diseñadas para fomentar conexiones auténticas entre los jóvenes, en un entorno acogedor y fuera del ámbito digital.

MÉXICO



Celebramos por cuarto año consecutivo el **Frapuccino Birthday**, la promoción más esperada por nuestros clientes. **Este año, tuvimos un aumento de +16% USD (unidades diarias vendidas, por sus siglas en inglés) vs. 2023.**



Nuestra exitosa propuesta **“3 para mí”** (incluye sopa o ensalada, plato fuerte y bebida) fue de las principales promociones en el año y **superó los $200 millones de pesos en ventas en 2024.**

SUDAMÉRICA



Durante la Copa América, trabajamos junto a la **leyenda del fútbol colombiano Óscar Córdoba**, quien fue la imagen de la campaña. **Logramos una semana con ventas récord en Domino’s Colombia.**



Con motivo del **Día Internacional del Café**, que coincide con el Día Internacional de la Música, este año Starbucks en Chile, Argentina y Uruguay invitaron a los clientes a cantar en algunas tiendas por un café de cortesía. Se contó con una participación de más de **400 clientes a nivel regional y más de 10,000 interacciones en redes sociales.**

ESCUCHANDO ACTIVAMENTE PARA CRECER

GRI 416-1

Preocupados por conocer cuál es la respuesta de nuestros clientes a nuestras acciones innovadoras de servicio, atención y oferta de nuestras marcas, contamos con distintos medios para conocer su opinión de primera mano.



En México, anualmente medimos la preferencia en nuestras marcas por medio del *Net Promoter Score* (NPS), que evalúa en una escala del 1 al 10 la lealtad de los clientes a partir de las recomendaciones que esté dispuesto a dar sobre un negocio.

En 2024, obtuvimos una puntuación de 8.4 en el NPS en México.

En 2024, recibimos la retroalimentación de más de 1.5 millones de clientes sobre nuestro servicio, lo que nos ayuda a seguir mejorando.

De igual manera, nuestra aplicación Wow+ en México tiene un canal de contacto con los clientes para que nos puedan hacer llegar sus quejas, incidencias o comentarios sobre su visita a nuestros restaurantes de servicio completo.

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

Para alcanzar niveles elevados de confianza, contamos con un Servicio de Atención al Cliente y un Servicio de Atención al Socio, mediante los cuales recuperamos quejas, sugerencias y comentarios con respecto a nuestras marcas. Estas son recibidas y atendidas de la mano con las marcas para poder dar una respuesta más personalizada a nuestros clientes.

Además, contamos con el servicio de Medallia en Argentina, Chile, México y España. Esta plataforma nos permite conocer cómo fue la experiencia de los clientes con nosotros y qué podemos mejorar.

Comunicación responsable en todo lo que hacemos

GRI 417-1, 417-2, 417-3
SASB FB-RN-260A.3

La comunicación responsable es fundamental para un negocio sólido, por lo que esta se refleja en todas nuestras interacciones, tanto internas como externas. Confiamos en que la transparencia, la honestidad y el diálogo abierto son esenciales para construir relaciones estrechas y duraderas con nuestros grupos de interés.

Nuestras marcas trabajan dedicadamente para alinearnos a todas las normativas aplicables en materia de *marketing* y comunicación en los países en los que operamos, para asegurar su cumplimiento.

Asumimos nuestra responsabilidad de distribuir mensajes transparentes y respetuosos, como parte de nuestro posicionamiento como compañía presente en la vida de nuestros clientes. Nuestras campañas de comunicación y posicionamiento de marca reflejan nuestro compromiso con las comunidades y fomentan valores y principios en los que creemos como Alsea.

Durante el año, desarrollamos diversas iniciativas que reflejan esta forma de comunicar con propósito.

En México, todas nuestras publicidades se adhieren a nuestro Código de *Marketing* Responsable, el cual establece lineamientos con el objetivo de garantizar una comunicación ética, veraz, incluyente y sostenible, alineada con los valores de la compañía y el bienestar de nuestros consumidores y comunidades.

MÉXICO





Con motivo de la conmemoración del Día de la Mujer, Starbucks México en colaboración con Pro Mujer, lanzó un vaso reutilizable de edición especial con la temática "**Sirenas del Campo**", para invitar a los socios de Starbucks Rewards a hacer una compra con causa, a favor de las cafetaleras de la marca.

Con motivo de la celebración de **Día de Muertos**, y con la intención de honrar las raíces y tradiciones mexicanas, dos integrantes del equipo de Starbucks México crearon diseños para una colección limitada de vasos reutilizables para rendir homenaje al patrimonio cultural del país. Esta campaña estuvo presente también en Estados Unidos, Canadá, Sudamérica y el Caribe.

EUROPA



VIPS recibió múltiples nominaciones por sus campañas de comunicación, así como el primer lugar a la **Mejor Campaña de Radio para Desayunos** en los Premios Eficacia.



En 2024 se llevó a cabo un arduo esfuerzo por posicionar la estrategia de comunicación de la marca en medios masivos, lo que la convirtió en la primera cadena de restauración italiana en comunicar de manera constante en medios masivos en España.



En enero de 2024, Domino's Pizza lanzó una campaña disruptiva bajo el nombre "**Gracias, Silvia**", protagonizada por su directora de *marketing*, Silvia Serrano. Con un tono cercano y auténtico, la marca ofreció pizzas medianas a 9,99 € para servicio a domicilio durante la cuesta de enero. La campaña se posicionó como una de las más reconocidas por su mensaje directo, su estética no convencional y su compromiso con el consumidor en un contexto económico desafiante.

SUDAMÉRICA



Comprometidos con la transparencia y la salud de nuestros clientes, Burger King en Argentina y Chile fue pionero en su industria por el lanzamiento de **Comida Real**. Con ello, comunicaron el logro de la eliminación de conservantes, saborizantes y colorantes artificiales de su menú.

Transformación digital para estar más cerca de nuestros clientes

GRI 3-3 TEMA MATERIAL: CIBERSEGURIDAD Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

En 2024, nuestra inversión en digitalización fue de ~$900 M (MXN).

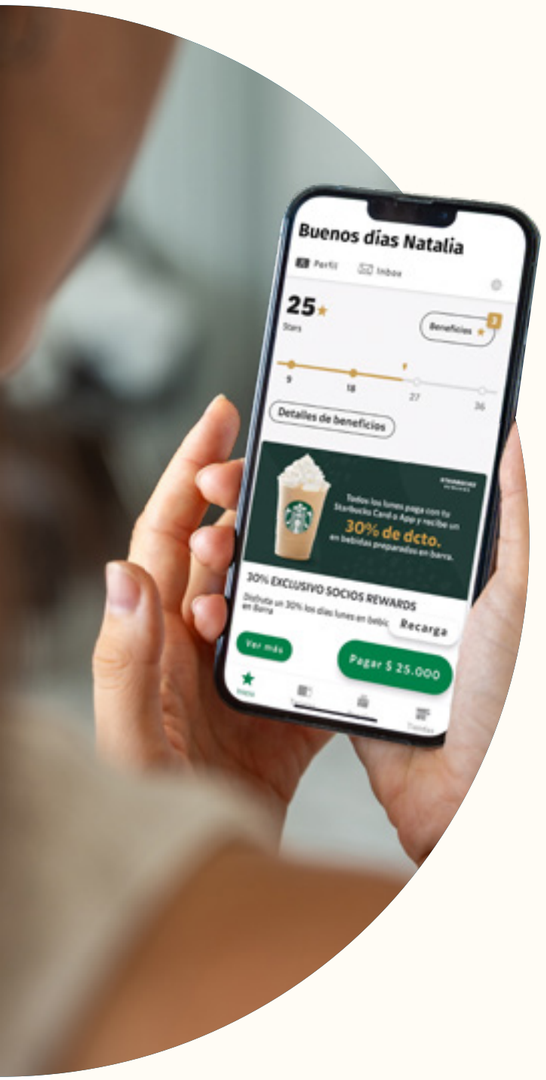
En nuestra búsqueda por exceder las expectativas de todos aquellos que confían en nuestras marcas para acompañarlos en su día a día, trabajamos por estar en la forma, canal y momento preciso para ellos. Con esto en mente, nos hemos adaptado a las nuevas tendencias del mercado y hemos liderado una estrategia de transformación digital centrada en el cliente para que puedan acceder a nuestros productos en cualquier momento de su día.

Gracias a la cercanía que tenemos con nuestros clientes a través de los diferentes medios de comunicación con los que contamos, hemos logrado aumentar su lealtad y tener un crecimiento en nuestras ventas, al ofrecerles una experiencia diferenciadora y acorde con sus expectativas.

Nuestra estrategia de digitalización en las marcas comprende tres elementos fundamentales que nos motivan a seguir innovando día con día:

- **Mejorar la experiencia del cliente**
- **Impulsar las ventas**
- **Promover la innovación de las marcas**





Ventas de lealtad: convirtiendo transacciones en relaciones

En Alsea perseguimos la excelencia operativa a través de la innovación tecnológica. Al contar con múltiples canales, conseguimos aumentar no sólo nuestras ventas, sino también posicionarnos como una opción siempre presente y confiable en el día a día de nuestros clientes.

La comodidad de ordenar en línea, la facilidad de la entrega a domicilio y la creciente preferencia por las soluciones tecnológicas han impulsado un crecimiento significativo de nuestras ventas de lealtad, que incluyen el servicio a domicilio por páginas web agregadores y programas de lealtad.

Reconocemos que vamos por el camino correcto de la transformación digital, pues nos enfocamos en desarrollar estrategias automatizadas y personalizadas dependiendo de los distintos tipos de clientes que tenemos. Esto consolida nuestra estrategia comercial al sustentarse en datos y el comportamiento de los clientes.

1 Usuarios Activos: últimos 90 días para Starbucks y 180 días para los otros formatos.

■ **Crecimiento vs. 2023**

Órdenes digitales

2023
99 millones

2024 +10%
128.2 millones[1]

	Órdenes de lealtad	Órdenes de agregadores
EUROPA	15.8 millones	4 millones
MÉXICO	64 millones	20.4 millones
SUDAMÉRICA	14.7 millones	9.2 millones

Clientes digitales

2023
7.4 millones

2024 +10%
8.2 millones[1]

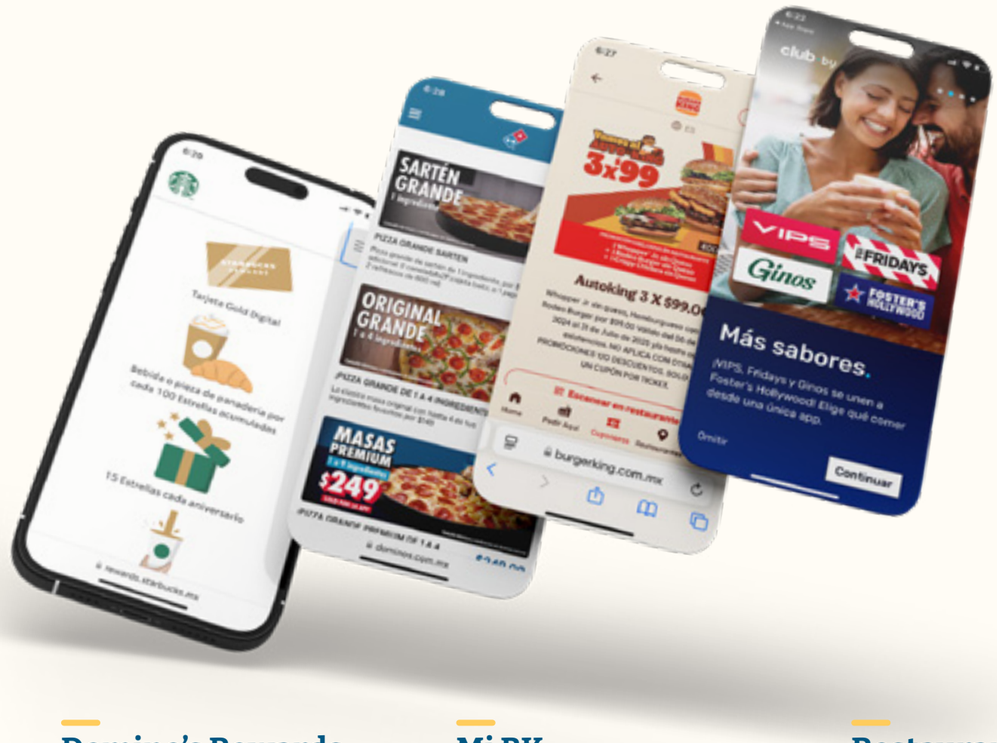
	Clientes digitales
EUROPA	3 millones
MÉXICO	4 millones
SUDAMÉRICA	1.2 millones

Durante 2024, nuestras ventas de lealtad representaron el 35.1% de nuestras ventas totales.

PROGRAMAS DE LEALTAD: CREANDO MOMENTOS ESPECIALES EN CADA VISITA

Nuestros programas de lealtad son una de nuestras iniciativas más exitosas para la atracción y retención de nuestros consumidores. Por medio de nuestras plataformas digitales, ofrecemos experiencias únicas como recompensa a nuestros clientes más leales.

Cada uno de estos consiste en la acumulación de puntos por cada compra, para poder canjear por promociones, experiencias o cualquier tipo de recompensa en agradecimiento por su preferencia.



Starbucks Rewards

Europa
México
Sudamérica

2.3 M
de miembros

+40.7%

Domino's Rewards

Colombia
España
México

3.7 M
de miembros

+8.7%

Mi BK

Argentina
Chile
México

478 K
de miembros

+322%

Restaurantes de servicio completo (Club By, Wow+)

España
México

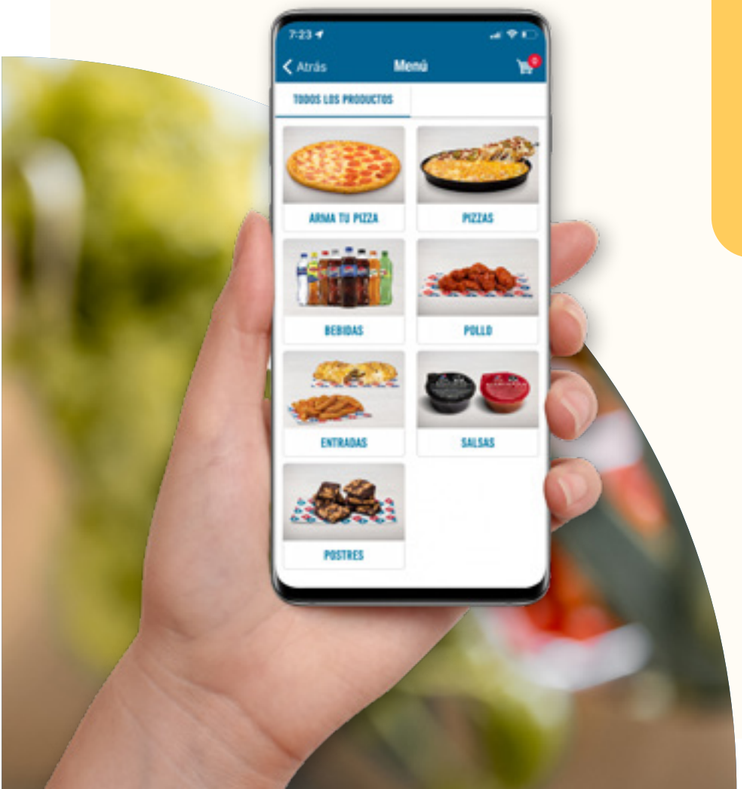
1.6 M
de miembros

+18.1%

Crecimiento de usuarios activos vs. 2023

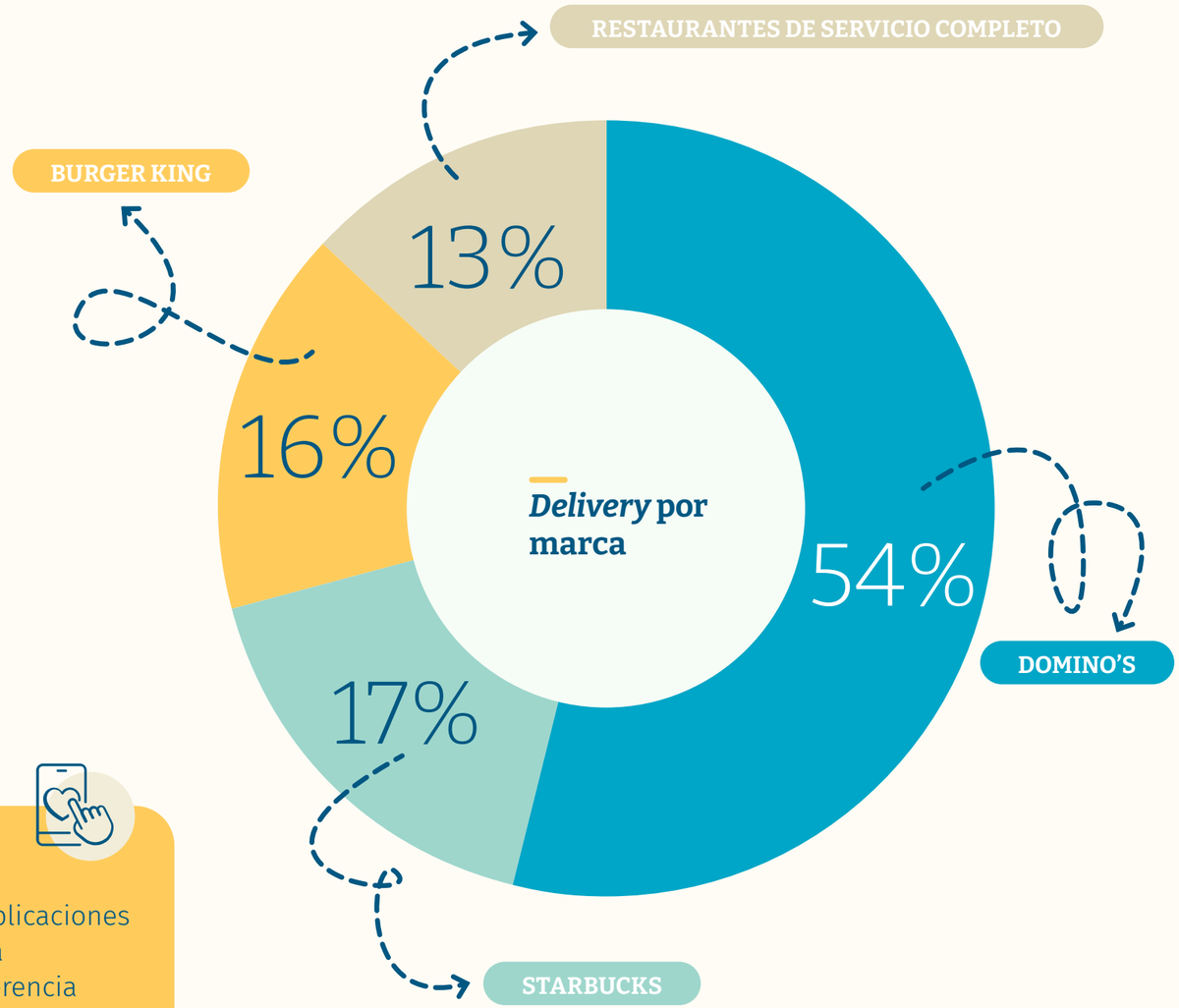
COMODIDAD Y PREFERENCIA POR NUESTRAS MARCAS: *E-COMMERCE* Y AGREGADORES

En la era digital que vivimos actualmente, el ofrecer opciones de compra en línea es una vertiente de negocio que nos permite abarcar un mayor mercado, atendiendo a aquellos clientes que buscan la comodidad de un servicio a domicilio que les haga sentir como si estuvieran en nuestros restaurantes.

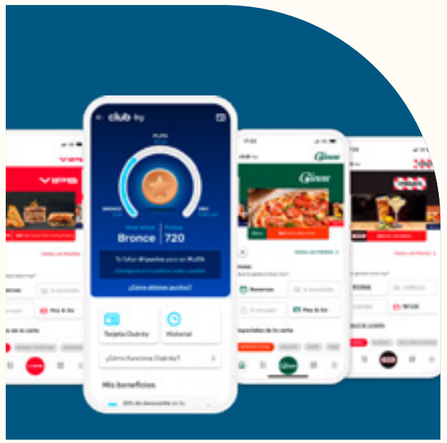


Delivery
Beneficio ofrecido a través de nuestros servicios de entrega a domicilio propios (página web y aplicaciones de lealtad), fomentando la fidelización y valor de marca.

Agregadores
Servicio desde las aplicaciones móviles de entrega a domicilio de la preferencia de los clientes. Cuentan con estrategias de anuncios, ofertas y segmentación.



Iniciativas exitosas de innovación tecnológica



Delivery y *takeaway* en Club By

En 2024, Club By incorporó los canales de servicio a domicilio en su aplicación, permitiendo que los socios se beneficien de las promociones y generación de puntos disponibles. Desde su introducción, se han recibido 63K órdenes de *delivery* y 145K órdenes de *takeaway* por parte de nuestros socios.



Menú en realidad aumentada

En diciembre de 2024, Archies se convirtió en la primera cadena de restaurantes en Colombia en lanzar un menú de Navidad con tecnología de realidad aumentada, en colaboración con Cluvi. Esta innovación permitió a los comensales interactuar desde sus dispositivos móviles, transformando la experiencia gastronómica en una vivencia inmersiva y memorable. La estrategia logró una amplia visibilidad mediática, con una audiencia superior a 14 millones de personas, posicionando a Archies como una marca pionera en la integración de la tecnología.



Kioskos Digitales

Entre nuestras iniciativas más exitosas de innovación, se encuentra la instalación de Kioskos Digitales en todos nuestros restaurantes de Burger King en México en 2024. Con este paso, nos unimos a las marcas que apuntan integrar lo último en tecnología para el autoservicio. El éxito de esta medida se reflejó en el 20% de participación de este canal en la atención a los pedidos de nuestros clientes.



Nueva aplicación Domino's Colombia

Este año lanzamos la nueva aplicación Domino's exclusiva para Colombia, que incluyó un GPS *Tracker* para personalizar y maximizar la experiencia digital de nuestros clientes al hacer un pedido a domicilio. Acompañado de diversas acciones de comunicación, este lanzamiento nos permitió consolidarnos en el top #5 de descargas de aplicaciones de *delivery* en el país, con más de 46,000 nuevos clientes.



Lanzamiento de páginas web de marcas

En 2024, en Europa logramos el lanzamiento de las páginas de Foster's Hollywood, Vips, Ginos y TGI Fridays. Estas incluyen la posibilidad de realizar pedidos a domicilio, para llevar, y la opción de hacer reservas en los restaurantes cercanos.

Nuestro compromiso con la calidad e inocuidad de los alimentos

GRI 3-3 TEMA MATERIAL: CALIDAD Y SEGURIDAD DE LOS ALIMENTOS
SASB FB-RN-250A.1

En el complejo y dinámico mundo de la industria restaurantera, la eficiencia y la calidad de nuestra cadena de suministro nos distinguen frente a la competencia. Desde la selección de los proveedores adecuados, hasta la entrega oportuna de los ingredientes frescos a nuestros restaurantes, cada eslabón de la cadena juega un papel fundamental para entregar experiencias únicas a nuestros clientes.

Reconocemos que al operar en 12 países y estar en constante crecimiento, nuestra gestión de la cadena de suministro debe regirse por la mejora continua y la adaptabilidad, de modo que podamos perseguir de manera organizada los mismos objetivos en todas las regiones.

Para estar siempre a la vanguardia y cumplir con todas nuestras obligaciones, nuestro compromiso con la calidad e inocuidad va desde la granja hasta la mesa.



Desarrollo de productos

Al ser parte de la vida de nuestros clientes, mantenemos un compromiso firme e inquebrantable con garantizar la calidad e inocuidad de nuestros alimentos para mantener su confianza y cuidar de su salud. Este camino inicia con el diseño de nuestros productos, desde la aprobación de los prototipos hasta la definición de umbrales específicos que deberán cumplir nuestros alimentos.





Compras, planeación y abasto: abastecimiento responsable

GRI 2-6, 204-1, 308-1, 308-2, 414-1, 3-3 TEMA MATERIAL: ABASTECIMIENTO RESPONSABLE
SASB FB-RN-430A.1, FB-RN-430A.2, FB-RN-430A.3

Para ofrecer alimentos deliciosos, el primer paso es la selección meticulosa de nuestros ingredientes. Trabajamos en estrecha colaboración con nuestros proveedores a favor de la frescura, la calidad y la sostenibilidad. Buscamos que cada ingrediente cumpla con nuestros rigurosos estándares antes de ser utilizado en nuestras cocinas. Asimismo, bajo nuestra **Adenda de Calidad** nos aseguramos de que todos los productos de nuestros proveedores cumplan con los requisitos de inocuidad, calidad, políticas de lineamientos de sostenibilidad de Alsea y requerimientos regulatorios aplicables.

Para Alsea, el abastecimiento responsable y la selección cuidadosa de proveedores son elementos fundamentales de nuestra estrategia como compañía. Somos conscientes de que nuestras decisiones en la cadena de suministro tienen un impacto significativo en el medio ambiente, en las comunidades donde operamos y en la calidad de nuestros alimentos. Por ello, nuestro enfoque se centra en garantizar que nuestras prácticas de abastecimiento sean éticas, sostenibles y socialmente responsables.

De los **4,793 proveedores** con los que trabajamos, **95.4% son locales**



351 auditorías a proveedores.



Buscamos aliarnos con proveedores que persigan nuestros mismos compromisos con el medio ambiente y las comunidades, por lo que favorecemos la contratación de aquellos con certificación GFSI[2] (*Global Food Safety Initiative,* o Iniciativa Mundial de Seguridad Alimentaria).

98.0% de proveedores aprobados y/o certificados por GFSI.

Como parte de nuestro compromiso con el abastecimiento responsable y el bienestar animal, actualmente más del 23% de los huevos de cascarón utilizados en nuestros restaurantes provienen de gallinas libres de jaula. Seguiremos impulsando acciones para incrementar este porcentaje, trabajando de la mano con nuestros proveedores para avanzar hacia prácticas cada vez más responsables en toda nuestra cadena de suministro.

2 La certificación otorgada por GFSI evalúa los sistemas de gestión alimentaria, validando que estos cumplen con los máximos estándares de calidad e inocuidad de los alimentos de normas reconocidas internacionalmente.

Reconocemos el rol que podemos desempeñar para desarrollar a nuestros actuales y potenciales proveedores. Por ello, buscamos promover con ellos la certificación y la adopción de buenas prácticas y acompañarlos en este proceso. Algunas de nuestras iniciativas son:

- Herramienta *Global Market*, de uso autónomo para la maduración de sus sistemas de HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) para conseguir certificaciones GFSI. El HACCP incluye análisis microbiológicos de superficies en contacto con alimentos, superficies vivas, aire y agua para garantizar la seguridad alimentaria.
- Programa de desarrollo de proveedores, con capacitaciones específicas y asistencia técnica para la mejora continua de sus sistemas de gestión.
- Eventos para proveedores en los que se resalta la importancia de la certificación y sus beneficios.
- Planes analíticos de vigilancia para evaluar la calidad de los insumos.
- Planes de acciones correctivas para aquellos proveedores que incurrieron en alguna falta a nuestros protocolos. Con estos planes guiamos la mejora de procesos para evitar una reincidencia.



98.4% de proveedores fueron evaluados en prácticas de calidad y seguridad alimentaria.



Otro aspecto fundamental para la gestión de una cadena de suministro responsable es la evaluación y verificación del cumplimiento de nuestros protocolos. Este año, en México iniciamos con la implementación de un conteo de desviaciones de proceso a nivel de operaciones de manufactura para identificar cuáles son aquellas que suceden con mayor frecuencia. Con esta información, nos aseguramos de establecer los controles necesarios para darles una atención temprana.

En Alsea nos esforzamos por utilizar ingredientes que provengan de un origen responsable. Por esta razón, priorizamos a aquellos proveedores que cuenten con certificaciones internacionales como *Rainforest Alliance y Certified Sustainable Palm Oil.*

Manufactura

GRI 414-1

SASB FB-RN-250A.1

Nuestra dedicación a la calidad se extiende a la manufactura de nuestros productos, donde combinamos la tradición artesanal con tecnología de punta para crear los ingredientes que dan vida a nuestros platillos. Desde la elaboración de la masa para nuestras pizzas hasta la creación de nuestros productos de panadería y pastelería, cada paso se lleva a cabo con pasión y precisión. Utilizamos recetas que nos aseguren que cada producto cuente con un sabor único y delicioso.

En Alsea, nuestras marcas y centros de producción deben implementar el sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP, por sus siglas en inglés), que se centra en los procedimientos y controles de calidad para prevenir y mitigar los riesgos asociados a la producción y manejo de nuestros alimentos. Para verificar el cumplimiento de nuestros controles, realizamos auditorías internas y externas sobre nuestros procedimientos, a manera de gestionar el nivel de riesgo de nuestras actividades.

La excelencia en calidad es un esfuerzo de todos los días, por lo que impulsamos a nuestras fábricas a que consigan certificaciones que reflejen su ardua labor en cumplir con nuestros controles.



El 100% de nuestras fábricas en Europa cuenta con certificación IFS[3] (*International Featured Standard*), que reafirma la eficiencia de nuestros rigurosos controles de seguridad para el manejo de alimentos.

3 El IFS certifica que los proveedores de alimentos suministren productos seguros conforme a las especificaciones y legislación aplicable.

Otro aspecto fundamental es ofrecer a nuestro equipo las mejores herramientas y los conocimientos más actualizados para el cumplimiento de sus tareas. Contamos con todos los manuales y políticas correspondientes a calidad e inocuidad alimentaria, que son accesibles para todos nuestros colaboradores.

Para el cumplimiento de este propósito, diseñamos lineamientos que garanticen la máxima calidad de nuestros productos. Estas directrices están alineadas a sistemas reconocidos por estándares internacionales de la GFSI. Adicionalmente, contamos con controles para identificar las desviaciones en nuestros procesos y atenderlas oportunamente. Estos comprenden todas las especificaciones necesarias en cada etapa de producción de nuestros insumos:

- Documentación
- Plan de seguridad alimentaria
- Verificación
- Trazabilidad
- Control de alérgenos

Para contar con la máxima organización operativa, trabajamos constantemente para alinear las especificaciones de los insumos que utilizamos con la normativa y requerimientos de cada país. Para aquellos casos en los que los ingredientes o productos no estén regulados, creamos nuestros propios requerimientos, para reforzar los controles y parámetros en los que operamos.





Logística y distribución

Ofrecer alimentos de primera calidad es indispensable para nuestro negocio. Trabajamos para que, antes de llegar a nuestros restaurantes, nuestros ingredientes sean transportados y almacenados bajo estrictos controles. Para asegurarnos de que la temperatura a la que se transportan es la adecuada, contamos con una trazabilidad estricta de nuestra cadena de frío. Además, llevamos un sólido sistema de control de caducidades y de manejo de producto no conforme.

Nuestro compromiso extendido sobre calidad e inocuidad

GRI 416-2
SASB FB-RN-250A.1

Como una empresa líder en el sector, extendemos nuestras acciones de calidad y seguridad de los alimentos a la operación de nuestros restaurantes, al servicio que ofrecemos a los clientes y al fomento de una cultura de calidad e inocuidad en todas las operaciones.

Nuestras cocinas son el contacto inmediato con nuestros comensales, por lo que la higiene y sanidad son elementos esenciales para asegurarnos de ofrecer alimentos que no sólo estén llenos de sabor, sino que también cumplan con los máximos estándares en la materia.

Para asegurarnos de que no haya incumplimientos, atendemos las recomendaciones y hallazgos de las auditorías de seguridad alimentaria y calidad para implementar medidas correctivas.

Contamos con un registro y monitoreo de factores críticos para identificar cuáles son aquellas desviaciones de procesos con mayor incidencia, y así poder tomar decisiones que las reduzcan.

Con el objetivo de ofrecer la mayor calidad en todos los puntos de nuestras operaciones, nos enorgullece contar con un capítulo específico sobre diseño inmobiliario en nuestro sistema de calidad e inocuidad, con el fin de verificar qué materiales utilizar para muebles, paredes y pisos, que sean adecuados y aprobados para el sector.

Además, contamos con protocolos que rigen cómo deberá ser el almacenamiento de insumos, la higiene de los equipos de trabajo y el mantenimiento de las instalaciones.

La opinión de nuestros clientes es esencial para nosotros, por lo que recibimos sus quejas sobre la calidad e inocuidad de nuestros alimentos por **diversos medios** dependiendo de la marca y región. Además, nuestros Comités de Calidad se reúnen mensualmente para reportar indicadores y para destacar logros y resultados obtenidos. Con estas participaciones, buscamos motivar a nuestro equipo y que puedan ver el impacto positivo de su día a día en el negocio.

+ 14,000 auditorías de seguridad alimentaria a nuestros restaurantes.



FOMENTANDO UNA CULTURA DE CALIDAD E INOCUIDAD

La calidad e inocuidad de cada platillo que ponemos en la mesa no es sólo una meta, sino una cultura que impregna cada nivel de nuestra compañía y que nos mueve a querer ser mejores cada día. Reconocemos que nuestros colaboradores son el corazón de esta filosofía, por lo que nos dedicamos a fomentar un ambiente donde la excelencia en toda la cadena de valor sea una responsabilidad compartida y un motivo de orgullo.

Queremos ser referentes en cultura de calidad, además de garantizar el cumplimiento de la regulación aplicable en todos los países y cuidar la salud de nuestros clientes. En 2024 llevamos a cabo una nueva edición de los Premios Q en España, que reconocen a aquellos locales de cada marca que han obtenido más del 95% en auditorías no anunciadas de Calidad. Esta iniciativa no sólo premia la excelencia, sino que también fomenta una cultura de calidad y compromiso entre los equipos de trabajo.

Crecimiento operativo

En Alsea reconocemos que el crecimiento operativo es un eje esencial para nuestras operaciones. Nos permite, por un lado, asegurar la rentabilidad y preferencia de cada una de nuestras ubicaciones, y por otro, expandir nuestras marcas de manera estratégica y eficiente, atendiendo nuestras responsabilidades con el medio ambiente y las comunidades que nos rodean.

Gracias a nuestras iniciativas de Crecimiento, en Alsea somos cada vez más reconocidos por nuestro liderazgo, innovación y presencia en la cotidianidad de nuestros clientes, o en la celebración de grandes momentos.

NUESTROS PRINCIPALES LOGROS DE CRECIMIENTO OPERATIVO EN 2024

GRI 203-1

Unidades

4,785
Unidades

Se alcanzó con la apertura de

275 UNIDADES

Inversiones

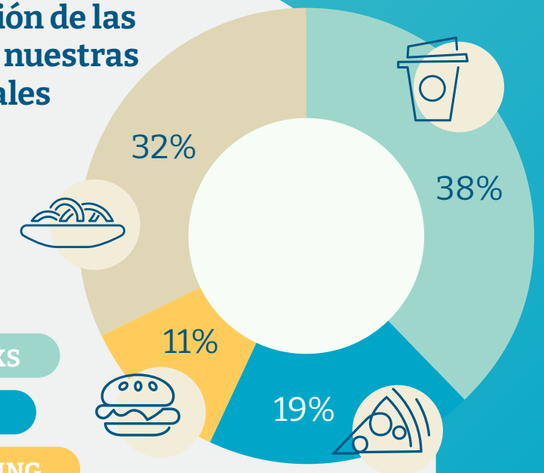
Realizamos inversiones de capital por $6.4 MDP

EL 84.5% (5.4 MDP) SE DESTINÓ A:

- **Apertura de unidades**
- **Renovación y remodelación** de unidades existentes
- **Reposición de equipos** (CAPEX de mantenimiento)

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

Participación de las marcas en nuestras ventas totales



Aniversarios

Estamos donde los momentos se celebran: aniversarios que marcan nuestra historia

Estar presentes en los momentos cotidianos y extraordinarios de millones de personas ha sido parte de nuestra historia. Este año, celebramos aniversarios que representan años de innovación, crecimiento y compromiso con la excelencia.



Domino's

DOMINO'S PIZZA, 35 AÑOS DE TRAYECTORIA EN MÉXICO

En 1989, Domino's Pizza se convirtió en la marca pionera del portafolio de Alsea, dando origen a la compañía. Hoy, con más de 960 tiendas en 130 ciudades del país, sigue siendo una de las marcas favoritas de las familias mexicanas.

Este aniversario fue posible gracias al trabajo de más de 15 mil colaboradores y franquiciatarios. Con más de 60 millones de pizzas elaboradas al año, la marca mira hacia el futuro con un objetivo claro: seguir atentos a las nuevas tendencias de consumo, escuchar activamente a los consumidores y adelantarse a sus necesidades y expectativas.

Los mexicanos no piden una pizza, piden una Domino's.

P.F. CHANG'S

P.F. CHANG'S, 15 AÑOS OFRECIENDO LO MEJOR DE LA COCINA ASIÁTICA EN MÉXICO

Desde su llegada en 2009, P.F. Chang's ha ofrecido una propuesta gastronómica basada en el arte del wok y la cocina asiática tradicional, con platillos elaborados al momento y servidos en un entorno que invita a compartir los grandes momentos y la mejor experiencia culinaria.

En su 15° aniversario en México, la marca celebró su legado con platillos de edición limitada, promociones especiales y experiencias únicas para sus invitados. Hoy, con más de 29 restaurantes a nivel nacional, P.F. Chang's continúa consolidándose como un referente de la cocina asiática, con una visión clara: crear una experiencia gastronómica única que combine sabores asiáticos con un ambiente cálido y acogedor donde "Cada Día es una Celebración".



THE CHEESECAKE FACTORY, 10 AÑOS DE UNA FANTÁSTICA CELEBRACIÓN

Desde 2014, The Cheesecake Factory ha ofrecido experiencias memorables alrededor de la comida, con porciones generosas, un menú creativo y un ambiente acogedor. A una década de su llegada a México, la marca cuenta con ocho sucursales en México y mantiene su compromiso de ofrecer más de 200 platillos y 30 variedades de *cheesecake*.

Para celebrar su aniversario, la marca presentó un mural interactivo con realidad aumentada en la Ciudad de México, ofreció *cheesecake* a mitad de precio, en coincidencia con el Día Mundial del *Cheesecake*, y lanzó un nuevo sabor conmemorativo como parte de la tradición anual de innovación.



VIPS, 60 AÑOS DE UNA HISTORIA SERVIDA CON SABOR

Vips celebró su 60 aniversario reafirmando su legado como el restaurante familiar más querido de México, con más de 230 restaurantes que los han acompañado de generación en generación en 41 ciudades del país.

Como parte de su aniversario, la marca lanzó la campaña “Clásicos por $60”, una promoción nacional que ofreció platillos emblemáticos a un precio especial. A 60 años de su fundación, Vips continúa evolucionando sin perder su esencia, combinando tradición, sabor e innovación.

> Vips sigue siendo ese lugar donde los invitados se sienten igual que en casa, todo el día, todos los días.



Hacia dónde vamos en nuestra pasión por crecer juntos



En Alsea reconocemos que nuestra pasión por crecer juntos se extiende a todas nuestras operaciones. Queremos estar presentes en cada momento que nuestros clientes comparten alrededor de los alimentos, antes, durante y después de cada experiencia.

Trabajaremos día con día para mejorar nuestro servicio, escuchando activamente las necesidades de nuestros consumidores y ofreciendo espacios seguros, inclusivos y una atención más cercana y personalizada. Comunicar estos esfuerzos de forma clara y honesta refuerza nuestro compromiso con la transparencia, la amabilidad y la cercanía con todos nuestros grupos de interés.

La transformación digital es parte esencial de esta evolución. Confiamos en herramientas tecnológicas que nos permitan estar cada vez más conectados con nuestros clientes, presentes en todos los canales, y listos para acompañarlos en cada ocasión con una propuesta que refleje nuestra ambición de estar donde los momentos se comparten.

Continuaremos con paso firme para que cada alimento que pongamos en la mesa esté alineado a las mejores prácticas y a los máximos estándares de calidad, inocuidad y alimentación equilibrada, apoyando a los productores locales y priorizando a aquellos con menores impactos en el medio ambiente.

Somos conscientes de que el Crecimiento es un camino que debemos transitar ordenadamente, siendo resilientes a los cambios del mercado y tomando decisiones que favorezcan nuestro propósito de ofrecer

experiencias llenas de sabor. Seguiremos aspirando a lo más alto para consolidar nuestra posición como una compañía confiable y preferida, tanto por quienes nos eligen como por quienes nos ayudan a crear nuestros alimentos.

ODS 6 7 13 16 17

GRI 3-3, 301-2, 301-3, 306-1, 306-2, 306-3, 306-4, 414-1, 414-2

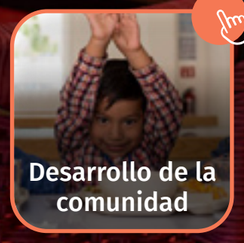
Menú

Estamos en las personas que *crecen* y hacen crecer

Generar **Desarrollo**, es la forma en que entendemos el compromiso, con quienes trabajan con nosotros, con quienes nos rodean y con el mundo que queremos construir. Ese es el impacto que buscamos: transformar vidas desde adentro, con programas que promueven la educación, la empleabilidad, la inclusión y el bienestar.


Desarrollo del talento


Derechos Humanos


Desarrollo de la comunidad

Equipo Alsea

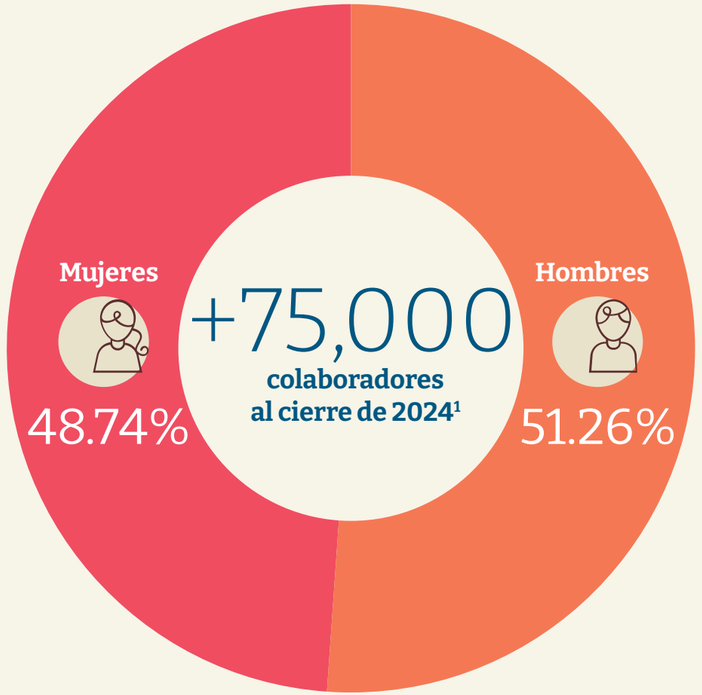
GRI 2-7, 401-1, SASB FB-RN-000.A

Estamos orgullosos de tener el mejor talento en nuestros equipos. Este logro se debe al compromiso firme que tenemos con cada uno de nuestros colaboradores no solo para su desarrollo profesional, sino también personal.





Ser parte de Alsea es vivir una experiencia de crecimiento, donde cada colaborador encuentra oportunidades para desarrollarse, personal y profesionalmente. Nuestro compromiso con su bienestar se refleja en una satisfacción en constante crecimiento.



Tipo de contratación[2]

	Mujeres		Hombres	
	34,572 Permanente o indefinido	1,982 Temporal	36,377 Permanente o indefinido	2,067 Temporal
EUROPA	9,917	1,136	9,451	1,161
MÉXICO	18,412	386	20,722	464
SUDAMÉRICA	6,243	460	6,204	442



Número de trabajadores por país

	Mujeres	Hombres
México	18,953	21,096
Argentina	3,242	2,144
Chile	2,757	2,219
Colombia	1,468	2,145
Uruguay	143	123
Paraguay	25	13
Francia	869	655
Países Bajos	175	94
Bélgica	17	4
España	9,758	9,699
Portugal	234	160

1 La cifra de más de 75,000 colaboradores corresponde a una estimación representativa del periodo reportado. Este número puede variar debido a factores como contrataciones temporales por necesidades estacionales, así como transiciones entre esquemas de contratación temporal y permanente.

2 La contratación de personas de 16 y 17 años en Argentina está avalada por la ley no. 20,744 relativa al Régimen de Contrato de Trabajo: Art. 32. - Capacidad. Las personas desde los dieciocho (18) años, pueden celebrar contrato de trabajo.
Las personas desde los dieciséis (16) años y menores de dieciocho (18) años, pueden celebrar contrato de trabajo, con autorización de sus padres, responsables o tutores. Se presume tal autorización cuando el adolescente viva independientemente de ellos.

Jornadas laborales

Alsea Global

Mujeres		Hombres	
20,364 Jornada completa	9,829 Jornada reducida	22,320 Jornada completa	8,376 Jornada reducida

Alsea por Región

		Mujeres	Hombres
EUROPA	Jornada completa	3,320	3,010
	Jornada reducida	825	320
MÉXICO	Jornada completa	13,697	16,279
	Jornada reducida	4,715	4,443
SUDAMÉRICA	Jornada completa	3,347	3,031
	Jornada reducida	4,288	3,613

Colaboradores por rango de edad, región y porcentaje

GRI 405-1

		Mujeres	Hombres
EUROPA	<18	0	1
	18-20	1,842	1,688
	21-29	4,633	4,646
	30-39	2,102	2,088
	40-49	1,220	1,513
	50-59	652	794
	>60	163	140
MÉXICO	<18	62	45
	18-20	2,642	2,292
	21-29	10,573	8,600
	30-39	4,280	3,574
	40-49	2,044	2,250
	50-59	872	1,429
	>60	247	222
SUDAMÉRICA	<18	15	9
	18-20	912	988
	21-29	3,828	4,829
	30-39	1,379	1,505
	40-49	352	359
	50-59	123	106
	>60	35	22

Atracción y retención de talento

GRI 401-1, FB-RN-310A.1., FB-RN-310A.2

Nuevas contrataciones

En Alsea, nuestro crecimiento se traduce en nuevas oportunidades para sumar talento a nuestros equipos de, Europa y Sudamérica. Como empresa líder en la industria, implementamos prácticas que garantizan contrataciones efectivas y equipos comprometidos, asegurando que cada persona que se une a nuestro equipo encuentre un espacio para crecer y aportar.

En 2024, realizamos 46,225 nuevas contrataciones, lo que nos convierte en una empresa comprometida con la búsqueda de los mejores talentos.

Este año promovimos en todas las regiones a 7,847 colaboradores, lo que demuestra que nuestro plan de carrera profesional se interesa por el crecimiento profesional de nuestro talento.

En 2024, el costo promedio de contratación por colaboradores equivalente a tiempo completo fue de $5,845.4 pesos mexicanos a nivel global.

	Mujeres	Hombres	Total
EUROPA	7,907	9,144	**17,051**
MÉXICO	9,820	14,260	**24,080**
SUDAMÉRICA	2,373	2,721	**5,094**



Tasa de rotación

Cuando las personas se sienten valoradas, se quedan. En Alsea nos enfocamos en crear un ambiente donde nuestros colaboradores quieran construir su futuro. Buscamos desarrollar un equipo estable y comprometido que se traduce en mayor productividad, mejor servicio al cliente y un ambiente de trabajo más positivo.

Por ello, monitoreamos nuestra tasa de rotación con el objetivo de identificar áreas de mejora en la gestión del talento, optimizar costos asociados y asegurar la continuidad en la experiencia que brindamos a nuestros clientes.

En 2024 logramos la tasa de rotación global más baja en los últimos 10 años, 59.8%*, lo que fortalece la estabilidad laboral en todos nuestros mercados.

* De esta tasa, el 78% fue una rotación voluntaria y 22% involuntaria

Sabemos que la estabilidad laboral es un factor crucial para los colaboradores y sus familias. De allí que, en países con contextos de inestabilidad del mercado, tomamos medidas para mitigar la rotación. En Sudamérica , gracias al Centro de Soporte, creamos estrategias para disminuir la rotación temprana y así evitar la salida de colaboradores con menos de un año de antigüedad.

Gracias a estas acciones logramos una reducción de 37 puntos porcentuales en la rotación temprana en el Centro de Soporte, un resultado que nos llena de satisfacción y que demuestra nuestro compromiso con la creación de un entorno laboral estable y atractivo.

RESULTADOS SIGNIFICATIVOS

Mejoramos la eficiencia del Centro de Soporte en Sudamérica, mediante equipos más estables, optimizando la productividad y la calidad del servicio.

Fortalecimos la marca empleadora, consolidando una imagen positiva de la empresa como un lugar atractivo para trabajar.

Sabemos que las personas se quedan donde se sienten valoradas. Por eso, más allá de los números, seguimos trabajando en crear un entorno que inspire confianza, propósito y crecimiento para todos los equipos de Alsea, sin importar la región.



Éxito de la encuesta ECO: el poder de una comunicación global

En Alsea creemos que la transparencia y la colaboración son clave para seguir mejorando. Por eso, llevamos a cabo la **Encuesta de Compromiso Global ECO**, una herramienta esencial para escuchar a nuestro equipo, entender sus necesidades y seguir construyendo juntos un ambiente de trabajo positivo y motivador. Sin duda, una herramienta clave que permite medir y mejorar el compromiso con nuestros colaboradores.

96% de nuestros colaboradores participaron en la Encuesta de Compromiso Global (ECO), donde se obtuvo una calificación de 4.1 sobre 5.

Por ello, hemos implementado un proceso sistemático de análisis y acción a partir de los resultados de nuestra encuesta ECO que son:

Análisis global
Se realiza un análisis global de los resultados para identificar tendencias y áreas de mejora a nivel general.

Análisis regional
Posteriormente, se desglosan los resultados por región para comprender las particularidades y necesidades de cada zona geográfica.

Análisis por unidades de negocio
A continuación, se comparten los resultados con cada unidad de negocio (marcas y áreas centrales) para un análisis más específico y focalizado.

Identificación de planes de acción
Finalmente, cada unidad de negocio, con el apoyo de la dirección, define planes de acción concretos para abordar las áreas de mejora identificadas.

Estrategias que generan valor

Más allá del clima laboral, medimos la experiencia del colaborador, que es el pulso de nuestro compromiso.

Gracias a la implementación de la encuesta ECO podemos:

- Obtener una visión integral de la compañía.
- Fomentar la colaboración en todos los niveles de la organización.
- Implementar planes de acción específicos y adaptados a las necesidades de cada área.

A través de este enfoque transparente y colaborativo, buscamos construir un mejor lugar para trabajar, donde la voz de nuestros colaboradores sea escuchada y tenga un impacto real en la toma de decisiones.

Realizamos encuestas de *onboarding* a los 30 y 60 días para conocer, de primera mano, la experiencia de nuestros nuevos colaboradores y mejorar cada punto de contacto en su camino dentro de Alsea.

Además, desarrollamos una matriz de dotación que nos ayuda a optimizar la asignación de personal en nuestros restaurantes, asegurando que cada equipo tenga el talento necesario en el lugar y momento adecuados.



Formación y capacitación

GRI 3-3 TEMA MATERIAL FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN, 404-1, 404-2, 404-3

Fomentamos un fuerte sentido de pertenencia y compromiso, porque sabemos que nuestros colaboradores son clave para superar las expectativas de nuestros clientes. Al impulsar su desarrollo y formación, los empoderamos para liderar con pasión y construir juntos un futuro más sólido y responsable.



Ofrecemos formación a nuestros colaboradores en los valores y competencias que definen el perfil Alsea, brindándoles oportunidades de aprendizaje para su crecimiento profesional.

Inversión en formación

$18,003,343 MXN

2.5 millones
Horas totales de formación

269.6
Promedio de horas mujeres

289.3
Promedio de horas hombres

Por ello, nos comprometemos a:

- Crear equipos
- Hacer que la cultura sea una ventaja competitiva
- Formar líderes con sentido humano
- Comprometernos con el mejor talento
- Ser el empleador que mejor paga en el sector

Alsea *College*

En Alsea creemos que el desarrollo de nuestra gente es fundamental para nuestro éxito a largo plazo. Por ello, hemos creado Alsea *College*, una plataforma de aprendizaje en línea que impulsa el crecimiento a largo plazo es innovadora, accesible, y ofrece a nuestros colaboradores las herramientas que necesitan para crecer profesionalmente y alcanzar su máximo potencial.

Alsea *College* es más que una plataforma de aprendizaje, es una inversión en nuestro futuro. Al empoderar a nuestros colaboradores con las habilidades y conocimientos necesarios para afrontar los retos del mañana, estamos construyendo una empresa más fuerte, resiliente y sostenible.

Con 1,792 participantes y un 94% de cumplimiento, nuestro programa de formación continua en Alsea *College* demuestra el compromiso de Alsea con el desarrollo de nuestros colaboradores.

¿Qué hace a Alsea *College* tan especial?

Permite un aprendizaje a la medida

Ofrecemos una amplia gama de cursos, desde habilidades técnicas, específicas de cada marca, hasta formación en temas cruciales como la privacidad de datos.

Cada colaborador puede acceder a los cursos que mejor se adapten a sus necesidades y objetivos.

Es flexible y accesible

La plataforma está disponible en cualquier momento y lugar, lo que permite a nuestros colaboradores aprender a su propio ritmo y desde cualquier dispositivo.

Tiene accesibilidad universal

Es una plataforma colaborativa que reúne a todas nuestras marcas y regiones en un solo lugar. ¡Todos tienen su espacio personalizado! Esto fomenta la sinergia y el intercambio de conocimientos entre nuestros equipos.



Programa Gerente Dueño

En este programa desarrollamos tanto el curso de finanzas como el curso de simulador de liderazgo con sentido humano. El resultado de estos espacios fue incentivar líderes presentes, comprometidos, que empoderan a su equipo y cuidan el negocio.

Durante 2024, en las regiones de México y Sudamérica, 3,537 colaboradores recibieron capacitación del **Programa Gerente Dueño**.



Europa

Sabemos que el talento impulsa el futuro, por eso fomentamos el desarrollo de las personas a través de iniciativas que fortalecen el liderazgo, promueven la formación continua y hacen de la tecnología una aliada para crecer juntos.

Nuestros grandes avances en 2024 fueron:

- **Uso de inteligencia artificial en procesos de atracción de talento.** Gracias a nuestro **Chat Bot** de reclutamiento, cualquier persona interesada en unirse a nuestras marcas puede postularse de forma ágil, sencilla y personalizada, haciendo del proceso una experiencia accesible desde el primer clic.

- **En materia de liderazgo, continuamos fortaleciendo nuestras capacidades** con los programas **ILA** y **HACER-HACER**, que brindan herramientas y formación clave a líderes de todos los niveles. A través del Aula de Liderazgo y evaluaciones anónimas, impulsamos una cultura basada en la inspiración, la colaboración y el desarrollo del equipo.

- Destacamos la certificación universitaria en Dirección y Gestión de Restaurantes para nuestros equipos operativos, los cursos de idiomas para el Centro de Soporte y, por supuesto, nuestro mayor logro en 2024, el lanzamiento de nuestro programa piloto de ***Mentoring***, una iniciativa que conecta a personas con amplia trayectoria con jóvenes promesas dentro de Alsea, promoviendo el aprendizaje continuo y la transmisión de nuestra cultura. Con 22 participantes, este programa se extenderá hasta octubre de 2025, a través de sesiones personalizadas que fortalecen habilidades, refuerzan nuestros valores y potencian el crecimiento profesional.

- Para acompañar más de cerca a quienes forman parte del Centro de Soporte, creamos el área de ***Human Resources Business Partner*** **(HRBP)**, un nuevo departamento dedicado exclusivamente a personas. Este equipo se encarga de facilitar la comunicación interna, dar seguimiento personalizado a cada colaborador y reforzar el acompañamiento desde el proceso de *onboarding*. Su rol estratégico permite detectar áreas de mejora y apoyar a los líderes en el desarrollo de sus equipos, asegurando que todos avancemos en la misma dirección.

- **Nuestro compromiso con el crecimiento personal y profesional fue reconocido** durante el año con dos premios que nos llenan de orgullo: *Diversity Leading Company 2024*, de Equipos y Talento, y *Hot Concept 2024* a la sostenibilidad y RSE por nuestro proyecto **Aperturas con Causa.**

> En Alsea, acompañar a nuestra gente, formar líderes y generar oportunidades es parte de cómo construimos un futuro sostenible.

México

Creemos que crecer empieza por dentro. Por eso, impulsamos el desarrollo profesional y personal de cada colaborador, integrando herramientas innovadoras, experiencias formativas y acompañamiento constante desde el primer día.

Uno de nuestros mayores logros en 2024 fue el fortalecimiento de nuestra **Ruta de Aprendizaje,** la cual guía a cada persona en su desarrollo, desde el momento en que se unen a Alsea.

Este enfoque integral nos permitió alcanzar **1.9 millones de horas de capacitación en 2024**, con un **promedio de 166 horas por colaborador,** superando ampliamente los estándares del sector.

Este modelo, representado en nuestra **Malla de Capacitación,** contempla tres grandes etapas:

Etapa 1:

Onboarding con propósito

A través de actividades como desayunos de bienvenida, visitas a marcas y sesiones de inducción, generamos un primer acercamiento cálido, cercano y alineado con nuestros valores.

Etapa 2:

Formación en competencias clave

Abarca desde cursos sobre ética, derechos humanos, protección de datos y anticorrupción, hasta programas de autoaprendizaje enfocados en liderazgo, habilidades técnicas y bienestar. Cada colaborador puede elegir su ruta formativa a través de un sistema de créditos, adaptado a su rol y necesidades.

Etapa 3:

Bienestar para la productividad

Ofrecemos cursos opcionales para mejorar la salud mental, financiera y emocional, impulsando un entorno más saludable y sostenible para todos.

También continuamos desarrollando el **Círculo de Líderes,** un programa que brinda a nuestros gerentes herramientas y espacios de diálogo para liderar con propósito. Después de su lanzamiento en Monterrey y Guadalajara, logramos una cobertura del 99% en las regiones participantes. Nuestros líderes fortalecieron habilidades clave como la reducción de la rotación, cobertura de vacantes en menos de ocho días y gestión de equipos más estables.

La tecnología ha sido una gran aliada para mejorar la experiencia de quienes se suman a Alsea. Implementamos un programa piloto de perfiles predictivos, que nos ha permitido optimizar nuestras decisiones de contratación, reducir tiempos de selección y mejorar la experiencia de las personas candidatas.

Por otro lado, fomentamos una **cultura de aprendizaje continuo** con el respaldo de alianzas con instituciones como la Escuela Bancaria Comercial (EBC), la Universidad Iberoamericana y el Tecnológico de Monterrey. Con una oferta formativa diversa, flexible y personalizada, superamos este año el millón de créditos acumulados por nuestros equipos, reflejando un compromiso real con el desarrollo a todos los niveles.



Sudamérica

En Alsea en Sudamérica, buscamos el desarrollo del talento con herramientas innovadoras, programas formativos flexibles y espacios que celebran nuestra cultura.

Durante 2024 dimos pasos firmes para consolidar un entorno laboral que inspira, conecta y potencia a cada persona que forma parte de nuestra historia, a través de las siguientes destacadas iniciativas:

- **Lanzamiento de la plataforma Meta,** una herramienta digital que transforma la manera en la que gestionamos el talento. Esta plataforma empodera a nuestros colaboradores, conecta líderes con sus equipos, promueve conversaciones de desarrollo más significativas y centraliza toda la información necesaria para dar seguimiento a metas, planes individuales y logros. Además, mejora la eficiencia al digitalizar procesos, permitiendo enfocarnos en lo que realmente importa: el crecimiento de nuestra gente.
- **Evolución de *Cosmos Learning*,** un programa integral de formación que opera en Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay. A través de rutas de aprendizaje personalizadas, flexibles y adaptadas a cada área, los colaboradores pueden elegir los temas y formatos que mejor se ajusten a sus intereses: desde cursos y *podcasts* hasta charlas TED y becas para estudios universitarios. En 2024 impulsamos programas especiales en innovación y metodologías ágiles, alineados con las evaluaciones de potencial y liderazgo, fortaleciendo las habilidades necesarias para enfrentar los retos del presente y del futuro.
- **Enfoque cercano e innovador a través del *podcast* Conversaciones con Sabor,** liderado por Cultura y comunicaciones internas, que se inspiró en compartir experiencias, fortalecer valores y seguir aprendiendo juntos. Esta iniciativa ha elevado el compromiso, reforzado la cultura Alsea y potenciado el desarrollo de nuestros líderes.

En Alsea en Sudamérica, construir experiencias de aprendizaje, impulsar la innovación y celebrar nuestra identidad son parte de cómo crecemos con propósito.

Ciclo de gestión de talento

GRI 404-3

Liderar es inspirar, y en Alsea sabemos que el liderazgo se construye con visión, acción y aprendizaje continuo. Por eso, contamos con el **Índice de Liderazgo Alsea (ILA)**, una herramienta clave para fortalecer el talento y potenciar a quienes impulsan nuestra cultura.

Con este modelo, acompañamos a nuestros equipos en su crecimiento, asegurando que cada líder tenga lo necesario para guiar, motivar y hacer la diferencia.

Más que una evaluación, el **ILA** es una brújula que guía el desarrollo individual, permitiendo a cada líder potenciar sus fortalezas y abordar áreas de mejora. De esta manera, construimos un liderazgo consciente, empático y orientado al crecimiento, pilares fundamentales para la sostenibilidad de Alsea.

Colaboradores evaluados por desempeño en 2024

De los más de 75,000 colaboradores de Alsea, **15,714 (aproximadamente 21%)** fueron evaluados por desempeño en 2024.



7,768

Hombres



7,946

Mujeres





Diversidad, equidad e inclusión

GRI 405-1, 3-3 TEMA MATERIAL: DIVERSIDAD, INCLUSIÓN Y EQUIDAD
COP PRINCIPIO 6

Ser una empresa incluyente es más que una declaración, es un compromiso diario. En Alsea trabajamos para que cada persona tenga la oportunidad de crecer, sin importar su contexto o condición. La diversidad, la equidad y la inclusión no son solo palabras, son valores que impulsan nuestras acciones y decisiones. Nuestra Política de Diversidad e Inclusión (DEI) establece los principios que nos guían en la promoción de la igualdad laboral, la no discriminación y la integración de grupos de atención prioritaria.

12 países, infinitos sabores: la diversidad y la multiculturalidad son el ingrediente clave de nuestra compañía.

Colaboradores pertenecientes a grupos de atención prioritaria

Personas mayores de 60 años

829

Reconocemos el valor y la experiencia que aportan los adultos mayores a nuestra empresa. Por ello, impulsamos iniciativas para integrarlos en nuestros equipos, brindándoles oportunidades laborales que se ajusten a sus necesidades y capacidades.

Personas con algún tipo de discapacidad

461

Creemos firmemente que la diversidad enriquece nuestros equipos y que el derecho al trabajo es un derecho humano inalienable. Por ello, vamos más allá de las limitaciones o capacidades físicas, sociales o mentales, y nos enfocamos en el talento, las habilidades y el potencial de cada individuo.

Personas en situación de refugio y jóvenes en situación vulnerable

2,404

A través de programas de inclusión para personas en situación de refugio, ofrecemos un espacio de trabajo seguro y apoyo para su integración en un nuevo entorno.

Además, creemos en la capacidad del talento joven, brindando oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional a las nuevas generaciones.

En 2024, Alsea aumentó significativamente el número de colaboradores de grupos de atención prioritaria a 3,694, superando los 1,999 del año anterior.

Nos posicionamos entre los mejores lugares para trabajar para jóvenes profesionales en Sudamérica. Alcanzamos el Top 3 en Chile como mejor empresa para practicantes y el Top 19 en Argentina para jóvenes profesionales.

En Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay, capacitamos para promover la diversidad y la inclusión, incluyendo el lanzamiento del programa Generación BK que fomenta la empleabilidad de adultos mayores.

La equidad de género: un compromiso social

GRI 405-1

En Alsea, la equidad de género no es solo un ideal, es parte de nuestro día a día. Sabemos que aún existen barreras que limitan las oportunidades de desarrollo profesional para las mujeres en todo el mundo, y por eso, trabajamos con intención para romperlas desde adentro.

Por un lado, nuestro **Comité de Diversidad e Inclusión** es el corazón de muchas de nuestras acciones. A través de talleres con líderes y colaboradores, impulsamos una cultura inclusiva, equitativa y respetuosa.

En 2024, más de 400 personas participaron en sesiones sobre diversidad de género, sesgos inconscientes y entornos laborales seguros, con una calificación de satisfacción superior al 95%.

> En Alsea creemos que el talento no tiene género, pero sí muchas formas de brillar, y queremos asegurarnos de que todas tengan el espacio para hacerlo.

Por otro lado, avanzamos con una estrategia que camina sobre **cinco grandes dimensiones** que nos ayudan a mantener el rumbo y el ritmo:

Compromiso y postura: nuestra Política de Diversidad e Inclusión nos marca la pauta. Por ejemplo, en los procesos de selección, buscamos que al menos una mujer esté presente en cada terna finalista. Porque abrir espacio también es abrir oportunidades.

Infraestructura organizacional: contamos con protocolos de prevención y respuesta ante acoso y violencia. En 2024, recibimos y atendimos cinco casos de acoso sexual, que fueron investigados con rigor y compromiso. Además, ofrecemos esquemas de trabajo flexibles y, en Europa, avanzamos en la negociación de un Plan de Igualdad que integra medidas de prevención, seguimiento disciplinario y gestión de denuncias junto con *Compliance* y el área de Seguridad, Salud y Bienestar Laboral.

Conducta: capacitamos a líderes y colaboradores para identificar y evitar sesgos inconscientes, porque construir una cultura inclusiva también es cuestión de conciencia y práctica.

Desarrollo del liderazgo: seguimos impulsando el liderazgo femenino. Celebramos que nuestras 3 marcas en Colombia están lideradas por mujeres. Organizamos el panel con voces femeninas de Sudamérica, y abrimos espacios como voces que inspiran cada 8 de marzo para que nuestras líderes compartan sus historias y motiven a más mujeres a tomar la palabra y el timón.

Métricas que importan: hoy, el 27.6% de nuestros puestos directivos están ocupados por mujeres. Este dato no es casualidad, es el resultado de un trabajo constante por impulsar el talento sin etiquetas. Y sí, todavía hay camino por recorrer, pero lo estamos haciendo con pasos firmes y con la convicción de que las oportunidades deben estar al alcance de todas las personas.

Bienestar laboral: cuando nuestra gente está bien, todo fluye mejor

GRI 3-3 TEMA MATERIAL: BIENESTAR LABORAL, 403-6

En Alsea creemos que cuidar de nuestra gente no es un beneficio, es parte de nuestra forma de ser. Por eso, promovemos un entorno donde el bienestar físico, emocional y familiar sea una prioridad.



Desde iniciativas de salud mental y chequeos médicos, hasta programas de convivencia familiar, flexibilidad y autocuidado, trabajamos para que cada colaborador se sienta bien, motivado y acompañado. Como parte de este compromiso, garantizamos el permiso parental remunerado para todas las personas de Alsea, sin importar su género o ubicación, permitiéndoles estar presentes en los momentos que más importan.



Europa

En Europa fortalecimos nuestro compromiso con el bienestar desde un enfoque integral. Mantenemos activo el Plan de Salud Mental, con herramientas emocionales y atención psicológica; realizamos chequeos médicos anuales para todas las personas colaboradoras, y reforzamos la seguridad laboral en fábricas con campañas, materiales informativos y pausas activas.

Durante las inundaciones de la DANA en Valencia, activamos un servicio gratuito de apoyo emocional para nuestros colaboradores y fuimos reconocidos con el Certificado de Empresa Saludable, consolidando nuestro liderazgo en salud y bienestar a nivel global.



México

El bienestar en México se vive con cercanía y calidez. A través del programa Vive Alsea y actividades como Mini Alsea, creamos espacios donde las familias de nuestros colaboradores también son parte.

Ofrecemos flexibilidad de horarios, el día adicional de descanso Día Más, pausas activas y vacaciones respetadas.

En temas de salud, impulsamos campañas de autocuidado y promovemos el equilibrio entre la vida personal y profesional. Además, iniciativas como el Día de Vacaciones y Mini Alsea nos ayudan a fomentar valores sostenibles desde la infancia y fortalecer el orgullo de pertenencia.



Sudamérica

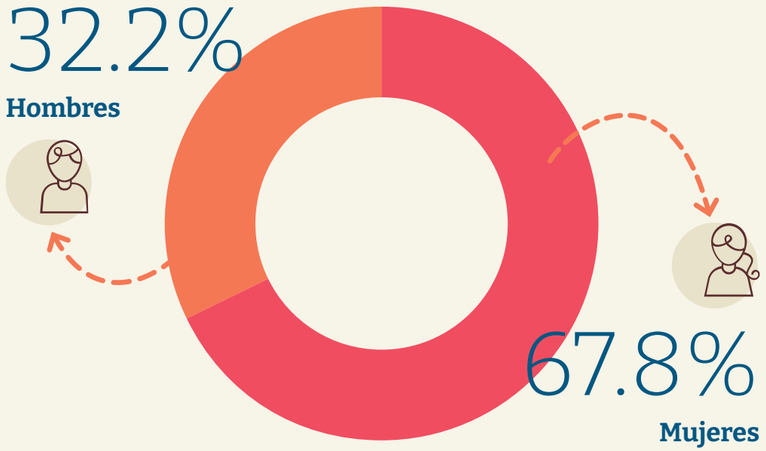
En Sudamérica creemos en un bienestar integral, que abarca cuerpo, mente y comunidad. Implementamos ecografías, masajes, consultas nutricionales y clases de yoga, además de jornadas de donación de sangre y espacios de convivencia como *Kids Day*.

La plataforma Alsea al Máximo ofrece beneficios y descuentos, mientras que los programas Viernes Flex y el día libre mensual para gerentes refuerzan la desconexión y el descanso. Monitoreamos indicadores de bienestar y capacitamos constantemente en hábitos saludables, construyendo así un entorno positivo y productivo.

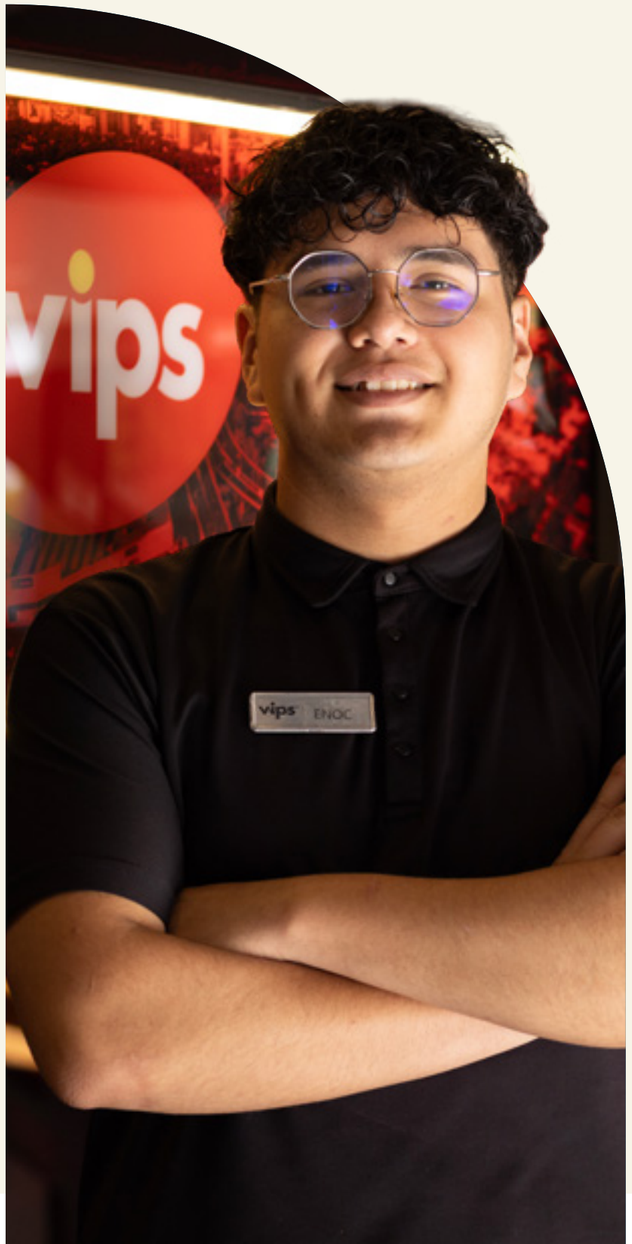
Permiso parental remunerado

GRI 401-3

Durante 2024, 1,731 personas colaboradoras ejercieron su permiso parental, reflejando nuestro compromiso con la corresponsabilidad familiar y la equidad.



Además, el 90% de las mujeres y el 96% de los hombres regresaron a su puesto tras el permiso, lo que confirma que, en Alsea, se puede crecer profesionalmente sin dejar de estar presente en los momentos que importan.



En Alsea garantizamos salarios justos y dignos, superando los mínimos legales en cada país donde operamos.

Ingreso Digno

GRI 202-1, 401-2

Desde nuestro Código de derechos humanos, contemplamos el salario como un derecho aplicable a todos nuestros colaboradores. Para garantizar su cumplimiento, aplicamos los requisitos legales de cada país, así como los estándares mínimos internacionales que aseguran un ingreso digno.

Además, nuestras políticas y buenas prácticas prohíben cualquier acción que vulnere la dignidad de los trabajadores, promoviendo un entorno laboral justo y equitativo.

Para lograr un ingreso digno para todos nuestros colaboradores, monitoreamos mensualmente los niveles de ingreso y desarrollamos una estrategia de compensación integral, equitativa y sostenible.

Los principales pilares de esta estrategia son:

Cumplimiento legal y estándares de mercado: Aseguramos que todos los salarios cumplan con la legislación vigente y se mantengan competitivos mediante análisis periódicos del mercado.

Revisiones salariales y equidad interna: Implementamos revisiones salariales anuales para ajustar compensaciones con base en desempeño, productividad y contexto económico.

Negociación colectiva y diálogo constante: Promovemos acuerdos justos con sindicatos y representaciones laborales que fortalezcan relaciones laborales sostenibles.

Estos esfuerzos permiten consolidar una cultura de reconocimiento justo, fortaleciendo el compromiso de Alsea con el desarrollo económico y social de sus colaboradores.

Beneficios adicionales y desarrollo personal: Ampliamos la cobertura de programas de bienestar como bonos, formación, desarrollo personal y esquemas de flexibilidad laboral.

Modelo de compensación basado en desempeño: Adoptamos incentivos variables ligados a resultados y al rendimiento individual y colectivo.



Derecho a la libre asociación

GRI 2-30, 407-1
COP PRINCIPIO 3

En Alsea, el respeto por los derechos laborales es parte fundamental de nuestra cultura. La libertad de asociación y la negociación colectiva no solo están garantizadas, sino que se impulsan activamente como herramientas clave para construir relaciones laborales basadas en la confianza, el diálogo y la corresponsabilidad.

Este compromiso lo tenemos desde hace muchos años; sin embargo, en 2024 reafirmamos esta postura, con un alcance regional que refleja nuestros esfuerzos:



México 73%



Europa 100%



Sudamérica

Argentina 80%

Chile 26%

Colombia 2.2%

51,690 de nuestros colaboradores forman parte de un contrato colectivo.

Las políticas, canales y mecanismos que promueven la libertad de asociación son transversales en Alsea y aplican en todas las regiones. Fomentamos entornos de trabajo donde se respete la voz colectiva, se escuche a los equipos y se generen espacios seguros para ejercer los derechos laborales plenamente. También capacitamos de forma continua a líderes y colaboradores sobre estos temas, fortaleciendo el conocimiento y la corresponsabilidad.



En Sudamérica se han implementado acciones específicas para avanzar en este tema, como:

- Capacitaciones dirigidas a líderes y equipos sobre derechos laborales y equidad.
- Establecimiento de canales de comunicación abiertos y eficaces entre empresa, sindicatos y personas colaboradoras.
- Promoción activa de un ambiente laboral respetuoso, inclusivo y abierto al diálogo.

Además, nos hemos trazado metas concretas para asegurar el cumplimiento de los **estándares internacionales en libertad de asociación**, incluyendo el monitoreo continuo y la implementación efectiva de políticas de diálogo social.

En Alsea estamos convencidos de que crecer juntos también significa escucharnos, dialogar y respetar las decisiones colectivas. Tenemos claro que una organización fuerte se construye con personas que se sienten valoradas, protegidas y libres de expresarse.

Seguridad y bienestar laboral

GRI 3-3 TEMA MATERIA: SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO, 403-1 403-2, 403-4, 403-5, 403-6, 403-7, 404-8, 404-9

La seguridad y el bienestar de nuestra gente son una prioridad absoluta en Alsea. Sabemos que detrás de cada comida servida, cada café preparado y cada experiencia entregada, hay personas comprometidas que merecen trabajar en un entorno seguro, saludable y digno.

Por eso, a través de sistemas de gestión, campañas de prevención, formación continua y acciones concretas, impulsamos una cultura de cuidado que se vive en todas nuestras regiones.

En 2024 destacamos estos resultados:

53,137
personas capacitadas en prevención de accidentes.

1,130
auditorías de seguridad y salud.

1,560
visitas preventivas basadas en riesgos.

6,501
accidentes registrados.

348,679
horas laborales perdidas por lesiones.

Estrategias transversales

A lo largo de todas nuestras operaciones, compartimos un mismo compromiso: que cada persona pueda desarrollar su trabajo con tranquilidad, confianza y respaldo.

Algunas de nuestras estrategias comunes son:

- **Política Corporativa de Seguridad, Salud y Bienestar**, vigente en todos los países.
- **Sistemas de gestión con enfoque en mejora continua y prevención de riesgos.**
- **Formación continua**, participación y consulta a los equipos sobre condiciones de seguridad.
- **Canales abiertos para reportes de incidentes o sugerencias**, con seguimiento oportuno.
- **Análisis de accidentes y medidas correctivas** para evitar recurrencias.

Estas acciones nos permiten mantener un enfoque regional y global a la vez, priorizando el bienestar desde lo operativo hasta lo estratégico.



Europa

Seguimos fortaleciendo una cultura preventiva basada en el conocimiento y la anticipación. Realizamos 206 visitas preventivas en 2024, optimizamos nuestros planes de seguridad en fábricas y lanzamos campañas en Alsea *College* sobre pausas activas, calentamiento y autocuidado.

Por otro lado, ampliamos la Biblioteca de Prevención de Riesgos Laborales PRL, reforzamos la formación continua y realizamos campañas de sensibilización para promover hábitos seguros en todos los niveles.



México

Desde 2019, México cuenta con el CAEA (Centro de Atención a Emergencias Alsea), un sistema de atención las 24 horas para incidentes de salud o accidentes laborales. Este modelo incluye traslados en ambulancia, notificación a familiares y respuesta inmediata ante emergencias. En 2024, se registraron 2,139 accidentes en la región México, por lo que seguimos impulsando nuestro camino de cero accidentes.

Además, contamos con campañas de prevención y alerta temprana en todos los centros de trabajo, y buscamos reducir riesgos a través de investigación de accidentes, capacitación continua y reportes eficientes. Nuestras marcas operan con autonomía en la gestión de la seguridad, mientras que desde el Centro de Soporte impulsamos la estandarización de mejores prácticas para:

- Optimizar la gestión de riesgos.
- Fortalecer la formación de equipos.
- Unificar la cultura de seguridad en todo el país.



Sudamérica

Realizamos 948 auditorías de seguridad, capacitamos a 18,174 colaboradores a través de cursos de primeros auxilios, uso de extintores y pausas activas. También dimos charlas mensuales a nuestros líderes de tienda para que compartieran con sus equipos conocimientos sobre prevención de riesgos, accidentes y enfermedades profesionales.

Celebramos el Día de la Seguridad y fortalecimos el programa Líderes de Ambientes Seguros y Saludables en Colombia. A su vez, desarrollamos un sistema informático con protocolos geolocalizados y un *e-learning* adaptado por marca y rol.

Además, realizamos las investigaciones pertinentes de los accidentes laborales en nuestras tiendas, lo que nos garantiza mitigar y prevenir accidentes futuros. Cada mes compartimos informes de resultados con líderes de marca para garantizar la mejora continua, la transparencia y el acceso a la información.

En nuestras tiendas tenemos un sistema accesible y público para dar información clave de seguridad, incluyendo contactos de emergencia y protocolos de actuación ante accidentes, catástrofes o robos.

Hacia dónde vamos con nuestro equipo Alsea

En Alsea sabemos que tenemos el mejor talento, diverso, incluyente y único. Por eso lo cuidamos y buscamos que siempre esté comprometido con nuestro propósito. Es por ello que seguiremos comprometidos con el desarrollo profesional y personal de todos nuestros equipos mediante la promoción de capacitaciones innovadoras como Alsea *College* y el programa Gerente Dueño.

Continuaremos formando a nuestros líderes para el desarrollo de sus competencias tanto profesionales como personales, para que sean capaces de inspirar y empoderar a sus equipos con perspectiva inclusiva.

Además, Alsea se proyecta como una empresa que se preocupa genuinamente por el bienestar de sus colaboradores, ofreciendo programas de salud mental, chequeos médicos, flexibilidad laboral y permisos parentales remunerados. Seguiremos fomentando un entorno donde nuestros colaboradores se sientan motivados y acompañados.

Por último, sabemos que la seguridad de nuestros colaboradores es una prioridad. Seguiremos implementando sistemas de gestión, campañas de prevención y formación continua para garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable para todos.



Derechos Humanos

GRI 2-23, 2-24, 3-3 TEMA MATERIAL: DERECHOS HUMANOS
COP PRINCIPIO 1, 2 Y 4

Alineados con los principios internacionales y nuestras políticas internas, fomentamos un entorno de trabajo justo, inclusivo y seguro para nuestros colaboradores, proveedores y comunidades.

Nuestros principios

Creemos en un entorno donde el respeto y la inclusión sean la base de cada decisión. Nuestras políticas internas garantizan que los derechos humanos sean el eje de nuestras acciones.

Desarrollamos políticas que contribuyen a los objetivos de Alsea junto con el compromiso de respetar y promocionar los derechos humanos de nuestros grupos de interés, entre ellas están:

- **Política Global de Derechos Humanos**
- **Código de Ética**
- **Política sobre Diversidad e Inclusión**
- **Código de Conducta de Proveedores**
- **Aviso de Privacidad**
- **Política Corporativa de Salud Seguridad y Bienestar**

Línea correcta

En México y Sudamérica ofrecemos la Línea Correcta de denuncia, accesible siempre para cualquiera de nuestros grupos de interés. Esta herramienta, administrada por un tercero, permite reportar cualquier irregularidad contraria a nuestras políticas y compromisos, y que podrían repercutir en el ejercicio de los derechos humanos.



DERECHOS HUMANOS

Fomentamos un entorno equitativo, inclusivo y seguro con acciones como capacitaciones obligatorias, protocolos de prevención y canales de denuncia activos, guiados por nuestros valores y el respeto mutuo.

Para cada grupo de interés contamos con diferentes acciones y medidas especificas:

COLABORADORES

En Alsea, el bienestar y la seguridad son lo primero. Cuando nuestro equipo laboral se siente protegido y valorado, dará lo mejor de sí. Por eso, creamos un entorno donde los derechos individuales y colectivos de nuestros colaboradores no solo se respetan, sino que se fortalecen cada día.

CLIENTES

Cada platillo que servimos refleja nuestro compromiso con la calidad, seguridad e inocuidad. Sabemos que un buen servicio empieza con la confianza y el cuidado de la salud de nuestros clientes.

PROVEEDORES

Mediante el Código de Conducta de Proveedores, exigimos el respeto por los derechos humanos y la garantía de condiciones laborales dignas y adecuadas a favor de los colaboradores de nuestros proveedores.

Además, nos aseguramos de que los proveedores cumplan con las normativas laborales vigentes, incluyendo el pago justo de salarios, prestaciones sociales y la afiliación al sistema.

COMUNIDAD

Más allá de los restaurantes, creamos impacto real. Desarrollamos programas y construimos alianzas para fortalecer el bienestar de las comunidades a través de nuestros pilares de acción:

- Alimentación
- Educación y Empleabilidad
- Apoyo en desastres
- Agua

Cumplimiento normativo

Damos cumplimiento a las leyes que amparan los derechos de nuestros grupos de interés en donde operamos garantizando derechos como:

- Salario digno.
- Negociación colectiva.
- Seguridad social.
- Jornada laboral.
- Igualdad y no discriminación
- Vacaciones pagadas.
- Permisos de maternidad y/o paternidad.

- Protección de datos.
- Acceso a la información.

- Prohibición del trabajo forzado.
- Prohibición del trabajo infantil.
- Libertad de asociación.
- Prohibición de la discriminación.

- Desarrollo.
- Calidad de vida.
- Educación.
- Integridad personal.
- Trabajo.

Buenas prácticas Alsea

Contamos con sólidos programas que refuerzan nuestras obligaciones legales frente a nuestros grupos de interés, lo que permite respetar y promover los derechos humanos en toda nuestra cadena de valor.

Implementamos programas para el cuidado y bienestar tales como:

- Alsea *College*
- Programa Gerente Dueño
- Alianzas con universidades

Reforzamos el desarrollo integral de nuestro mejor talento Alsea.

Ofrecemos nuestras plataformas e iniciativas de innovación tecnológica, tales como:

- Programas de lealtad
- *Delivery* y *takeaway* en Club By
- Kioskos Digitales

Empoderamos a nuestros clientes, lo que contribuye con el ejercicio directo de sus derechos de participación y consumo.

Fomentamos prácticas de negocio transparentes y libres de soborno con nuestros proveedores.

Gracias a nuestra estrategia en Origen responsable buscamos aliarnos con proveedores con certificación de GFSI (*Global Food Safety Initiative*, o Iniciativa Mundial de Seguridad Alimentaria).

Programas como:

- Movimiento Va por mi Cuenta
- Programa Integra
- Producto con Causa
- Premio Alsea

Lideramos proyectos e iniciativas que generan un alto impacto positivo para las sociedades presentes y futuras.



FORMACIÓN EN DERECHOS HUMANOS

Conocer nuestros derechos es el primer paso para protegerlos y sobre todo prevenir riesgos. Por eso, en Alsea impulsamos la formación en derechos humanos como una herramienta clave para promover respeto, inclusión y bienestar en todos nuestros espacios.

Durante 2024 capacitamos a 18,103 colaboradores en temas de derechos humanos.

Además, fortalecemos una cultura sensible a nuestros valores y principios como la dignidad humana, la igualdad y la inclusión, entre otros:

Horas totales de capacitación en derechos humanos por región

255 horas totales de capacitación

Europa	México	Sudamérica
57	149	49

SEGUIMIENTO DE CASOS RELACIONADOS CON DERECHOS HUMANOS

GRI 407-1, 408-1, 409-1, 411-1

En Alsea, el respeto a los derechos humanos es parte de quiénes somos. Damos seguimiento riguroso a cada denuncia para asegurar espacios justos, seguros y alineados con nuestros valores. Para nosotros, escuchar y actuar es parte de nuestro compromiso diario con nuestra gente.

Casos presentados durante 2024

Europa	México	Sudamérica
0	38	0

PROHIBICIÓN DEL TRABAJO INFANTIL

GRI 408-1

COP PRINCIPIO 5

Abordar la problemática sobre la prohibición del trabajo infantil es un compromiso importante para Alsea.

Nuestra contribución en la lucha contra el trabajo infantil consiste en el cumplimiento normativo de todos los países donde operamos.

Además, contamos con nuestro **Código Ético, Código de Proveedores** y nuestra **Política Global de Derechos Humanos** en donde prohibimos expresamente la contratación infantil. Con ello, contribuimos al cuidado y el interés superior del menor en todas las regiones donde operamos.

Desarrollo de la comunidad

GRI 413-1, 3-3 TEMA MATERIAL: COMUNIDADES LOCALES
ODS 2 METAS 2.1, 2.2 ODS 4 META 4.4 ODS 6 META 6.B.

Crecer juntos no es solo un lema: es la forma en que entendemos el compromiso con quienes trabajan con nosotros, con quienes nos rodean y con el mundo que queremos construir. Buscamos que nuestro impacto se traduzca en transformar vidas desde adentro, con programas que promuevan la educación, la empleabilidad, la inclusión y el desarrollo humano.



Conectando con las personas

2024 fue un año que reafirmó lo que en Alsea nos mueve desde el inicio: crear valor compartido nutriendo y empoderando a las comunidades. Superamos nuestras metas y amplificamos nuestro impacto gracias a la capacidad de nuestras iniciativas para escuchar, adaptarse y actuar. Desde cada restaurante, oficina y marca de Alsea, conectamos con las personas y con lo que verdaderamente importa.

¿Cómo impulsamos el desarrollo de nuestras comunidades?

Creemos que la transformación social se construye desde lo cotidiano, con acciones coherentes y sostenibles. Por eso, concentramos nuestro esfuerzo en cuatro aspectos estratégicos que reflejan lo que más nos importa: la seguridad alimentaria, la educación y la empleabilidad, el acceso al agua y la respuesta ante emergencias.

Alimentación

ODS 2 17

Luchamos contra la inseguridad alimentaria.

Una buena alimentación es la base del desarrollo de las personas, por lo que contribuimos a la seguridad alimentaria de personas en situación de vulnerabilidad, teniendo en cuenta aspectos como:

- Acceso a alimentos.
- Disponibilidad de alimentos.
- Utilización de alimentos.
- Estabilidad alimentaria.

Educación y empleabilidad

4 8 17

En Alsea creemos en el poder de las oportunidades. Por eso, impulsamos programas de educación y formación para niños, jóvenes y adultos.

Capacitamos a personas con habilidades clave para el empleo, con un enfoque en la inclusión social y el acceso a oportunidades económicas. Además, somos un empleador importante en los países donde operamos, ofreciendo la primera experiencia laboral a miles de jóvenes.

Agua

6 17

Reconocemos el acceso al agua potable como un derecho humano fundamental. Por eso, en alianza con socios estratégicos, impulsamos proyectos que mejoran el acceso, promueven el saneamiento y fomentan el uso responsable del recurso en comunidades vulnerables de México y Sudamérica.

Apoyo en desastres y emergencias

11 17

Gestionamos acciones enfocadas en dar respuesta y recuperación ante emergencias, derivadas de fenómenos naturales o crisis de salud pública, brindando asistencia a comunidades afectadas a través de ayuda humanitaria.

Acciones sociales en cada región

En Alsea entendemos que cada comunidad tiene su propia historia, ritmo y necesidades. Por eso, en cada región priorizamos nuestras acciones sociales con base en lo que realmente importa a las personas que nos rodean. Esta cercanía nos permite diseñar respuestas más efectivas, más humanas y alineadas con la realidad de cada contexto donde Alsea está presente.



México





Sudamérica





Europa



México



FUNDACIÓN ALSEA, A.C.

Llevamos 20 años demostrando que la felicidad también se construye fuera del restaurante. Si bien nuestra compañía ofrece alimentos ricos para todos, también educamos, generamos oportunidades y acompañamos a personas y comunidades en situación de vulnerabilidad. Gracias al propósito que compartimos en Alsea y al trabajo en equipo con aliados, clientes, colaboradores y marcas, hemos logrado dejar una huella que trasciende lo inmediato y se convierte en un legado de impacto real que transforma vidas y fortalece comunidades.

En 2024 celebramos **dos décadas** de compromiso social, convencidos de que la transformación no es cuestión de suerte, sino de esfuerzo constante, empatía y colaboración. Aunque hemos recorrido un gran camino, aún nos queda mucho por hacer, más comunidades por acompañar, más talentos por impulsar y muchas historias más por transformar.

Desde 2004, nuestra Fundación Alsea, ha tenido una misión clara: generar felicidad para las personas y comunidades vulnerables a través de la inversión social sustentable, promoviendo la seguridad alimentaria, la educación y la empleabilidad.

En 2024 destinamos más de 93 millones de pesos a proyectos de inversión social, logrando beneficiar a 1.4 millones de personas en México.

En Fundación Alsea, no solo hablamos de compromiso, lo vivimos todos los días con transparencia, estrategia y una profunda vocación. Trabajamos incansablemente para estar al lado de quienes más lo necesitan.

Para ello, tenemos en cuenta los siguientes aspectos:

Generar un impacto social genuino

Nos consolidamos como un referente para otras regiones, impulsando la creación de estrategias homologadas.

Rendir cuentas claras y ser transparentes

Nuestros estados financieros son auditados por un tercero, garantizando la transparencia en la gestión de los recursos.

Hacer alianzas estratégicas de valor

En 2024 logramos beneficiar a más de 30 Organizaciones de la Sociedad Civil:

Asociación Alimento Para Todos, I.A.P.	Fundación Amparo, I.A.P.
Asociación Mexicana de Bancos de Alimentos, A.C. (BAMX)	Fundación John Langdon Down, A.C.
Bécalos	Fundación Marisa
Centro Comunitario Santa Fe, A.C.	Gastromotiva México, A.C.
Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.	Huellas de Pan, A.C.
Club de Niños y Niñas de México, A.C.	Mano Amiga de Chalco
Comedor Santa María, A.C.	Pro Mujer México Apoyo, A.C.
Consejo de la Comunicación, A.C.	Red del Pacto Mundial de y en México, A.C.
Conservatorio de la Cultura Gastronómica, S.C.	Restauración, Salud y Prosperidad, A.C. (Por un Hogar)
Construyendo Comunidades Integrales, A.C.	Save The Children México, A.C.
Exportadora de Café California, S.A. de C.V.	Servicio, Educación y Desarrollo a la Comunidad, I.A.P. (SEDAC)
Federación Mano Amiga, A.C.	Sistema DESEM, A.C.
Fundación Forge, A.C.	Universidad Anáhuac del Sur, S.C.
Fondo para la Paz, I.A.P.	Visión Mundial de México, A.C.
Fondo Unido, I.A.P.	Centro de Apoyo para la Familia Gabriela Figueroa Millan, A.C.
Formadores Mexicanos, A.C. (En Acción)	

Gracias a estas alianzas hemos alcanzado objetivos comunes a favor de poblaciones en situaciones de vulnerabilidad en México.

Nuestros egresos por donativos de Fundación Alsea, y líneas de acción en 2024 fueron:

Donativos por linéas de acción

66.7%

Alimentación

$66,294,494.10 MXN

14.3%

Desarrollo comunitario / Todos Sembramos Café (TSC)*

$14,169,488.46 MXN

7.4%

Fondo de Emergencias

$7,400,000.00 MXN

4.9%

Empleabilidad y Educación

$4,877,220.00 MXN

0.4%

Participación Ciudadana

$350,000.00 MXN

0.2%

Asociaciones

$185,000.00 MXN

100%

Total

$93,276,202 MXN



La distribución de nuestros recursos refleja nuestras prioridades. En 2024, más del 66% de nuestra inversión se destinó a proyectos de alimentación, seguido de desarrollo comunitario y programas de educación y empleabilidad. Esta asignación estratégica nos permite atender necesidades urgentes sin perder de vista el desarrollo a largo plazo.



MOVIMIENTO VA POR MI CUENTA

En 2012, en Alsea nos propusimos un gran reto: **combatir la inseguridad alimentaria en México**. Así nació **Movimiento Va por mi Cuenta**, una iniciativa respaldada por Fundación Alsea, que ha logrado cambiar la vida de millones de personas, brindando acceso a una alimentación diaria digna y nutritiva.

Gracias al esfuerzo y compromiso de nuestras marcas, colaboradores, clientes y aliados estratégicos, hemos logrado resultados tangibles en el combate a la inseguridad alimentaria del país, porque nuestra misión también es nutrir vidas, no solo servir alimentos.

Procedencia*	2023 (MXN)	2024 (MXN)
Producto con causa	$15,768,285.59	**$18,546,211**
Colaboradores	$3,489,000.00	**$5,076**
Aliados	$4,024,265.00	**$8,119,496**
Clientes	$22,165,800.15	**$25,173,656**
Total	$45,447,350.74	**$51,862,439**

La campaña logró una recaudación récord de $51.8 millones de pesos, superando la suma del 2023 en 14%.

Organización	Número de comidas	Número de Beneficiarios
Comedor Santa María A.C.	609,304	**2,615**
Proyecto Roberto (Fundación Amparo I.A.P.)	83,169	**823**
Fundación John Langdon Down I.A.P	18,630	**149**
Por un Hogar (Restauración Salud y Prosperidad A.C.)	26,136	**2,644**
En Acción (Formadores Mexicanos A.C.)*	49,115	**1,684**
Fondo para la Paz I.A.P	48,090	**371**
Huellas de Pan A.C.	77,100	**300**
Save the Children México A.C.	550,683	**1,377**
Asociación Mexicana de Bancos de Alimentos A.C.**	NA	**1,438,820**
Total	1,462,227	**1,448,783**

* Handen Consultoría no puede validar los datos de En Acción. No se puede emitir una verificación respecto al cumplimiento de las cifras reportadas por la organización, debido a la metodología de registro utilizada, las inconsistencias recurrentes en los datos y la limitada transparencia en la información proporcionada.

**Durante 2024, la Red de Bancos de Alimentos de México (BAMX) benefició a 2.4 millones de personas a nivel nacional. Para efectos de la presente auditoría, únicamente se consideran los 1.4 millones de beneficiarios directamente atribuibles a la inversión de Fundación Alsea, correspondientes a distintas intervenciones financiadas con dicho recurso (infraestructura y camiones, distribución de granos, programas Comer en Familia y recetarios, y Aperturas con Causa), cuyo cálculo se realizó con base en criterios operativos y metodológicos específicos para cada intervención.

Durante 2024 financiamos la operación de **34 comedores**, brindando acceso a comida nutritiva a más de **9,000 personas** que viven en situación de pobreza alimentaria. A través de esta acción, servimos **1,462,227 comidas**.

Número de comedores en 2024

34
comedores en operación

13
centros temporales de alimentación

1
centro de alimentación

5
escolares

5
comunitarios

10
urbanos

1,462,227
Comidas servidas



Va por mi Cuenta es posible gracias a una red de aliados estratégicos que comparten nuestro compromiso con la seguridad alimentaria. Ellos son quienes operan y gestionan los espacios donde se ofrecen alimentos nutritivos, así como programas educativos y comunitarios que fortalecen el bienestar integral de las personas beneficiarias.

Entre estos aliados se encuentran organizaciones como Comedor Santa María, A.C.; Fondo para la Paz, I.A.P.; SEDAC (Servicio, Educación y Desarrollo a la Comunidad, I.A.P.); Por un Hogar (Restauración, Salud y Prosperidad, A.C.); *Save the Children* México, A.C.; Huellas de Pan, A.C.; Fundación John Langdon Down, A.C.; En Acción (Formadores Mexicanos, A.C.); BAMX (Asociación Mexicana de Bancos de Alimentos, A.C.) y Proyecto Roberto, I.A.P.

Gracias a su experiencia y trabajo en campo, Va por mi Cuenta ha podido ampliar su impacto y atender de manera más efectiva las realidades locales, sumando esfuerzos por una alimentación digna, accesible y sostenible.

NUESTRA ALIANZA CON RED BAMX: DISTRIBUYENDO BIENESTAR A LO LARGO DE MÉXICO

En 2024 fortalecimos nuestro compromiso con la seguridad alimentaria a través de una sólida alianza con la Red de Bancos de Alimentos de México (Red BAMX), impactando a comunidades de todo el país. Gracias a este trabajo conjunto, logramos apoyar a **59 bancos de alimentos** en distintos estados, lo que nos permitió distribuir **1.4 millones de kilos** de comida a más de **237,000 personas** en situación de vulnerabilidad.

Además, ampliamos la capacidad operativa de BAMX al sumar cinco nuevas unidades de transporte, alcanzando un total de diez vehículos donados por Fundación Alsea, facilitando así la logística de recolección y entrega de insumos.

Por otro lado, nuestro apoyo también se enfocó en la educación alimentaria. A través del programa Comer en Familia, respaldamos la implementación de talleres nutricionales con el uso de dos cocinas móviles y la distribución de 2,000 recetarios, promoviendo hábitos saludables y prácticas sostenibles en diversas comunidades.

Este esfuerzo integral permitió alcanzar a 1,438,820 personas, reafirmando que nuestro propósito va más allá del alimento: buscamos nutrir el bienestar integral de quienes más lo necesitan. Como parte de este compromiso, también contribuimos con una inversión de 3 millones de pesos para la construcción de dos nuevos Bancos de Alimentos en Querétaro y San Cristóbal de las Casas, Chiapas, ampliando así nuestra infraestructura de impacto comunitario.







EDUCACIÓN Y EMPLEABILIDAD

En Fundación Alsea, sabemos que una de las formas más poderosas de transformar realidades es abrir caminos hacia la educación y el empleo, especialmente para quienes enfrentan barreras sociales y económicas.

Uno de nuestros programas más consolidados en esta línea es Integra.

Lanzado en 2014, en alianza con ***The Starbucks Foundation,*** Integra tiene como objetivo brindar acceso a educación, capacitación y empleabilidad a jóvenes en situación de vulnerabilidad. A través de este programa, acompañamos procesos formativos que fortalezcan habilidades y aumenten las posibilidades de desarrollo personal y laboral.

Los recursos se dirigieron al fortalecimiento de programas educativos, de empleabilidad y desarrollo integral, operados por **14 organizaciones aliadas** en México. Este apoyo incluyó becas académicas, talleres de habilidades técnicas y socioemocionales, capacitación para el ingreso al mundo laboral, así como acciones de inclusión educativa y acompañamiento psicosocial para jóvenes en contextos diversos.

Durante 2024 invertimos más de 5 millones de pesos en apoyo a 14 instituciones de México, beneficiando a 5,448 jóvenes con acceso limitado a oportunidades.



Todos Sembramos Café

Desde hace una década, Starbucks ha impulsado el programa *Todos Sembramos Café*, invitando a sus clientes a sumarse activamente en la donación de cafetos resistentes a la roya. Gracias a esta iniciativa, se han entregado más de **4.8 millones de plantas** que han beneficiado directamente a más de **20,000 caficultores** en regiones clave como Chiapas, Veracruz, Oaxaca, Puebla y Nayarit.

Diez años después, el compromiso se mantiene más fuerte que nunca. Por cada bolsa de café core comprada o cada donativo de $10 pesos en tiendas, Starbucks dona una planta. Tan solo en 2024, se entregaron 776,000 nuevas plantas. Esta iniciativa refuerza el liderazgo de Starbucks en la conversación sobre el futuro del café, promoviendo una cadena de suministro más sostenible, solidaria y resiliente, que conecta a quienes cultivan el café con quienes lo disfrutan todos los días.



AGUA

Dentro de nuestro compromiso por reducir la inseguridad alimentaria en las comunidades del programa **Va por mi Cuenta**, tenemos el propósito específico de fomentar la utilización adecuada de los alimentos.

El acceso al agua apta para el consumo humano es un factor fundamental en una alimentación segura y sana, por lo que en 2024 instalamos tres torres de agua, en el Estado de México, Jalisco y una en Colombia, beneficiando directamente a 1,147 personas. Esta acción forma parte del compromiso de Fundación Alsea, *World Vision* México y *The Starbucks Foundation* de instalar 25 sistemas *Aqua Tower* en comunidades en un periodo de cinco años, como parte del plan 2023 - 2028 para mejorar el acceso al agua potable.

Adicional al compromiso con la instalación de las torres de agua, Fundación Alsea, participó como aliado en la segunda edición del Reto Nacional de Sostenibilidad BBVA. El enfoque en esta edición fue apoyar proyectos que tengan como objetivo la preservación, el aprovechamiento y el saneamiento del agua en México.





APOYO A LA COMUNIDAD EN CASOS DE DESASTRES NATURALES

Durante 2024 beneficiamos a 7,474 personas por medio de nuestro fondo de emergencias para comunidades que fueron afectadas ante diferentes desastres naturales. El objetivo de nuestra colaboración con *World Vision* es tener una respuesta durante las primeras horas de la emergencia para brindar alimentos a las comunidades afectadas.

Sudamérica

ALIMENTACIÓN

Conscientes de la vulnerabilidad de la infancia frente a la desnutrición, implementamos planes de ayuda nutricional en colaboración con la Fundación Éxito, Fundación Conin y los distintos Bancos de Alimentos en la región. Estos planes brindan apoyo nutricional mensual, asegurando su desarrollo y bienestar.

Mes de la niñez

Realizamos actividades solidarias en Colombia, Chile y Agentina, donde voluntariados de Alsea compartieron tiempo, comida y momentos de alegría con niños y niñas, en experiencias significativas como:

- Entrega de alimentos de nuestras marcas
- Creación de espacios de convivencia y entretenimiento para las infancias
- Organización de actividades educativas, juegos y pintacaritas



Producto con causa



En Colombia, Archies continúa impulsando su Producto con Causa. A través de las utilidades del Menú Piccoli, se canaliza apoyo directo al Banco de Alimentos de Colombia (ABACO) y a la Fundación Éxito, lo que permite brindar asistencia alimentaria constante a miles de niñas y niños que enfrentan desnutrición crónica.

Noche Solidaria



En Argentina, la ya consolidada Noche Solidaria volvió a demostrar el poder de la colaboración. Esta cena benéfica reunió a colaboradores, proveedores, aliados estratégicos y figuras públicas, logrando beneficiar a más de 514,000 personas. Sin duda, esta iniciativa refuerza el vínculo con nuestros grupos de interés y consolida nuestro compromiso con una sociedad más justa.

Donación de camiones



En 2024, Fundación Alsea A.C., *The Starbucks Foundation* y la Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia (ABACO) unieron esfuerzos para fortalecer la logística del rescate alimentario en zonas rurales del país. Como parte de esta alianza, se donaron dos unidades de transporte destinadas a facilitar la recuperación y distribución de alimentos en comunidades vulnerables.

Esta iniciativa tiene como objetivo beneficiar a miles de familias colombianas, contribuyendo al acceso a una alimentación digna y al fortalecimiento de la red de bancos de alimentos en el territorio.

Día de la Alimentación

Con motivo del Mes de la Alimentación en octubre de 2024, en Argentina, Chile y Colombia hicimos acciones de voluntariado con Bancos de Alimentos y otras organizaciones sociales que se dedican a erradicar el hambre.

Nuestra contribución se dividió en dos actividades principales:

- Clasificación de alimentos
- Preparación y entrega de alimentos a personas en situación de vulnerabilidad



EMPLEABILIDAD Y EDUCACIÓN

En Alsea sabemos que el talento joven necesita más que buena voluntad: necesita oportunidades reales. Por eso, durante 2024 unimos esfuerzos con la Fundación Forge en Argentina, Chile y Uruguay, y con la Fundación Grupo Educativo María de Guadalupe en Argentina, para impulsar el desarrollo profesional de jóvenes que enfrentan barreras sociales.

Se creó la magia a través de talleres y actividades diseñadas para fortalecer su perfil laboral y darles herramientas útiles para dar el siguiente paso.

Entre las acciones realizadas destacamos:

- Simulaciones de entrevistas con *feedback* incluido.
- Preparación de currículum.
- Talleres de educación financiera para empoderar.



Adicionalmente, participamos en paneles de empleabilidad, organizados por Fundación Forge, donde colaboradores y colaboradoras de Alsea compartieron sus experiencias profesionales, consejos para ingresar al mundo laboral y una mirada cercana sobre cómo es trabajar en una compañía como la nuestra.

Cada espacio fue una oportunidad para compartir, aprender y acompañar a quienes están construyendo su camino. Porque en Alsea no solo abrimos puertas, buscamos caminar junto a quienes quieren cruzarlas.



AGUA

Reafirmando nuestro compromiso con el acceso al agua en Sudamérica, en 2024 instalamos dos torres de agua en alianza con Fundación Alsea, *World Vision* y *The Starbucks Foundation*. Estas torres, ubicadas en el departamento de Cundinamarca, Colombia, ahora brindan acceso a agua segura a más de 2,700 personas, mejorando significativamente su calidad de vida y bienestar.

RESPUESTA SOLIDARIA ANTE EMERGENCIAS

A inicios de 2024, incendios forestales devastadores azotaron a Chile y Colombia, dejando a su paso cientos de familias damnificadas. Ante esta emergencia, Alsea activó su protocolo de respuesta para brindar ayuda a las comunidades afectadas.

En Colombia

Colaboramos con la Cruz Roja de Colombia para distribuir alimentos y ayudar a las comunidades a recuperarse de esta tragedia, entregando más de 400 kits de alimentación y 400 tapabocas para las personas afectadas.





En Chile

Nos unimos al Desafío Levantemos Chile para entregar una donación de más de ocho toneladas de alimentos a las familias afectadas por los incendios y más de cuatro toneladas de alimentos para mascotas.

Como parte de su compromiso con la resiliencia comunitaria, *The Starbucks Foundation* destinó USD $50,000 para apoyar labores de recuperación tras desastres naturales. Estos recursos fueron canalizados a través de Fundación Desafío Levantemos Chile y *World Central Kitchen*, con el objetivo de contribuir a la reparación de comunidades afectadas y garantizar la entrega de alimentos a personas en situación de emergencia.

Europa

DONACIÓN A BANCOS DE ALIMENTOS

Bajo el enfoque de **abastecimiento responsable de materias primas**, desarrollamos estrategias sociales para promover el rescate y distribución de alimentos. Como parte de este compromiso, en los diferentes países donde operamos, apoyamos al Banco de Alimentos que trabaja para reducir el desperdicio y combatir la malnutrición en comunidades vulnerables.

Desde el área logística, donamos todo el excedente alimentario que se genera cuando nuestras marcas dejan de utilizar ciertos productos, asegurando que lleguen al Banco de Alimentos de Madrid. De esta manera, no sólo reducimos el desperdicio, sino que también contribuimos a mejorar la nutrición de quienes más lo necesitan.



EMPLEABILIDAD Y EDUCACIÓN

En 2024 reforzamos nuestras principales alianzas para apoyar a jóvenes en situación de riesgo de exclusión social, entre ellas Pinardi; Tomillo; Cruz Roja; La Rueca; Incorpora Fundación La Caixa; Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR); DOWN España; Asociación Comisión Católica Española de Migraciones (ACCEM); Arpejh y SWOM.

Camino al empleo

Desde hace 11 años impulsamos oportunidades que transforman vidas. En 2014 lanzamos el programa Camino al Empleo, una iniciativa que, desde entonces, ha facilitado la inserción laboral de personas en situación de vulnerabilidad, ayudándolas a superar las barreras que dificultan su acceso y permanencia en el mercado laboral.

A través de este programa ofrecemos gratuitamente:

- Formación en competencias prelaborales necesarias para la inserción laboral
- Formación técnica sobre nuestros menús, recetas y trabajo en sala
- Prácticas en restaurantes de nuestras marcas, con acompañamiento personalizado por parte de tutores y mentores de la asociación

De igual manera, creemos en el poder transformador del empleo y su capacidad para cambiar vidas. Por eso, impulsamos activamente la inclusión laboral de personas en situación de vulnerabilidad, brindándoles oportunidades de desarrollo profesional e impulsando su integración social.

Al cierre de 2024, **1,071 personas** en situación de vulnerabilidad forman parte de nuestra plantilla. Este grupo se compone de:

- **123 personas** con discapacidad
- **298 personas** mayores
- **413 personas** en situación de asilo o refugio
- **237 personas** en otras situaciones de vulnerabilidad

RESPUESTA EN DESASTRES NATURALES

En octubre de 2024, la DANA azotó Valencia, España, provocando un desastre natural de gran magnitud e impactando a cientos de personas, incluyendo a **152 de nuestros colaboradores**, quienes sufrieron pérdidas materiales y un profundo impacto emocional.

Ante esta situación, la respuesta de Alsea fue inmediata, reafirmando nuestro compromiso con el bienestar de nuestra gente y el apoyo a las comunidades afectadas. En menos de 24 horas, logramos contactar a nuestros 1,658 colaboradores. También ofrecimos apoyo psicológico a todos los colaboradores afectados para ayudarles a afrontar el impacto emocional. Además, por medio de Firma Quattro y nuestro Programa Orienta, realizamos un estudio psicosocial para identificar las necesidades de nuestros colaboradores y sus familias.

Asimismo, brindamos apoyo económico a más de 20 colaboradores en situaciones de extrema necesidad. Trabajamos con Cruz Roja, *World Vision* y Aldeas Infantiles para canalizar la ayuda a las personas damnificadas, y donamos comidas y café a los servicios de emergencia, así como alimentos a las personas afectadas por la DANA.

> En los momentos más difíciles, la solidaridad es lo que nos une y nos impulsa a seguir adelante, juntos.



APERTURAS CON CAUSA

En Alsea, nos enorgullece ver cómo nuestras marcas no solo abren nuevas puertas, sino que también crean oportunidades para quienes más lo necesitan. A través de iniciativas innovadoras, generan un impacto social positivo en las comunidades donde operan.

Domino’s Pizza, VIPS, Ginos y Starbucks han consolidado programas con un fuerte compromiso social, como la donación del primer día de venta y la apertura de nuevas tiendas. Esta iniciativa tiene dos grandes objetivos:

- Recaudar fondos para distintas ONG´s
- Establecer vínculos para desarrollar acciones de voluntariado

Los fondos recaudados se destinan a proyectos que benefician a personas con discapacidad, programas educativos y de empleabilidad para jóvenes en situación de riesgo, así como a personas mayores en situación de soledad.



Esta iniciativa logró **26,326** beneficiarios y una recaudación total de **€116,648.8**, lo cual fortalece la conexión con las comunidades, involucra a nuestros colaboradores y reafirma el compromiso de Alsea con nuestra sociedad.

Beneficiarios y recaudación por marca

	Beneficiarios	Recaudación
Domino’s Pizza	20,646	€ 25,126.6
Ginos	20	€ 3,352.6
Starbucks España	2,443	€ 66,556.5
Starbucks Portugal	2,304	€ 14,519.0
VIPS	913	€ 7,130.1

Acciones globales

Premio Alsea[1]

En Alsea, desde hace tres años impulsamos la investigación y el desarrollo de proyectos innovadores en nutrición y alimentación para contribuir a la seguridad alimentaria global. La convocatoria al **Premio Alsea** va dirigida a académicos y equipos de investigación. El programa tiene como objetivo contribuir a desarrollar políticas públicas que mejoren la nutrición y la alimentación de las personas.

Actualmente, el programa tiene alcance en Argentina, Colombia, Chile, España, México y Uruguay. El proyecto ganador recibe un financiamiento de $3,034,500 MXN.

1 El primer premio (2022) lo ganó un equipo de México. El segundo premio (2023) lo ganó un equipo de Colombia. El tercer premio (2024) lo ganó un equipo de Argentina.



Voluntariado con sabor en nuestro ADN

El espíritu colaborativo es uno de nuestros valores fundacionales de la compañía. Fomentamos activamente el voluntariado entre nuestros colaboradores, ya que creemos que es una forma poderosa de vivir en sociedad y de compartir nuestra misión de llevar felicidad y experiencias llenas de sabor a quienes más lo necesitan. Este objetivo se extiende bajo el único propósito de responder a las necesidades específicas de las comunidades donde operamos.



MÉXICO

Nuestros voluntarios participaron en:

- Preparación y distribución de alimentos en el programa **Movimiento Va por mi Cuenta**.
- Instalación de torres de agua.
- Realización de actividades educativas sobre el consumo responsable de agua en las comunidades.
- Sesiones donde nuestros colaboradores compartieron sus conocimientos gastronómicos con estudiantes para su desarrollo profesional.

6,040
horas de voluntariado

1,510
voluntarios



SUDAMÉRICA

A lo largo del año, nuestros equipos del Centro de Soporte y Operaciones participaron en más de **40 jornadas** de voluntariado con temáticas como:

- Empleabilidad
- Combate al hambre
- Acceso al agua y reforestación



6,040
horas de voluntariado

1,469
voluntarios



EUROPA

Participamos anualmente en la **Carrera del Agua de *World Vision*** junto a ***Go Fit***, en donde nuestros voluntarios corren por un proyecto solidario en concreto.

Participamos en carreras locales ya sea haciendo donaciones o como voluntarios.

Celebramos los logros de nuestros voluntarios en nuestra red *Workplace*, fomentando el orgullo de ser voluntario Alsea.

Nuestras marcas también se movilizan para ofrecer experiencias únicas que benefician a diversos colectivos:

- Domino's Pizza inspira a jóvenes a través de talleres.
- Foster's Hollywood y Ginos brindan meriendas solidarias a niños y mayores.
- Starbucks apoya a comedores sociales y personas en situación de asilo o de refugio.
- VIPS realiza talleres para personas con discapacidad.

6,003
horas de voluntariado

2,048
voluntarios

Hacia dónde vamos en nuestro compromiso social



En Alsea reafirmamos nuestro compromiso inquebrantable con la seguridad alimentaria, la empleabilidad, el acceso al agua y la respuesta solidaria ante emergencias humanitarias o naturales.

En Fundación Alsea, reforzaremos nuestra estrategia de seguridad alimentaria mediante la evaluación continua del impacto de nuestras iniciativas.

Nuestro objetivo es garantizar que las personas en situación de vulnerabilidad tengan acceso a una alimentación suficiente, nutritiva y estable, asegurando su disponibilidad, adecuado aprovechamiento y sostenibilidad a lo largo del tiempo.

En Sudamérica buscaremos extender el impacto de nuestras acciones replicando iniciativas como La Noche Solidaria y el programa Va por mi Cuenta a otros países de la región.

Seguiremos fortaleciendo nuestro programa de voluntariado y empleabilidad.

Desde Europa, fortaleceremos nuestros programas de voluntariado, entendiendo aún más las necesidades de la región de la mano de las necesidades de nuestras marcas. Además, continuaremos con nuestros programas de inserción sociolaboral de colectivos en situación de vulnerabilidad, con especial enfoque en personas con discapacidad y contribuyendo a la meta de inversión de apoyo a la comunidad.

Cada acción que emprendemos, por pequeña que parezca, es parte de un tejido mayor de solidaridad. En Alsea, no solo queremos estar presentes en las comunidades: queremos ser parte de su historia de transformación. Nuestro compromiso social es una forma de vivir nuestros valores, de generar impacto con propósito y de construir un futuro más justo para todos.

ODS 12 13

GRI 301-1, 301-2, 301-3, 302-1, 302-4, 302-5, 303-5, 304-1, 305-1, 305-2, 305-5, 305-6, 306-1, 306-3, 306-4

Estamos en cada *acción* que cuida nuestro futuro

En Alsea, creemos que la sostenibilidad es parte esencial de nuestro negocio. Nos guiamos por nuestro modelo de sostenibilidad, donde el **Balance** orienta de manera integral la gestión de recursos naturales, residuos y emisiones, definiendo nuestras acciones para optimizar el uso de recursos, integrar energías limpias y mejorar la gestión de residuos.



Circularidad


Cambio climático


Agua



Tiendas sostenibles

Circularidad

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

En cada experiencia de sabor que compartimos, reafirmamos nuestro compromiso de que cada recurso cuente, impulsando el bienestar del planeta y el de nuestras comunidades. Trabajamos día a día para optimizar el uso de los recursos naturales y mejorar el manejo de residuos, reduciendo nuestro impacto ambiental y colaborando en la construcción de un futuro más limpio y sostenible.

Guiados por nuestra **Política Global Medioambiental**, adoptamos un enfoque integral que busca generar oportunidades para innovar y cuidar de nuestro entorno. Nos comprometemos a reducir, separar y valorizar cada desperdicio, gestionando de manera eficaz tanto los residuos orgánicos e inorgánicos como los excedentes alimentarios mediante donaciones y promociones.



Impulsando la eficiencia: nuestras principales acciones

En consonancia con nuestro compromiso con la sostenibilidad, impulsamos la circularidad en nuestras operaciones. Para ello, centramos nuestros esfuerzos en optimizar la gestión de residuos, reducir nuestros residuos alimenticios y mejorar continuamente los envases y empaques de nuestras diversas marcas. Durante este año, hemos consolidado y perfeccionado nuestras prácticas para transformar materiales que antes se descartaban en oportunidades de innovación y valor.

Para 2030 buscamos que el 55% de nuestra vajilla y envases/empaques sean reutilizables, reciclables o compostables.

NUESTROS ENVASES

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

SASB: RESTAURANTES, FB-RN-150A.2, FB-RN-150A.1



Para nosotros es esencial que cada alimento llegue a nuestros clientes de manera excepcional, al mismo tiempo que contribuimos activamente a generar un impacto positivo en el planeta. Durante este año, hemos continuado fortaleciendo la integración de materiales de menor impacto en nuestros envases y empaques, ya sea por sus cualidades de reusabilidad o por su creación proveniente de materiales reciclables o compostables.

Como resultado de estos esfuerzos, hemos logrado que más del 40% de nuestros empaques, en todas las regiones donde operamos, sean fabricados con materiales reutilizables, reciclables o compostables, reflejando nuestro compromiso con un futuro más sostenible.



Cantidad de envases/empaques (ton)

	Europa	México	Sudamérica
Total de envases/empaques	23,289.1	20,209.1	3,922.1
Empaques de plástico	292.2	1,724.0	466.1
Empaques de madera/papel	22,996.9	15,390.5	3,456.0

Insumos reciclables (%)

	Europa	México	Sudamérica
Envases fabricados con materiales reciclados o renovables	48	82	25
Envases que son reciclables, reutilizables o compostables	95	95	99

Materiales utilizados de fuentes renovables (kg)

	Europa	México	Sudamérica
Bioplásticos	0.0	963,026.6	132,976.0
Cartón	357,144.5	13,205,511.0	1,860,153.0
Papel	216,606.8	3,141,659.2	1,600,978.0
Otros	1,067.4	314,790.0	0.00

Materiales utilizados de fuentes no renovables (kg)

	Europa	México	Sudamérica
Metales	0.0	17,920.0	0.0
Plásticos	292,214.1	2,584,148.9	231,000.0

Actualmente, utilizamos bio plásticos, cartón y papel, entre otros materiales, en la fabricación de nuestros empaques, provenientes en sus mayoría de fuentes renovables. Sin embargo, nuestro compromiso global con la circularidad trasciende el ámbito de los envases; buscamos incrementar el uso de materiales renovables en nuestros utensilios de servicio y materiales publicitarios para reducir el impacto derivado de la extracción de materias primas.



GESTIÓN DE RESIDUOS

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

Entendemos que la circularidad trasciende más allá de la gestión de materiales, por lo que la mejora continua de nuestro manejo de residuos y desperdicios alimenticios es esencial. Durante este año, hemos centrado nuestros esfuerzos en implementar un sistema integral y responsable en nuestros centros de operaciones, para contribuir a generar un impacto positivo en nuestro entorno.

Nuestros dos ejes prioritarios son:

- La minimización, reutilización y reciclaje de residuos desde la separación en origen hasta su valorización final.
- El fortalecimiento de la capacitación de nuestros colaboradores, asegurando un manejo adecuado y consciente de los residuos.

Revalorización de residuos (ton)

	Europa	México	Sudamérica
Total de residuos reciclados/reutilizados	279.9	5,821.5	69.9

Residuos relevantes por destino (kg)

	Europa		México		Sudamérica	
	Eliminación	Procesos alternos	Eliminación	Procesos alternos	Eliminación	Procesos alternos
Aceites	0.0	587,994.0	547.0	676,757.0	1,890.0	438,410.0
Cartón	0.0	0.0	0.0	741,217.0	0.0	26,887.0
Metales	0.0	0.0	0.0	39,274.0	0.0	181.0
Obra	0.0	0.0	12,760,557.4	0.0	0.0	0.0
Papel	13,680.0	0.0	0.0	0.0	280,680.0	15,739.0
Plásticos	2,880.0	0.0	0.0	292,047.0	193,080.0	466.0

Como parte de nuestro firme compromiso con la reducción de residuos y la promoción de prácticas sostenibles, desde 2021 implementamos el programa “Todo y todos por el planeta” en nuestras cafeterías Starbucks. Invitamos a toda nuestra comunidad de clientes a colaborar activamente, trayendo su propio vaso o termo al realizar sus pedidos. Esta iniciativa no solo reduce el uso de productos desechables, sino que también reconoce y premia la participación individual mediante un descuento como incentivo.



Europa

Impulsados por nuestro compromiso con la sostenibilidad, gestionamos más de 1,455.3 toneladas de residuos, abarcando envases, residuos peligrosos, cartón y plástico limpio.



México

Aumentamos la producción de nuestro Centro de Operaciones Alsea (COA) en más del 10%, mientras que el incremento en la generación de residuos se mantuvo por debajo del 10%.

Hemos lanzado programas de capacitación en el manejo de residuos para nuestros colaboradores en todas nuestras marcas y estamos implementando sistemas de medición y control que optimizan nuestra gestión.



Sudamérica

En Argentina, Chile, Colombia y Uruguay gestionamos diversas categorías de residuos como reciclables sólidos, orgánicos, aceite vegetal usado y aparatos eléctricos y electrónicos.

En Burger King Argentina impulsamos la circularidad y el aprovechamiento responsable de recursos, transformando materiales en oportunidades que generan impacto social. Así, convertimos las lonas y ***banners*** en cartucheras para niños a través de una cooperativa, y donamos extintores a los bomberos. Además, entregamos equipos electrónicos a personas privadas de la libertad para su reacondicionamiento, con el fin de donarlos posteriormente a niños.



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

Actualmente, hemos logrado recuperar el 100% de aceite usado en nuestras operaciones en México, Sudamérica y Europa.

Aceite usado enviado a reciclaje (litros)

	Europa	México	Sudamérica
Aceite usado reciclado	587,994.0	676,757.0	438,410.0

Generación de desperdicio alimentario (ton)

	Europa	México	Sudamérica
Total de alimentos perdidos y desperdiciados	57.3	352.0	142.0
Alimentos perdidos y desperdiciados redirigidos a usos alternos	3.1	149.0	19.0

Cambio climático

GRI: 3-3 TEMA MATERIAL: CAMBIO CLIMÁTICO

Somos conscientes de que el cambio climático representa un desafío global que afecta a todas las industrias, especialmente al sector de restaurantes, donde la disponibilidad de ingredientes, el consumo de energía y la gestión de residuos nos hacen particularmente vulnerables. En respuesta, en 2023 realizamos un estudio de viabilidad climática para nuestra región de México, basado en el marco TCFD (*Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*), con el objetivo de identificar riesgos y oportunidades para nuestro negocio.

Como resultado de este análisis, hemos diseñado una estrategia integral de mitigación y adaptación que nos permite gestionar de forma eficaz tanto los riesgos físicos como los de transición, y aprovechar las oportunidades emergentes. Para ello, nos centramos en optimizar la gestión energética y en integrar energías renovables, implementando tecnologías y prácticas innovadoras que reducen nuestra huella de carbono y contribuyen a avanzar hacia una economía baja en emisiones.



Enfrentando el desafío climático: nuestras principales acciones

Con el fin de gestionar eficazmente los riesgos asociados al cambio climático, en Alsea hemos identificado tres ejes esenciales que nos permiten abordar estos desafíos de manera integral:

- La estrategia para adoptar ante el cambio climático.
- La forma de gestión de nuestras emisiones.
- La gestión energética en nuestras operaciones.

Aunque estos temas se interrelacionan, cada uno requiere una atención específica para tomar decisiones informadas y coherentes con nuestras metas a largo plazo.

ESTRATEGIA ANTE EL CAMBIO CLIMÁTICO

COP: PRINCIPIO 7

En Alsea adoptamos un enfoque proactivo en nuestra estrategia climática, orientado no sólo a reducir nuestra huella de carbono, sino a transformar los desafíos del cambio climático en oportunidades para construir un futuro resiliente y sostenible. Contamos con un sistema de gestión integral que nos permite tomar decisiones basadas en información precisa y actuar de manera preventiva. Con este marco definimos metas, evaluamos nuestro progreso y fomentamos innovaciones constantes para mitigar riesgos y aprovechar oportunidades en la transición hacia una economía baja en carbono.

A partir de la evaluación de riesgos climáticos realizada en 2023 para México, se evidenció un riesgo extremo por la escasez de agua y un alto riesgo asociado al impacto de huracanes en nuestras operaciones. Ante este escenario, fortalecimos nuestro Plan de Acción, centrado en la reducción de emisiones, la optimización del consumo de energía y agua, y el fomento del uso de energías limpias.

En línea con nuestro compromiso ambiental, nuevamente completamos el cuestionario de Cambio Climático del CDP (***Carbon Disclosure Project***). Esta práctica nos permite revisar nuestro desempeño histórico y alinear los resultados con los hallazgos de nuestro análisis de riesgos, fortaleciendo nuestra capacidad para anticipar desafíos futuros y gestionar nuestras operaciones con mayor precisión.

GESTIÓN DE EMISIONES

GRI: 305-1, 305-2, 305-5, 305-6

Con respecto a las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), reconocemos que, como parte de la industria de restaurantes, nuestras operaciones generan emisiones a lo largo de toda la cadena de valor. Sin embargo, nuestro compromiso por reducirlas es aún mayor. En 2024 hemos intensificado nuestra estrategia de gestión de emisiones, fundamentada en un sistema que analiza de forma detallada nuestras emisiones de CO_2 y otros indicadores ambientales clave, permitiéndonos identificar áreas de mejora y medir nuestro progreso de manera transparente.

Nuestra meta es clara: **reducir en 35% la intensidad de las emisiones de GEI directas (Alcance 1 y 2) para 2030.** Para lograrlo, estamos implementando una hoja de ruta integral que incluye la sensibilización de toda nuestra organización, el diseño e implementación de estrategias efectivas de reducción de emisiones, el fortalecimiento de nuestro proceso de reporte y la ampliación del alcance de nuestras mediciones.

Buscamos reducir nuestra intensidad de emisiones de GEI directas (Alcance 1 y 2) en 35% para 2030, 55% para 2035 y 75% para 2040.

Emisiones (ton CO_2e)

	Europa	México	Sudamérica
Alcance 1	16,360.3	104,398.0	27,249.7
Alcance 2	16,325.7	126,243.3	2,898.0



GESTIÓN ENERGÉTICA

GRI: 3-3 TEMA MATERIAL: CONSUMO DE ENERGÍA, 302-1, 302-4, 302-5
SASB: FB-RN-130A.1 SASB: RESTAURANTES COP: PRINCIPIO 9

Nuestra gestión energética se extiende a todas nuestras operaciones: monitoreamos en tiempo real el consumo en el Centro de Operaciones Alsea (COA) en México, optimizamos las rutas de distribución en Sudamérica y diseñamos de manera eficiente nuestras tiendas a nivel global. Este enfoque integral nos proporciona una visión completa de nuestros impactos y nos permite lograr reducciones significativas en el consumo energético.

Con el fin de avanzar en la reducción de nuestras emisiones de Alcance 2, durante 2024 hemos seguido promoviendo la compra de energía renovable y adaptando nuestras tiendas para la generación de energía limpia. Gracias a estos esfuerzos, al cierre de 2024 Iberia alcanzó el 75% de energía renovable, en México hemos alcanzado el 28% de energía renovable, y en Sudamérica hemos certificado el consumo energético con Certificados de Energía Renovable Internacional (IRECs) del 100% de nuestras operaciones en Argentina y Chile.

El 100% de nuestras operaciones en Argentina y Chile certificaron el uso de energía renovable en 2024.

Consumo de electricidad (MWh)

	Europa	México	Sudamérica
Total de energía consumida	245,109	284,332	91,049
Energía no renovable	153,154	205,634	12,567
Energía renovable	91, 955	78,698	78,482

Durante 2024 hemos tenido un avance importante en el uso de energía verde en nuestras operaciones de Europa. La región de Iberia presentó un aumentó en el consumo de energía renovable de 50% a 75% para el último trimestre, logrando alcanzar el 100% de energía renovable al finalizar 2024. Igualmente, Francia y Benelux lograron alcanzar el 100% de consumo de energía renovable al finalizar 2024.



Consumo energético en las instalaciones fijas

	Europa	México	Sudamérica
Gas natural (m^3)	4,454,239.8	7,685,747.0	5,498,954.0
Diésel (litros)	0.0	67,277.0	9,382.0
Electricidad (kWh)	152,961,120.1	284,331,858.0	80,085,364.0

Como parte de nuestro compromiso por reducir emisiones y adoptar tecnologías innovadoras, hemos incrementado la instalación de paneles solares en nuestras tiendas. Nuestro objetivo es continuar ampliando esta capacidad para aumentar el porcentaje de energía renovable que utilizamos, y así brindar a nuestros clientes experiencias excepcionales.

La integración de energía solar en nuestras operaciones en números

SUDAMÉRICA

Sumamos

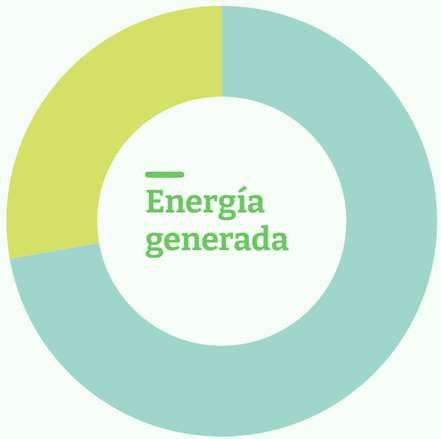
181

paneles solares, logrando un total de 513 paneles instalados.

Estos han generado

280,068 kWh

evitando más de 32 ton CO_2e



EUROPA

Sumamos

1,396

paneles solares, logrando un total de 2,443 paneles instalados.

Estos han generado

1,034,321 kWh

evitando casi 800 ton CO_2e

Nuestra visión de eficiencia e innovación se extiende más allá de nuestras tiendas. Hemos seguido impulsando la movilidad sostenible. Desde 2022 nos hemos comprometido con la actualización de nuestras motos de reparto y, durante este año, en Europa y México hemos avanzado en la transición hacia alternativas de cero emisiones. Reemplazamos las motos de combustión por bicicletas convencionales y eléctricas, así como motocicletas eléctricas, consolidando nuestro compromiso con un transporte más limpio y accesible.



Hemos reemplazado 125 motos de combustión en México para 2024.

Actualmente, innovamos en el transporte de nuestros suministros, especialmente en la cadena Domino's. Hemos implementado un programa que ajusta el tamaño de las charolas de masa, optimizando el uso del espacio y aumentando la capacidad de carga en nuestra logística. Esto nos permitirá distribuir mayor cantidad de masa por recorrido, disminuyendo nuestro consumo de combustibles y, con ello, reduciendo nuestras emisiones.



EUROPA

Ampliamos la BSF (Fábrica de Sándwiches) incorporando equipos de mayor eficiencia y modernizamos las instalaciones antiguas con tecnología de igual rendimiento.

Además, actualizamos 24 hornos, sustituyéndolos por modelos más eficientes y de menores emisiones.



MÉXICO

En nuestro Centro de Operaciones Alsea (COA), hemos implementado un sistema de monitoreo en tiempo real para el consumo de energía y gas. Gracias a esta iniciativa, hemos logrado reducir el consumo de energía en 14.2% y el de gas en 8.5% en comparación con el año anterior.



SUDAMÉRICA

Reforzamos la integración del transporte ferroviario en nuestra cadena logística de Chile para reducir las emisiones asociadas al transporte en nuestras tiendas de esta región.

Agua

GRI: 3-3 TEMA MATERIAL: GESTIÓN RESPONSABLE DEL AGUA

Reconocemos que el agua es un recurso vital tanto para nuestro negocio como para el planeta. Por ello, trabajamos continuamente en mejorar la infraestructura de nuestras tiendas y Centro de Operaciones Alsea para optimizar y reducir nuestro consumo hídrico. Además, implementamos sistemas avanzados de monitoreo y control que permiten gestionar de manera eficiente el uso del agua, promoviendo su reutilización.



Preservando el agua: nuestras principales acciones

Nuestras directrices para la gestión hídrica se fundamentan en los lineamientos de nuestra Política Global Medioambiental, orientándose a promover el uso eficiente del agua y otros recursos naturales y a garantizar el estricto cumplimiento de la legislación local en cada país donde operamos. Además, nos comprometemos a establecer objetivos para reducir el consumo de agua a nivel corporativo, y operar de manera eficiente incorporando tecnologías avanzadas para el tratamiento de aguas residuales.

GESTIÓN HÍDRICA

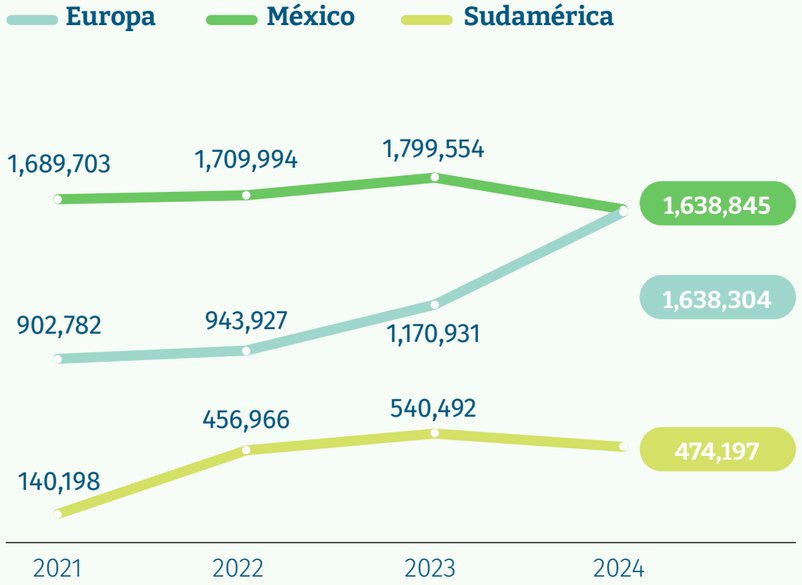
GRI: 303-5 SASB: FB-RN-140A.1; SASB: RESTAURANTES

Seguimos optimizando la gestión del agua en nuestras operaciones. Implementamos tecnologías de bajo consumo, como grifos y sanitarios eficientes, y sistemas de riego inteligentes. Además, capacitamos a nuestros colaboradores sobre el uso responsable del agua y promovemos su reutilización en actividades como la limpieza. Estas acciones buscan minimizar la huella hídrica de Alsea y preservar este recurso vital.



Seguimos ampliando nuestras iniciativas para mejorar la disponibilidad y promover el uso eficiente del agua. Este año, gracias a las medidas de eficiencia implementadas en nuestras sucursales, hemos logrado reducir el consumo de agua en México y Sudamérica. No obstante, reconocemos un incremento en el consumo de agua en Europa, debido al número de nuevas aperturas. Continuamos trabajando para asegurar que todas nuestras nuevas sucursales incorporen una visión de eficiencia en el uso de este recurso.

Consumo de agua (m³)



EUROPA

Instalamos 6,500 atomizadores para el ahorro de agua, además de la instalación de la doble descarga en los baños para un mayor ahorro.

MÉXICO

Nos proponemos replicar las exitosas iniciativas implementadas en 2024 para la gestión del agua en Sudamérica. Bajo esta visión, adoptaremos un sistema integral que optimice la detección de fugas y contribuya a la reducción del consumo en nuestras operaciones.

SUDAMÉRICA

En Chile, impulsamos un piloto innovador que se ha consolidado como un caso de éxito. Al implementar dispositivos de alta precisión en nuestras tiendas para optimizar la medición del consumo de agua, eliminamos los errores asociados al volumen muerto y mejoramos la exactitud de las lecturas en un rango de 20% a 30%.

Tiendas sostenibles

Sostenibilidad en las tiendas

GRI: 304-1 COP: PRINCIPIO 8

En Alsea queremos contribuir en la generación de recuerdos inolvidables para todos nuestros clientes desde la construcción de nuestras tiendas en todas nuestras marcas. Para ello, a partir de 2023 incorporamos nuevas directrices de diseño y construcción para brindar espacios sostenibles que nuestros clientes puedan disfrutar.



Directrices de diseño y construcción de tiendas sostenibles

- Ubicación en lugares con acceso peatonal
- Respeto a la biodiversidad del sitio
- Contratación de proveeduría local
- Promoción de enfoques sostenibles
- Diseño apropiado para clientes con limitaciones de movilidad, entre otros
- Uso de materiales de construcción y decoración sostenibles
- Sistemas de bajo consumo de agua y eficiencia energética

Hemos reafirmado nuestro compromiso con estas guías, implementando cambios significativos tanto en nuevas aperturas como en tiendas ya establecidas. Este año hemos priorizado la construcción y remodelación de nuestras tiendas bajo estas directrices de diseño y construcción sostenibles en todas las regiones donde operamos. Nos aseguramos de que estas directrices se apliquen de manera progresiva y constante, adaptándonos a las necesidades específicas de cada proyecto.

100% de las nuevas tiendas construidas en 2024 se rigieron por las directrices de Construcción Sustentable de Alsea en Sudamérica.

Greener stores – Starbucks

La iniciativa *Greener Stores* es un programa de certificación para tiendas Starbucks basado en lineamientos desarrollados en colaboración con el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) y *SCS Global Services*, cuyo objetivo es reducir el impacto ambiental de nuestras operaciones. Este programa establece el cumplimiento de 25 estándares obligatorios distribuidos en ocho áreas de impacto, que incluyen la eficiencia energética, la administración del agua y el manejo adecuado de residuos.



Áreas de impacto de una *Greener Stores*

Compromiso
Inspiramos una cultura de sustentabilidad a través de acciones cotidianas y servicio comunitario.

Desvío de residuos
Reducimos el desperdicio de productos y empaques, donamos los alimentos no vendidos a bancos de alimentos locales.

Energía renovable
Apoyamos el crecimiento de la energía verde en la red y buscamos su suministro para tiendas y comunidades aledañas.

Eficiencia energética
Aprovechamos las tecnologías de eficiencia energética para reducir nuestro consumo.

Criterios del sitio
Elegimos ubicaciones que brinden el mejor soporte, integrando un diseño y operaciones sostenibles.

Gestión del agua
Tratamos, conservamos y reducimos el uso de agua.

Salud y bienestar
Implementamos prácticas diseñadas para crear un ambiente saludable para nuestros socios y clientes.

Materiales responsables
Usamos fuentes responsables y sostenibles para los materiales y productos de las tiendas.

Aunque a simple vista muchas ***Greener Stores*** pueden parecer similares a otras tiendas Starbucks, su diseño incorpora detalles diferenciadores que las hacen únicas. Equipadas con lavaplatos de bajo consumo, grifos ahorradores de agua y señalización clara para la separación de residuos, estas tiendas buscan generar un impacto ambiental menor que las tiendas convencionales.

Durante 2024 logramos certificar 142 tiendas en todas nuestras zonas de operación.



Tiendas certificadas como *Greener Stores*

	Tiendas certificadas en 2024	Total de tiendas certificadas
Europa	19	24
México	80	120
Sudamérica	43	88

Durante 2024, Alsea en Europa incorporó materiales de construcción nacionales de alta calidad, como cerámicos y mosaicos; optamos por el lavavajillas Hobart ECO y la instalación de termos eléctricos con clasificación energética A o B. También hemos equipado nuestros sistemas de climatización con equipos de máxima eficiencia, seleccionados por sus altos coeficientes SEER (Índice de Eficiencia Energética Estacional, que mide el rendimiento de refrigeración) y SCOP (Coeficiente de Rendimiento Estacional, que mide el rendimiento de calefacción).



Greener Store of the Year

El programa *Greener Store of the Year* (Tienda Ecológica del Año) de Starbucks reconoce a aquellos establecimientos que destacan por su innovación y su impacto positivo en el medio ambiente. Este programa evalúa tiendas en seis regiones: Asia Pacífico, Europa, Medio Oriente y África (EMEA), Latinoamérica y el Caribe, Norteamérica y Tsushima (Japón). Este año, con la apertura de nuestra tienda número 100 certificada como *Greener Store* en México, también **recibimos el reconocimiento *Greener Store of the Year* en nuestra tienda ubicada en Ahau Tulum.**

El éxito de este logro se basa en una planeación integral que prioriza la sostenibilidad ambiental mediante acciones clave, entre las que destacan:

- **Innovación arquitectónica:** adoptamos una arquitectura vernácula que incorpora materiales locales y sostenibles, como la piedra caliza y el chukum (una resina biodegradable), para regular de forma natural la temperatura y reducir el impacto ambiental. Estas innovaciones en diseño nos permiten maximizar la eficiencia energética y minimizar la huella ecológica en este proyecto.



- **Acciones por el medio ambiente:** implementamos medidas que fortalecen nuestro compromiso ambiental, como el abastecimiento de materiales locales (mobiliario fabricado en México, azulejos de cerámica con esmaltes minerales no químicos) para disminuir las emisiones asociadas al transporte, el uso de bambú sostenible en accesorios de techo y la sustitución de losas de hormigón por madera, lo que contribuye significativamente a la reducción de emisiones de CO_2.



- **Conviviendo con nuestro entorno:** protegemos y valoramos nuestro entorno natural integrando los árboles existentes en nuestros diseños, promoviendo la biodiversidad mediante la incorporación de plantas endémicas que enriquecen los hábitats para polinizadores (como la abeja Melipona) y optimizando la logística para reducir el desperdicio.

En conjunto, estas acciones reflejan nuestra firme convicción de minimizar la huella ecológica y promover una relación armoniosa con el entorno. Nos enorgullece haber obtenido este reconocimiento, lo que nos motiva a seguir invirtiendo en este tipo de tiendas y a alcanzar un desempeño aún mayor en nuestras próximas aperturas

Hacia dónde vamos en el balance sostenible

En Alsea creemos que la sostenibilidad es tanto una responsabilidad como una oportunidad para impulsar el crecimiento y la creación de valor a largo plazo. Seguiremos innovando en todas nuestras áreas, adoptando tecnologías de vanguardia para optimizar el consumo de agua y energía, priorizando el uso de fuentes renovables siempre que sea posible, ampliando programas para reducir el desperdicio alimentario, promoviendo el uso de envases sostenibles y fortaleciendo una cadena de suministro responsable. Además, trabajamos estrechamente con proveedores, colaboradores y comunidades para asegurar que nuestros esfuerzos generen un impacto positivo y duradero, convencidos de que la cooperación es clave para construir un futuro sostenible, inclusivo y equitativo.

Conscientes de que la sostenibilidad es un viaje continuo de mejora e innovación, en Alsea nos comprometemos a monitorear nuestro progreso en las metas planteadas para nuestras dos líneas prioritarias en el eje de Balance, y para medir objetivamente nuestro progreso, durante 2025 estableceremos las líneas base necesarias para este objetivo.

En adelante, nos enfocaremos en promover las iniciativas que nos permitan reducir nuestras emisiones y seguir innovando para que nuestros empaques tengan menos impactos negativos en el ambiente. Asimismo, buscaremos tener una comunicación transparente y realizar los ajustes necesarios para alcanzar nuestras metas.



Índices e indicadores de Sostenibilidad

143 Tabla GRI

145 Tabla SASB

145 Tabla Pacto Mundial

Índice de contenidos GRI

Declaración de uso: Alsea ha elaborado el informe conforme a los Estándares GRI para el periodo comprendido entre el 01 de enero de 2024 al 31 de diciembre de 2024.

GRI 1 usado: GRI 1: Fundamentos 2021

Estándar GRI		Descripción	Página o respuesta directa
GRI 1 FUNDAMENTOS 2021			
GRI 2 CONTENIDOS GENERALES 2021			
1. La organización y sus prácticas de presentación de informes			
GRI 2 Contenidos generales 2021	2-1	Detalles de la organización	8
	2-2	Entidades incluidas en la presentación de informes de sostenibilidad	8
	2-3	Periodo del reporte, frecuencia y punto de contacto	7
	2-4	Reexpresiones de información	7
	2-5	Verificación externa	7
2. Actividades y trabajadores			
GRI 2 Contenidos generales 2021	2-6	Actividades, cadena de valor y otras relaciones de negocio	8, 66
	2-7	Empleados	78
3. Gobernanza			
GRI 2 Contenidos generales 2021	2-9	Estructura de gobernanza y su composición	43
	2-10	Nominación y selección del máximo órgano de gobierno	46
	2-11	Presidente del máximo órgano de gobierno	44
	2-12	Función del máximo órgano de gobierno en la supervisión de la gestión de impactos	20
	2-13	Delegación de la responsabilidad de gestión de los impactos	20
	2-14	Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	20
	2-15	Conflictos de interés	39
	2-16	Comunicación de preocupaciones críticas	36
	2-17	Conocimiento colectivo del máximo órgano de gobierno	46
	2-18	Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	46
	2-19	Políticas de remuneración	46
	2-20	Proceso para determinar la remuneración	46

Estándar GRI		Descripción	Página o respuesta directa
4. Estrategia, políticas y prácticas			
GRI 2 Contenidos generales 2021	2-22	Declaración sobre la estrategia de desarrollo sostenible	14, 16
	2-23	Compromisos y políticas	35, 102
	2-24	Incorporación de los compromisos y políticas	35, 102
	2-25	Pocesos para remediar los impactos negativos	30
	2-26	Mecanismos para solicitar asesoramiento y plantear inquietudes	36
	2-27	Cumplimiento de la legislación y las normativas	48
	2-28	Afiliación a asociaciones	31
5. Participación de los grupos de interés			
GRI 2 Contenidos generales 2021	2-29	Enfoque para la participación de los grupos de interés	28
	2-30	Convenios de negociación colectiva	98
GRI 3 TEMAS MATERIALES			
GRI 3 Temas materiales 2021	3-1	Proceso de determinación de los temas materiales	25
	3-2	Lista de temas materiales	27
	3-3	Gestión de los temas materiales	34, 38, 40, 43, 48, 53, 60, 65, 66, 85, 91, 94, 99, 102, 105, 126, 131, 133, 136
ESTÁNDARES TEMÁTICOS			
GRI 200 ESTÁNDARES ECONÓMICOS			
GRI 201 Desempeño económico 2016	201-1	Valor económico directo generado y distribuido	11
GRI 202 Presencia en el mercado 2016	202-1	Ratios entre el salario de categoría inicial estándar por género y el salario mínimo local	96
GRI 203 Impactos económicos indirectos 2016	203-1	Inversiones en infraestructura y servicios apoyados	73
GRI 204 Prácticas de abastecimiento 2016	204-1	Proporción de gasto en proveedores locales	66
GRI 205 Anticorrupción 2016	205-1	Operaciones evaluadas en función de los riesgos relacionados con la corrupción	38
	205-2	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	38
	205-3	Incidentes de corrupción confirmados y medidas tomadas	38

Estándar GRI		Descripción	Página o respuesta directa
GRI 300 ESTÁNDARES AMBIENTALES			
GRI 301 Materiales 2016	301-1	Materiales utilizados por peso o volumen	127
	301-2	Insumos reciclados utilizados	127
	301-3	Productos y materiales de envasado recuperados	127
GRI 302 Energía 2016	302-1	Consumo de energía dentro de la organización	133
	302-4	Reducción del consumo energético	133
	302-5	Reducción de los requerimientos energéticos de productos y servicios	133
GRI 303 Agua y efluentes 2018	303-5	Consumo de agua	137
GRI 304 Biodiversidad 2016	304-1	Sitios operacionales en propiedad, arrendados o gestinados ubicados dentro de o junto a áreas protegidas o zonas de gran valor para la biodiversidad fuera de áreas protegidas	138
GRI 305 Emisiones 2016	305-1	Emisiones directas de GEI (alcance 1)	133
	305-2	Emisiones indirectas de GEI asociadas a la energía (alcance 2)	133
	305-5	Reducción de las emisiones de GEI	133
	305-6	Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono (ODS)	133
GRI 306 Residuos 2020	306-1	Generación de residuos e impactos significativos relacionados con los residuos	129
	306-3	Residuos generados	129
	306-4	Residuos no destinados a eliminación	129
	306-5	Residuos destinados a eliminación	129
GRI 308 Evaluación Ambiental de Proveedores 2016	308-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios ambientales	66
	308-2	Impactos ambientales negativos en la cadena de suministros y medidas tomadas	66
GRI 400 ESTÁNDARES SOCIALES			
GRI 401 Empleo 2016	401-1	Contratación de nuevos empleados y rotación de personal	78, 81
	401-2	Prestaciones para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales	96
	401-3	Permiso parental	96
GRI 403 Salud y Seguridad en el Trabajo 2018	403-1	Sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo	99
	403-2	Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes	99
	403-4	Participación de los trabajadores, consultas y comunicación sobre salud y seguridad en el trabajo	99
	403-5	Formación de trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo	99
	403-6	Promoción de la salud de los trabajadores	99
	403-7	Prevención y mitigación de los impactos en la salud y la seguridad de los trabajadores directamente vinculados a través de las relaciones comerciales	99

Estándar GRI		Descripción	Página o respuesta directa
GRI 404 Formación y educación 2016	404-1	Promedio de horas de formación al año por empleado	99
	404-2	Programas para desarrollar las competencias de los empleados y programas de ayuda a la transición	99
	404-3	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	99
GRI 405 Diversidad e igualdad de oportunidades 2016	405-1	Diversidad en órganos de gobierno y empleados	85
GRI 407 Libertad de asociación y negociación colectiva 2016	407-1	Operaciones y proveedores en los que el derecho a la libertad de asociación y la negociación colectiva podría estar en riesgo	85, 90
GRI 408 Trabajo infantil 2016	408-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil	44, 80, 92
GRI 409 Trabajo forzoso u obligatorio 2016	409-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo forzoso y obligatorio	98, 104
GRI 411 Derechos de los pueblos indígenas 2016	411-1	Casos de violaciones de los derechos de los pueblos indígenas	104
GRI 413 Comunidades locales 2016	413-1	Operaciones con programas de participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y desarrollo	104
GRI 414 Evaluación social de los proveedores 2016	414-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con criterios sociales	104
GRI 415 Política pública 2016	415-1	Conrtibución a partidos y/o representantes políticos	106
GRI 416 Salud y seguridad de los clientes 2016	416-1	Evaluación de los impactos de las categorías de productos y servicios en la salud y seguridad	66, 69
	416-2	Casos de incumplimiento relativos a los impactos de las categorías de productos y servicios en la salud y seguridad	Alsea no proporciona ningún tipo de apoyo financiero a partidos políticos ni a organizaciones que los respalden.
GRI 417 Marketing y etiquetado 2016	417-1	Requerimientos para la información y el etiquetado de productos y servicios	57
	417-2	Casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios	71
	417-3	Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing	58
GRI 418 Privacidad del cliente 2016	418-1	Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente	58
			58
			40

Índice SASB

Estándar	Contenido	Página
Gestión de la energía		
FB-RN-130a.1	(1) Total de energía consumida, (2) porcentaje de electricidad de la red, (3) porcentaje de renovables	133
Gestión del agua		
FB-RN-140a.1	(1) Total de agua extraída, (2) total de agua consumida, porcentaje de cada una en regiones con un estrés hídrico inicial alto o extremadamente alto	137
Gestión de residuos de alimentos y envases		
FB-RN-150a.1	(1) Cantidad total de residuos, (2) porcentaje de residuos alimentarios y (3) porcentaje desviado	127
FB-RN-150a.2	(1) Peso total de los envases, (2) porcentaje fabricado con materiales reciclados o renovables y (3) porcentaje que es reciclable, reutilizable o compostable	127
Seguridad alimentaria		
FB-RN-250a.1	(1) Porcentaje de restaurantes inspeccionados por un organismo de supervisión de la seguridad alimentaria, (2) porcentaje que recibe infracciones críticas	65,69,71
Contenido nutricional		
FB-RN-260a.1	(1) Porcentaje de opciones de menú que son compatibles con las directrices dietéticas nacionales e (2) ingresos procedentes de estas opciones	53
FB-RN-260a.3	Número de impresiones publicitarias realizadas para niños, porcentaje de promoción de productos que cumplen las directrices dietéticas nacionales para niños	58
Prácticas laborales		
FB-RN-310a.1	Tasa de rotación (1) voluntaria e (2) involuntaria para los empleados de restaurantes	81
FB-RN-310a.2	(1) Salario medio por hora, por región y (2) porcentaje de empleados de restaurantes que ganan el salario mínimo, por región	81
FB-RN-000.A	Número de empleados en (1) establecimientos propios de la compañía y (2) franquicias	78
Gestión de la cadena de suministro y abastecimiento de alimentos		
FB-RN-430a.1	Porcentaje de alimentos comprados que (1) cumplen los estándares medioambientales y sociales de abastecimiento y (2) están certificados según los estándares medioambientales o sociales de terceros	66
FB-RN-430a.2	Porcentaje de (1) huevos que se originaron en un ambiente libre de jaulas y (2) carne de cerdo que se produjo sin el uso de jaulas parideras	66
FB-RN-430a.3	Análisis de la estrategia para gestionar los riesgos ambientales y sociales en la cadena de suministro, incluido el bienestar animal	66

Los 10 Principios de Pacto Mundial de las Naciones Unidas

Principios	Descripción	Página
Principio 1	Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia	102
Principio 2	Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia	102
Principio 3	Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva	98
Principio 4	Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción	102
Principio 5	Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil	104
Principio 6	Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación	91
Principio 7	Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente	132
Principio 8	Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental	127, 138
Principio 9	Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente	133
Principio 10	Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno	38

Información Financiera

147 Informe del Comité de Prácticas Societarias

148 Informe del Comité de Auditoría

151 Informe de los Auditores Independientes

154 Estados consolidados de posición financiera

155 Estados consolidados de otros resultados integrales

156 Estados consolidados de cambios en el capital contable

157 Estados consolidados de flujos de efectivo

158 Notas a los estados financieros consolidados

Informe Anual del Comité de Prácticas Societarias

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

Ciudad de México, a 28 de febrero de 2025

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 2024. 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 2024.
3. Se nos presentó la actualización del Costo del Accionista aplicable al cierre de cada trimestre del 2024, 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 2024, 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 2 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. Nos fue presentado y aprobamos la estrategia del Fondo de Recompra de acciones.
9. Fue presentado el plan de criterios ASG (Ambiental, Social y Gobernanza) para 2024.
10. 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.
11. Fuimos informados de los Planes de Sucesión y Desarrollo de Talento de los principales ejecutivos.
12. Nos fueron presentados los resultados de la Evaluación de Desempeño de directivos relevantes del 2024, 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.
13. Fue presentada por de la Dirección Corporativa de Recursos Humanos la estrategia de Compensación 2024 para los niveles directivos. Este Comité recomendó al Consejo de Administración la aprobación de dicha estrategia.
14. La Dirección General nos informó sobre las adecuaciones a realizar a la estructura organizacional de la compañía.
15. 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 Practicas 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.

LEÓN KRAIG ESKENAZI
Comité de Prácticas Societarias
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 2025.

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 2024. En el desarrollo de nuestro trabajo, hemos tenido presentes las recomendaciones establecidas en el Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo y de acuerdo a un programa de trabajo elaborado con base en el Reglamento del Comité, nos reunimos por lo menos una vez cada trimestre para llevar a cabo las actividades que se describen a continuación:

I. EVALUACIÓN DE RIESGOS

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

II. CONTROL INTERNO

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

III. AUDITORÍA EXTERNA

Recomendamos al Consejo de Administración la contratación de los auditores externos del Grupo y subsidiarias por el ejercicio fiscal 2024. 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 2024.

IV. AUDITORÍA INTERNA

Con el fin de mantener su independencia y objetividad, el área de Auditoría Interna le reporta funcionalmente al Comité de Auditoría.

Con la debida oportunidad, revisamos y aprobamos su programa anual de actividades. Para elaborarlo, Auditoría Interna toma y valida los riesgos críticos de la organización representados en la Matriz de Riesgos que aprueba el Comité de Riesgos (órgano mencionado en el punto I. anterior), de esta manera se asegura una correcta priorización en el plan de trabajo anual y la evaluación de los controles asociados, y el seguimiento a los planes de acción para su correcta mitigación y gestión (realizó un proceso de identificación de riesgos, análisis de impactos en procesos, y la evaluación de los controles asociados en la operación de la organización, así como acompañamiento en el desarrollo de planes de acción para su correcta mitigación.)

Recibimos informes trimestrales relativos al avance del programa de trabajo aprobado, las variaciones que pudiera haber tenido, así como las causas que las originaron.

Dimos seguimiento a las observaciones y sugerencias que desarrollaron y su implementación oportuna.

Recibimos y analizamos el informe anual respecto de las operaciones existentes con partes relacionadas, a fin de constatar que estás se hayan realizado conforme a las políticas existentes y a valores de mercado. Para tales efectos se solicitaron obtener opiniones y realizar las valuaciones correspondientes.

V. INFORMACIÓN FINANCIERA, POLÍTICAS CONTABLES E INFORMES A TERCEROS.

Revisamos con las personas responsables, el proceso de preparación de los estados financieros trimestrales y anuales de la Sociedad y recomendamos al Consejo de Administración su aprobación y autorización para ser publicados. Como parte de este proceso tomamos en cuenta la opinión y observaciones de los auditores externos y nos cercioramos qué los criterios, políticas contables y de información utilizados por la Administración para preparar la información financiera, sean adecuados y suficientes y se hayan aplicado en forma consistente con el ejercicio anterior. En consecuencia, la información presentada por la Administración refleja en forma razonable la situación financiera, los resultados de la operación, los flujos de efectivo y los cambios en la situación financiera de la Sociedad, por el año terminado el 31 de Diciembre de 2024.

Revisamos también, los reportes trimestrales que prepara la Administración para ser presentados a los accionistas y público en general, verificando que fueran preparados bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y utilizando los mismos criterios contables empleados para preparar la información anual. Pudimos verificar que existe un proceso integral que proporcione una seguridad razonable sobre su contenido. Como conclusión, recomendamos al Consejo que autorizara su publicación.

Recibimos del auditor comunicación sobre las cuestiones claves de auditoría que; según el juicio profesional del auditor, han sido de la mayor significatividad en la auditoría de este año. Sobre estas cuestiones, no observamos ajustes o desviaciones materiales que pudieran tener un impacto en la información financiera emitida.

VI. CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD, ASPECTOS LEGALES Y CONTINGENCIAS

Confirmamos la existencia y confiabilidad de los controles establecidos por la empresa, para asegurar el cumplimiento de las diferentes disposiciones legales a que está sujeta, asegurándonos que estuviesen adecuadamente reveladas en la información financiera.

Revisamos periódicamente las diversas contingencias fiscales, legales y laborales existentes en la empresa; vigilamos la eficacia del procedimiento establecido para su identificación y seguimiento, así como su adecuada revelación y registro. Destacaron los siguientes temas fiscales, algunos de los cuales iniciaron y se reportaron desde 2016 y durante este ejercicio se les dio puntual seguimiento:

a) En marzo de 2016, el SAT inició visitas domiciliarias a Grupo Amigos de San Ángel, S.A. de C.V. (GASA), e 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. Actualmente, GASA se encuentra en espera de respuesta del Tribunal colegiado a la queja en contra de la Resolución por parte de la Autoridad Fiscal y en el caso de Italcafé, se obtuvo sentencia desfavorable, por lo que se procedió a interponer juicio de amparo directo.

b) En mayo de 2024, el Servicio de Administración Tributaria (SAT), determinó un crédito fiscal por el ejercicio fiscal 2019 en contra de Italcafé, por lo que en julio de 2024 la empresa interpuso un recurso de revocación en contra del crédito determinado. La resolución al recurso de revocación, emitida en enero de 2025, determinó dejar sin efectos el crédito fiscal y fue ordenado a la autoridad fiscalizadora que emita una nueva resolución con el resultado de la valoración de las pruebas aportadas.

c) En septiembre de 2017, el SAT inició un proceso de revisión a Operadora Alsea de Restaurantes Mexicanos S.A., de C.V., (OARM) respecto al ejercicio 2014. Lo anterior derivado de la revisión secuencial que inicio con el Contador Público que dictaminó para efectos fiscales dicho ejercicio, respecto de la adquisición del negocio VIPS.

Durante el ejercicio de 2018 se presentó diversa información solicitada por las autoridades fiscales, las cuales emitieron oficio de Observaciones para OARM considerando algunas objeciones respecto de la adquisición del negocio VIPS. En octubre de 2018 se presentó información adicional ante las autoridades fiscales, así como solicitud de acuerdo conclusivo ante PRODECON. El 30 de julio de 2019, PRODECON dio por concluido el procedimiento de acuerdo conclusivo en virtud de no existir un consenso con el SAT. Por lo anterior, el SAT emitió en febrero de 2021 oficio de liquidación del crédito fiscal por $99.9 millones de pesos. En contra de dicha liquidación la Compañía presentó el 23 de marzo del 2021 Recurso de Revocación ante las autoridades fiscales.

El 14 de junio de 2023 OARM presentó una demanda de nulidad de resolución exclusiva de fondo ante el Tribunal Federal de Justicia Administrativa en contra de la resolución emitida el 27 de abril de 2023 por la Administración de lo Contencioso de Grandes Contribuyentes “1”, a través de la cual se resolvió el recurso de revocación interpuesto por OARM en el sentido de confirmar la diversa resolución emitida por la Administración Central de fiscalización a Grupos de sociedades.

En sesión del 9 de octubre de 2024 el Pleno de la Sala Superior determinó suspender la resolución del presente asunto hasta en tanto sea dictada la sentencia en el juicio de nulidad promovido por ALSEA, S.A.B. DE C.V. referido en el numeral anterior.

d) En el caso de Alsea, S.A.B. de C.V. (ALSEA), el SAT inició en diciembre de 2017 un proceso de revisión y en diciembre de 2018 emitió oficio de observaciones en el cual considera algunas objeciones respecto de la adquisición de la marca VIPS. Para tal efecto presentó información adicional que desvirtuara las objeciones realizadas, así como solicitud de acuerdo conclusivo ante PRODECON. El 30 de julio de 2019, la PRODECON dio por concluido el procedimiento de acuerdo conclusivo en virtud de no existir un consenso con el SAT. Por lo anterior, el SAT emitió en febrero de 2021 oficio de liquidación del crédito fiscal por $3,781 millones de pesos. En contra de dicha liquidación la Compañía presentó el 23 de marzo del 2021 Recurso de Revocación ante las autoridades fiscales.

   El 13 de junio de 2023 ALSEA presentó una demanda de nulidad de resolución exclusiva de fondo ante el Tribunal Federal de Justicia Administrativa en contra de la resolución emitida el 27 de abril de 2023 por la Administración de lo Contencioso de Grandes Contribuyentes “1”, a través de la cual se resolvió el recurso de revocación interpuesto por ALSEA en el sentido de confirmar la Resolución emitida por la Administración Central de fiscalización a Grupos de sociedades.

   Actualmente, el asunto se encuentra en la Sala Superior del Tribunal Federal de Justicia Administrativa y se encuentra en espera de la resolución al juicio de nulidad interpuesto.

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. TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN

La Dirección Corporativa de Tecnología y Sistemas presentó la estrategia de ciberseguridad del grupo, destacando los principales riesgos identificados y las medidas que ya se están ejecutando para reducirlos. También se informó sobre los avances en capacidades clave como la protección contra amenazas, la respuesta ante incidentes y la mejora continua de procesos, todo ello con seguimiento formal para asegurar resultados concretos.

IX. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Llevamos a cabo reuniones regulares con la Administración, para mantenernos informados de la marcha de la Sociedad, las actividades y eventos relevantes y poco usuales. También nos reunimos con los auditores externos e internos, para comentar el desarrollo de su trabajo, limitaciones que pudieran haber tenido y facilitar cualquier comunicación privada que desearan tener con el Comité.

En los casos que juzgamos conveniente, solicitamos el apoyo y opinión de expertos independientes. Asimismo, no tuvimos conocimiento de posibles incumplimientos significativos a las políticas de operación, sistema de control interno y políticas de registro contable.

Celebramos reuniones ejecutivas con la participación exclusiva de los miembros del Comité, estableciéndose durante las mismas, acuerdos y recomendaciones para la Administración.

El Presidente del Comité de Auditoría reportó trimestralmente al Consejo de Administración, las actividades que se desarrollaron.

Los trabajos que llevamos a cabo quedaron debidamente documentados en actas preparadas de cada reunión las cuales, fueron revisadas y aprobadas oportunamente por los integrantes del Comité.

Atentamente

C.P. ALFREDO SÁNCHEZ TORRADO
Presidente del Comité de Auditoria

Informe de los auditores independientes

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

México D.F. a 28 de febrero de 2025.

Opinión

Hemos auditado los estados financieros consolidados adjuntos de Alsea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias

(la Entidad), que comprenden los estados consolidados de posición financiera al 31 de diciembre de 2024, 2023 y 2022, los estados consolidados de resultados integrales, los estados consolidados de cambios en el capital contable y los estados consolidados de flujos de efectivo correspondientes a los años que terminaron en esas fechas, así como las notas explicativas de los estados financieros consolidados que incluyen un resumen de las políticas contables materiales.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la posición financiera consolidada de la Entidad 31 de diciembre de 2024, 2023 y 2022, así como su desempeño financiero consolidado y flujos de efectivo consolidados correspondientes a los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con las Normas NIIF de Contabilidad emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB por sus siglas en inglés).

Fundamentos de la opinión

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

Cuestiones clave de la auditoría

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

Deterioro de activos de larga duración

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

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

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

Como se menciona en la Nota 3o a los estados financieros consolidados, la Entidad ha registrado un importe de $63,737, $32,484 y $140,703 (miles de pesos) por concepto de deterioro al 31 de diciembre de 2024, 2023 y 2022, respectivamente.

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

La Administración de la Entidad es responsable de la información adicional presentada. La información adicional comprende: la información incluida en el i) el Informe Anual, ii) la información que será incorporada en el Reporte Anual que la Entidad está obligada a preparar conforme al artículo 33, fracción I, inciso b) del Título cuarto, Capítulo Primero de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras y a otros Participantes del Mercado de Valores en México y al Instructivo que acompaña esas disposiciones (las "Disposiciones"). 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 IFRS, 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 21.

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

En relación con nuestra auditoría de los estados financieros consolidados, nuestra responsabilidad será leer la información adicional cuando esté disponible, y cuando lo hagamos, considerar si la otra información ahí contenida es inconsistente en forma material con los estados financieros consolidados o con nuestro conocimiento obtenido durante la auditoría, o que parezca contener un error material. Cuando leamos el Reporte Anual emitiremos la declaratoria sobre su lectura, requerida en el Artículo 33 Fracción I, inciso b) numeral 1.2. de las Disposiciones. También, y en relación con nuestra auditoría de los estados financieros consolidados, nuestra responsabilidad es leer y recalcular la información adicional, la cual en este caso es la medida no requerida por las IFRS y al hacerlo considerar si la otra información ahí contenida es inconsistente en forma material con los estados financieros consolidados o con nuestro conocimiento obtenido durante la auditoría, o que parezca contener un error material. Si basado en el trabajo que hemos realizado, concluimos que hay un error material en la otra información, tendríamos que comunicarlo en la declaratoria sobre el reporte anual requerida por la Comisión Nacional, Bancaria y de Valores y a los responsables del gobierno de la Entidad. A la fecha de este informe, no tenemos nada que informar a este respecto.

Responsabilidades de la Administración y de los responsables del gobierno de la Entidad en relación con los estados financieros consolidados

La Administración es responsable de la preparación y presentación razonable de los estados financieros consolidados adjuntos de conformidad con las Normas NIIF de Contabilidad emitidas por el IASB, y del control interno que la Administración considere necesario para permitir la preparación de los estados financieros consolidados libres de error material, debido a fraude o error.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

C. P. C. CARLOS ALBERTO TORRES VILLAGÓMEZ
Ciudad de México, México
31 de marzo de 2025

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

Estados consolidados de posición financiera

Al 31 de diciembre de 2024, 2023 y 2022
(En miles de pesos)

Activo	Notas	2024	2023	2022
Activo circulante				
Efectivo y equivalentes de efectivo	5	$ **6,467,932**	$ 6,409,798	$ 6,086,817
Clientes, neto	6	**2,003,816**	1,426,215	1,247,211
Impuestos al valor agregado y otros impuestos por recuperar		**294,389**	866,979	442,152
Otras cuentas por cobrar		**609,468**	759,422	578,533
Inventarios, neto	7	**3,156,861**	2,750,665	2,895,326
Afiliadas y partes relacionadas por cobrar		**-**	-	14,188
Opción de venta de participación no controladora		**-**	180,816	-
Carrot River Holding, S. A. R. L.		**-**	186,896	-
Pagos Anticipados	8	**805,342**	430,711	870,514
Total del activo circulante		**13,337,808**	13,011,502	12,134,741
Activos a largo plazo				
Depósitos en garantía		**851,456**	861,096	670,190
Opción de venta de participación no controladora		**-**	-	180,816
Carrot River Holding, S. A. R. L.		**-**	-	207,810
Inversión en acciones de entidades asociadas	14	**279,796**	179,780	156,903
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades, neto	11	**19,412,263**	15,662,476	15,369,639
Activo por derechos de uso	9	**15,701,731**	17,215,823	20,435,725
Activos intangibles, neto	12	**26,151,346**	24,915,068	26,664,038
Impuestos a la utilidad diferidos	19	**6,588,525**	5,587,845	3,102,781
Total del activo a largo plazo		**68,985,117**	64,422,088	66,787,902
Total del activo		$ **82,322,925**	$ 77,433,590	$ 78,922,643

Pasivos y capital contable	Notas	2024	2023	2022
Pasivo circulante				
Vencimientos circulantes de la deuda bancaria a largo plazo	16	$ **2,043,001**	$ 388,217	$ 1,277,638
Pasivos financieros por arrendamiento	10	**3,476,770**	3,315,031	4,103,865
Certificados bursátiles	17	**1,000,000**	1,350,000	-
Proveedores		**4,988,563**	4,265,968	4,252,803
Factoraje de proveedores		**1,839,529**	1,501,931	1,375,794
Cuentas por pagar a acreedores		**3,267,194**	4,172,708	4,861,118
Gastos acumulados y beneficios a empleados		**8,128,765**	7,030,557	5,667,413
Opción de venta de participación no controladora	18	**-**	1,123,439	-
Total del pasivo circulante		**24,743,822**	23,147,851	21,538,631
Pasivo a largo plazo				
Deuda bancaria a largo plazo, excluyendo vencimientos circulantes	16	**8,766,675**	4,828,112	3,762,760
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	10	**13,809,768**	15,101,829	17,720,573
Certificados bursátiles	17	**21,246,586**	19,553,791	22,748,440
Opción de venta de participación no controladora	18	**-**	-	1,123,439
Otros pasivos, principalmente regalías		**278,090**	260,617	897,384
Instrumentos financieros derivados		**105,150**	1,328,149	691,056
Impuestos a la utilidad diferidos	19	**3,536,461**	3,225,633	826,746
Beneficios a empleados	20	**438,681**	390,524	318,586
Total del pasivo a largo plazo		**48,181,411**	44,688,655	48,088,984
Total del pasivo		**72,925,233**	67,836,506	69,627,615
Capital contable	22			
Capital social		**466,996**	466,996	478,749
Prima en emisión de acciones		**5,159,561**	7,725,728	8,675,410
Resultados acumulados		**3,482,322**	3,692,763	777,481
Reserva para recompra de acciones		**823,130**	885,528	272,330
Reserva para compra de participación no controladora	23	**-**	(808,098)	(808,098)
Otras partidas de la utilidad integral		**(653,719)**	(3,306,454)	(1,051,855)
Capital contable atribuible a la participación controladora		**9,278,290**	8,656,463	8,344,017
Participación no controladora	23	**119,402**	940,621	951,011
Total del capital contable		**9,397,692**	9,597,084	9,295,028
Total del pasivo y capital contable		$ **82,322,925**	$ 77,433,590	$ 78,922,643

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

Estados consolidados de resultados integrales

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2024, 2023 y 2022
(En miles de pesos)

	Nota	2024	2023 *	2022 *
Operaciones continuas:				
Ventas netas	25	**$ 78,985,301**	$ 74,766,287	$ 67,243,519
Costo de ventas	26	**23,735,135**	22,665,082	20,494,771
Costos de distribución		**1,575,326**	1,899,689	1,551,410
Depreciación y amortización	9, 11 y 12	**8,720,524**	7,983,286	7,486,471
Beneficios a empleados		**20,479,517**	19,199,679	16,762,778
Servicios		**1,907,606**	2,390,080	2,958,683
Publicidad		**2,217,674**	2,079,594	1,885,973
Regalías		**2,839,741**	2,549,648	2,277,418
Reparación y mantenimiento		**1,487,319**	1,464,038	1,334,771
Suministros		**1,556,520**	1,320,565	1,295,491
Otros gastos de operación	27	**6,185,671**	5,242,396	4,924,144
Utilidad de operación		**8,280,268**	7,972,230	6,271,609
Costo integral de financiamiento:				
Ingreso por intereses		**(323,561)**	(815,110)	(362,643)
Gasto por intereses y comisiones		**4,592,737**	4,729,874	3,913,944
Cambios en el valor razonable de instrumentos financieros		**892,691**	384,102	225,534
(Ganancia) pérdida en cambios, neta		**1,697,866**	(692,752)	11,152
		6,859,733	3,606,114	3,787,987
Participación en los resultados de entidades asociadas	14	**(36,622)**	3,404	(223)
Utilidad antes de impuestos a la utilidad		**1,383,913**	4,369,520	2,483,399
Impuestos a la utilidad	19	**511,512**	1,351,760	854,852
Resultado del ejercicio procedentes de operaciones continuadas	28	**$ 872,401**	$ 3,017,760	$ 1,628,547
Resultados del ejercicio procedentes de operaciones discontinuadas		**$ (109,810)**	$ 23,858	$ 50,721
Resultados del ejercicio neto de impuestos y de operaciones discontinuadas		**$ 762,591**	$ 3,041,618	$ 1,679,268
Utilidad del año atribuible a:				
Participación controladora		**767,576**	2,982,351	1,737,928
Participación no controladora		**$ (4,985)**	$ 59,267	$ (58,660)
Utilidad por acción:				
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas (centavos por acción)	24	**$ 0.94**	$ 3.66	$ 2.07
Utilidad neta consolidada		**$ 762,591**	$ 3,041,618	$ 1,679,268
Partidas que se reclasifican a resultados:				
Valuación de instrumentos financieros, neto de impuestos a la utilidad		**535,953**	(417,629)	74,942
Remedición de obligaciones por beneficios definidos, neto de impuestos a la utilidad		**(54,105)**	1,537	(16,715)
Efecto de actualización, neto de impuestos a la utilidad		**1,191,514**	322,176	(48,593)
Efecto de conversión de operaciones extranjeras		**979,373**	(2,227,752)	(747,449)
		2,652,735	(2,321,668)	(737,815)
Utilidad (pérdida) integral del periodo, neta de impuesto a la utilidad		**$ 3,415,326**	$ 719,950	$ 941,453
Utilidad (pérdida) integral consolidada del periodo atribuible a:				
Participación controladora		**$ 3,420,311**	$ 660,683	$ 1,000,113
Participación no controladora		**$ (4,985)**	$ 59,267	$ (58,660)

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.
*Estos datos incluyen parte de los datos reclasificados por la operación de Burger King España.

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

Estados consolidados de cambios en el capital contable

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2024, 2023 y 2022
(En miles de pesos)

	Capital aportado			Resultados acumulados									
	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	Validación de instrumentos financieros	Efectro de conversión de operaciones extranjeras	Remedición de obligaciones por beneficios definidos	Total de participación controladora	Participación no controladora	Total de capital contable
Saldos al 1 de enero de 2022	$ 478,749	$ 8,676,827	$ 660,000	$ (808,098)	$ 100,736	$ (721,183)	$ 1,743,091	$ (210,744)	$ (1,785,217)	$ (61,170)	$ 8,072,991	$ 1,034,923	$ 9,107,914
Recompra de acciones (Nota 22a)	-	(1,417)	(727,670)	-	-	-	-	-	-	-	(729,087)	-	(729,087)
Incremento de fondo de recompra	-	-	340,000	-	-	(340,000)	-	-	-	-	-	-	-
Otros movimientos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(25,252)	(25,252)
Utilidad integral	-	-	-	-	-	1,737,928	(48,593)	74,942	(747,449)	(16,715)	1,000,113	(58,660)	941,453
Saldos al 31 de diciembre de 2022	478,749	8,675,410	272,330	(808,098)	100,736	676,745	1,694,498	(135,802)	(2,532,666)	(77,885)	8,344,017	951,011	9,295,028
Recompra de acciones (Nota 22a)	(11,753)	(949,682)	613,198	-	-	-	-	-	-	-	(348,237)	-	(348,237)
Otros movimientos	-	-	-	-	-	(67,069)	-	67,069	-	-	-	(69,657)	(69,657)
Utilidad integral	-	-	-	-	-	2,982,351	322,176	(417,629)	(2,227,752)	1,537	660,683	59,267	719,950
Saldos al 31 de diciembre de 2023	466,996	7,725,728	885,528	(808,098)	100,736	3,592,027	2,016,674	(486,362)	(4,760,418)	(76,348)	8,656,463	940,621	9,597,084
Recompra de acciones (Nota 22a)		-	(62,398)	-	-	-	-	-	-	-	(62,398)	-	(62,398)
Otros movimientos	-	(2,566,167)	-	808,098	-	(978,017)	-	-	-	-	(2,736,086)	(816,234)	(3,552,320)
Utilidad integral	-	-	-	-	-	767,576	1,191,514	535,953	979,373	(54,105)	3,420,311	(4,985)	3,415,326
Saldos al 31 de diciembre de 2024	**$ 466,996**	**$ 5,159,561**	**$ 823,130**	**$ -**	**$ 100,736**	**$ 3,381,586**	**$ 3,208,188**	**$ 49,591**	**$ (3,781,045)**	**$ (130,453)**	**$ 9,278,290**	**$ 119,402**	**$ 9,397,692**

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

Estados consolidados de flujos de efectivo

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2024, 2023 y 2022
(En miles de pesos)

	Nota	2024	2023*	2022*
Flujos de efectivo de actividades de operación:				
Utilidad neta consolidada por operaciones continuas		$ **872,401**	$ 3,017,760	$ 1,628,547
Ajustes por:				
Impuestos a la utilidad reconocidos en resultados		**511,512**	1,351,760	854,852
Participación en los resultados de entidades asociadas		**(21,161)**	(3,404)	223
Gasto por intereses y comisiones		**4,592,737**	4,751,228	3,940,429
Ingreso por intereses		**(323,561)**	(815,110)	(362,643)
(Ganancia) pérdida por bajas de equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades e intangibles		**(9,965)**	188,804	76,071
Deterioro de marca y plusvalía	12	**64,728**	32,484	140,703
Beneficios a empleados	20	**40,759**	60,136	55,731
Cambios en el valor razonable de instrumentos financieros		**892,691**	384,101	225,534
Depreciación y amortización	9,11 y 12	**8,720,524**	8,249,071	7,583,840
		15,340,665	17,216,830	14,143,287
Cambios en el capital de trabajo:				
Clientes		**(577,601)**	(395,951)	(348,352)
Otras cuentas por cobrar		**149,954**	(263,732)	(141,028)
Partes relacionadas		**-**	14,187	(14,187)
Inventarios		**(406,196)**	(212,115)	(1,043,572)
Pagos anticipados		**(374,631)**	54,147	(135,486)
Proveedores		**516,907**	1,178,595	1,933,190
Factoraje de proveedores		**337,598**	126,137	367,996
Gastos acumulados y beneficios a empleados		**585,293**	(255,982)	2,348,748
Impuestos a la utilidad pagados		**(1,293,903)**	(1,505,837)	(1,735,963)
Otros pasivos, principalmente regalías		**17,472**	(505,279)	(414,748)
Flujo neto de efectivo generado en actividades de operación		**14,295,558**	15,451,000	14,959,885

	Nota	2024	2023	2022
Flujos de efectivo de actividades de inversión:				
Venta de activo fijo		**323,645**	309,021	-
Intereses cobrados		**323,561**	815,110	362,643
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	11	**(6,474,041)**	(5,284,116)	(4,373,122)
Adquisición de participación en asociadas		**-**	-	(25,259)
Flujo neto de efectivo utilizado en actividades de inversión		**(5,826,835)**	(4,159,985)	(4,035,738)
Flujos de efectivo por actividades de financiamiento:				
Créditos bancarios		**9,388,354**	4,110,862	209,287
Amortización de financiamientos bancarios		**(5,796,599)**	(3,544,505)	(8,216,547)
Emisión de certificados bursátiles	17	**-**	-	6,854,473
Liquidación de certificados bursátiles		**-**	-	(1,000,000)
Intereses pagados		**(3,101,094)**	(3,788,033)	(2,991,894)
Dividendos		**(978,017)**	-	-
Efectivo participación no controladora		**(3,790,508)**	(69,657)	(25,252)
Pagos por arrendamiento		**(5,331,253)**	(5,130,210)	(5,320,062)
Colocación de acciones recompradas		**62,398**	(348,237)	(729,087)
Flujo neto de efectivo utilizado en actividades de financiamiento		**(9,546,719)**	(8,769,780)	(11,219,082)
Aumento (disminución) neto de efectivo y de equivalentes de efectivo		**(1,077,996)**	2,521,235	(294,935)
Efectos cambiarios en el valor del efectivo		**1,136,130**	(2,198,254)	(511,681)
Efectivo y equivalentes de efectivo:				
Al inicio del año		**6,409,798**	6,086,817	6,893,433
Al final del año		$ **6,467,932**	$ 6,409,798	$ 6,086,817

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.
*Estos datos incluyen parte de los datos reclasificados por la operación de Burger King España.

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

Notas a los estados financieros consolidados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2024, 2023 y 2022
(En miles de pesos)

1. Actividad y operaciones sobresalientes de la Entidad

ACTIVIDAD

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

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

Para propósitos de revelación en las notas a los estados financieros consolidados, cuando se hace referencia a pesos, "$" o MXP, se trata de miles de pesos mexicanos, cuando se hace referencia a dólares, se trata de dólares de los Estados Unidos de América y cuando se hace referencia a euros, se trata de euros de la Unión Europea.

Alsea se dedica principalmente a operar unidades de comida rápida, cafeterías y de comida casual "Casual Dining". En México 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 2022 P.F. Chang's. En Uruguay operan las marcas Starbucks y Domino's Pizza. En España, Alsea opera las marcas Foster's Hollywood, Burger King, Domino's Pizza, VIPS, VIPS Smart, Starbucks, Ginos, Fridays.

OPERACIONES SOBRESALIENTES

a. Amortización del certificado bursátil "Alsea 19" - en relación con los certificados emitidos por importe de 13,500 millones de pesos, por ALSEA, S.A.B. DE C.V. con clave de pizarra "ALSEA 19" el 16 de mayo de 2019 con CIBANCO, S.A. como Representante Común, se ha ejecución la amortización de dicha emisión el 9 de mayo de 2024, de la siguiente forma:

1. El importe de los intereses devengados por el período de 28 días comprendido entre el 11 de abril de 2024 y el 9 de mayo de 2024, a la tasa de interés bruta anual de 12.20% que asciende a 12,810 mil pesos.
2. Amortización total del principal por un importe de $1,350,000 mil pesos, el cual fue liquidado en un solo pago a su valor nominal en la fecha de su vencimiento.

b. Venta de la Marca Burger King en España - El 3 de agosto de 2024, se ha llegado a un acuerdo entre Burger King Spain, S.L.U. como comprador y Food Service Project, S.A.U. como vendedor, han suscrito un contrato de compraventa de negocio en explotación en régimen de franquicia por la marca explotada en España "Burger King", acordando fecha de compraventa 18 de noviembre 2024, cuyo precio de venta de activos fue de 28,761 de euros.

Para esta operación, las presentes cuentas anuales consolidadas presentan en la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada y en una única partida denominada "Resultado del ejercicio procedente de las operaciones discontinuadas" el resultado de la operación del ejercicio, neta de impuestos y del resultado de la operación de compraventa.

c. 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 desembolso 55 millones de euros (equivalente a $1,205,703 millones), adicionalmente, se obtuvieron reembolsos por $92.4 millones de pesos. Derivado de este acuerdo, la Entidad renegocio las opciones de compra -venta (PUT - CALL options) de la siguiente manera:

a) Fecha límite del 31 de diciembre de 2026

b) La Entidad cuenta con una "Call Option" exigible y opcional a partir del tercer año.

c) Pago semi-anual de un cupón 4.6% anual sobre el principal de 55 millones de euros pagadero anualmente hasta la fecha que se ejerza el "Put Option".

d) La Entidad tiene la posibilidad de extinguir la obligación con un canje de acciones o efectivo.

Con fecha 26 de febrero del 2024, fue firmado un acuerdo de compraventa de acciones entre Alsea SAB de CV (Alsea) y los socios minoritarios de Food Service Project, S.A. (FSP) subsidiaria de Alsea y operadora de diversas marcas en Europa.

Con este acuerdo, Alsea adquiere el 23.23% de la participación minoritaria del capital de FSP bajo los siguientes términos:

Minoritario adquirido	Participación adquirida	Miles de Euros		Miles de pesos (MXN)
Britania Investments S.A.R.L. (1)	10.53%	99,243	$	2,163,014
Familia Arango (2)	5.13%	50,000		1,076,154
ProA Capital Iberian Buyout Fund II, F.C.R (1)	2.57%	25,000		538,077
Carrot River Holding, S.A.R.L. (3)	5.00%	70,000		1,506,615
Total	23.23	244,243		5,256,859

(1) Pagaderos en efectivo en la fecha de la operación

(2) A pagar con fecha 31 de diciembre del 2024 con interés al 2.5% de interés anual

(3) A pagar $30 millones de Euros en la fecha de la operación y $40 millones de Euros al 28 de febrero del 2025 con interés al 2.5% de interés anual.

Para la liquidación de la operación se contrató un crédito sindicado entre BBVA Bancomer y Santander por $3,317 millones con plazo de vencimiento de 3 años, tasa de interés de TIIE 28 días con spread de 140 pbs y plazo de gracia de 1 año para amortización de capital.

Este acuerdo sustituyó los convenios originales en donde existía una opción de compra con ejecución máxima del 31 de diciembre del 2025 para Britania Investments, ProA Capital y Carrot River y del 31 de diciembre del 2026 para la Familia Arango.

Al cierre del ejercicio 2023, el activo y pasivo mostrado en el estado financiero como Opción de venta de participación no controladora a largo plazo, así como el depósito en garantía de Carrot River Holding, S.A.R.L., serán cancelados y los efectos de la adquisición junto con la prima de acciones pagada por ese capital, será mostrado dentro del patrimonio.

Durante el ejercicio 2024 se ha ejecutado el pago a los minoritarios de la entidad europea que se adquirió a inicios del año anterior, quedando únicamente pendiente $40 millones de euros que se han pagado en febrero del 2025 (véase Nota 32).

d. Efectos del huracán OTIS - En Octubre del 2023 el Huracán Otis afecto la costa del pacífico mexicano causando daño a 30 tiendas, las cuales cuentan con un seguro para catástrofes por lo cual la reposición de los activos fijos y los equipos de las tiendas y el seguro de nóminas para nuestros colaboradores no representaron un gasto significativo para Alsea.

e. Venta de Operación de la Marca El Portón en México - En Septiembre del 2023 concretó un acuerdo para la venta de las operaciones de “El Portón” en México. Como parte de dicho acuerdo, existirá un periodo de transición para perfeccionar dicha transacción y Alsea dejará de operar las 15 unidades de “El Portón” y 2 de “Corazón de Barro” con las que contaba en dicho país al cierre del primer trimestre de 2023.

f. Desarrollo de la marca Starbucks en Paraguay - En Abril del 2023, Alsea firmo un contrato con Starbucks para operar y desarrollar establecimientos de la marca Starbucks en Paraguay.

g. Alsea anuncia el exitoso pricing de bonos senior con vencimiento en 2027 por 300 millones de euros en los mercados internacionales equivalente a $6,417,394 pesos mexicanos - El 21 de enero de 2022, tuvo lugar el pricing de bonos senior por 300 millones de euros, a una tasa de interés de 5.5% por año, emitidos a través de su subsidiaria Food Service Project, S. A. y garantizados por Alsea (los “Euro Bonos 2027”) y con opción de liquidación parcial o completa a partir del 21 de enero de 2024 y con un vencimiento del 21 de enero de 2027.

h. Alsea anuncia la ejecución de la amortización anticipada del certificado bursátil “ALSEA 17” - La Entidad informó al público inversionista sobre la ejecución de la amortización anticipada de la emisión “Alsea 17” realizada el día 16 de marzo de 2022, de la siguiente forma:

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% que asciende a $5,545 millones de pesos.

2. El monto de la Amortización Anticipada por un importe de $1,000,000 millones, el cual fue calculado conforme a lo que se establece en la sección “Amortización Anticipada” del Título de la emisión ALSEA 17.

2. Adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera nuevas y revisadas

a. Normas NIIF® de Contabilidad (“IFRS” o “IAS”) nuevas y modificadas que son obligatorias para el año en curso

Modificaciones a la IAS 7 Estado de Flujos de Efectivo y a la IFRS 7 Instrumentos Financieros: Información a revelar sobre Acuerdos de Financiamiento de Proveedores.

El grupo ha adoptado las enmiendas a la IAS 7 y a la IFRS 7 tituladas Acuerdos de Financiamiento de Proveedores por primera vez en el año en curso.

Las modificaciones añaden un objetivo de revelación a la IAS 7 que establece que una entidad está obligada a revelar información sobre sus acuerdos financieros con proveedores que permita a los usuarios de los estados financieros evaluar los efectos de dichos acuerdos sobre los pasivos y flujos de efectivo de la entidad. Además, se modifica la IFRS 7 para añadir los acuerdos de financiamiento de proveedores como ejemplo dentro de los requisitos para revelar información sobre la exposición de una entidad a la concentración del riesgo de liquidez.

Las modificaciones contienen disposiciones transitorias específicas para el primer período anual de presentación de informes en el que el grupo aplica las modificaciones. De acuerdo con las disposiciones transitorias, una entidad no está obligada a revelar:

• Información comparativa de los periodos sobre los que se informa presentados antes del comienzo del ejercicio anual sobre el que se informa en el que la entidad aplica por primera vez dichas modificaciones.

• La información requerida por la NIC 7:44H (b)(ii)-(iii) al comienzo del ejercicio anual sobre el que se informa en el que la entidad aplica por primera vez dichas modificaciones.

La nota 2a proporciona las divulgaciones requeridas relacionadas con estas enmiendas.

En el año, el grupo ha aplicado enmiendas a las IFRS emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Información Financiera (IASB por sus siglas en inglés) que son obligatorias para períodos contables que comiencen en o después del 1 de enero de 2024. Su adopción no ha tenido un impacto material en las revelaciones o en los montos reportados en estos estados financieros.

Modificaciones a la IAS 1 Clasificación de los Pasivos como Corrientes o No Corrientes	El grupo ha adoptado las enmiendas a la IAS 1, publicadas en enero de 2020, por primera vez en el año en curso. Las modificaciones afectan únicamente la presentación de los pasivos como corrientes o no corrientes en el estado de situación financiera y no el importe o momento de reconocimiento de cualquier activo, pasivo, ingreso o gasto, o a la información revelada sobre esas partidas. Las enmiendas aclaran que la clasificación de los pasivos como corrientes o no corrientes está basada en los derechos que existen al final del periodo sobre el que se informa, especifican que la clasificación no se ve afectada por las expectativas sobre si una entidad ejercerá su derecho a diferir la liquidación de un pasivo, explican que los derechos existen si se cumplen los convenios financieros (covenants) al final del periodo sobre el que se informa, e introducen una definición de "liquidación" para dejar claro que la liquidación se refiere a la transferencia a la contraparte de efectivo, instrumentos de capital, otros activos o servicios.
Modificaciones a la IAS 1 - (Pasivos no corrientes con convenios financieros)	El grupo ha adoptado las modificaciones a la IAS 1, publicadas en noviembre de 2022, por primera vez en el año en curso. Las enmiendas especifican que sólo los convenios financieros que una entidad está obligada a cumplir en o antes del final del periodo sobre el que se informa, afectan al derecho de la entidad a diferir la liquidación de un pasivo durante al menos doce meses después de la fecha sobre la que se informa (y por lo tanto deben tenerse en cuenta al evaluar la clasificación del pasivo como corriente o no corriente). Dichos convenios financieros afectan si los derechos existen al final del periodo sobre el que se informa, incluso si el cumplimiento del convenio financiero se evalúa sólo después de la fecha sobre la que se informa (por ejemplo, un convenio financiero basado en la situación financiera de la entidad en la fecha de reporte en el que se evalúa el cumplimiento con fecha posterior a la fecha de reporte). El IASB también especifica que el derecho a diferir la liquidación de un pasivo durante al menos doce meses después de la fecha sobre la que se informa no se ve afectado si una entidad sólo tiene que cumplir con un convenio financiero después del período sobre el que se informa. Sin embargo, si el derecho de la entidad a diferir la liquidación de un pasivo está sujeto a que la entidad cumpla con los convenios financieros dentro de los doce meses posteriores al período sobre el que se informa, la entidad revelará información que permita a los usuarios de los estados financieros comprender el riesgo de que los pasivos sean reembolsables dentro de los doce meses posteriores al período sobre el que se informa. Esto incluiría información sobre los convenios financieros (incluyendo la naturaleza de los convenios financieros y cuándo se requiere que la entidad los cumpla), el importe en libros de los pasivos relacionados y los hechos y circunstancias, si los hubiere, que indiquen que la entidad puede tener dificultades para cumplir con los convenios financieros.
Enmiendas a la IFRS 16 Arrendamientos - Pasivo por arrendamiento en una venta y arrendamiento posterior	El grupo ha adoptado las enmiendas a la IFRS 16 por primera vez en el año en curso. Las enmiendas a la IFRS 16 añaden requisitos de valuación posteriores para las transacciones de venta y arrendamiento posterior que satisfacen los requisitos de la IFRS 15 Ingresos ordinarios procedentes de contratos con clientes que se contabilizarán como una venta. Las modificaciones exigen que el vendedor-arrendatario determine "pagos de arrendamiento" o "pagos de arrendamiento revisados" de manera que el vendedor-arrendatario no reconozca una ganancia o pérdida relacionada con el derecho de uso retenido por el vendedor-arrendatario, después de la fecha de inicio. Las enmiendas no afectan a la ganancia o pérdida reconocida por el vendedor-arrendatario en relación con la terminación parcial o total de un contrato de arrendamiento. Sin estos nuevos requisitos, un vendedor-arrendatario puede haber reconocido una ganancia sobre el derecho de uso que retiene únicamente debido a una nueva medición del pasivo por arrendamiento (por ejemplo, después de una modificación del arrendamiento o un cambio en el plazo del arrendamiento) aplicando los requisitos generales de la IFRS 16. Este podría haber sido particularmente el caso en un arrendamiento posterior que incluye pagos de arrendamiento variables que no dependen de un índice o tasa. Como parte de las enmiendas, el IASB modificó un Ejemplo Ilustrativo en la IFRS 16 y agregó un nuevo ejemplo para ilustrar la medición posterior de un activo por derecho de uso y pasivo por arrendamiento en una transacción de venta y arrendamiento posterior con pagos variables de arrendamiento que no dependen de un índice o tasa. Los ejemplos ilustrativos también aclaran que el pasivo que surge de una transacción de venta y arrendamiento posterior que califica como una venta aplicando la IFRS 15 es un pasivo por arrendamiento. Un vendedor-arrendatario aplicará las modificaciones retroactivamente de acuerdo con la IAS 8 a las transacciones de venta y arrendamiento posteriores celebradas después de la fecha de aplicación inicial, que se define como el comienzo del período anual sobre el que se informa en el que la entidad aplicó por primera vez la IFRS 16.

Normas IFRS emitidas que aún no son efectivas

A la fecha de autorización de estos estados financieros, el Grupo no ha aplicado las siguientes IFRS nuevas y revisadas que han sido emitidas, pero no son aún efectivas y no han sido adoptadas por el Grupo Alsea.

Enmiendas a la IAS 21	Falta de intercambiabilidad
IFRS 18	Presentación y Revelaciones en los Estados Financieros
IFRS 19	Subsidiarias sin Responsabilidad Pública: Divulgaciones

La administración de la Entidad 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:

Enmiendas a la NIC 21 Los Efectos de las Variaciones en los Tipos de Cambio referente a Falta de Intercambiabilidad

Las enmiendas especifican cómo evaluar si una moneda es intercambiable y cómo determinar el tipo de cambio cuando no lo es. Las enmiendas establecen que una moneda es intercambiable con otra moneda cuando una entidad es capaz de obtener la otra moneda dentro de un marco de tiempo que permite una demora administrativa normal y a través de un mecanismo de mercado o cambio en el que una transacción de cambio crearía derechos y obligaciones exigibles.

Una entidad evalúa si una moneda es intercambiable con otra moneda en una fecha de medición y para un propósito específico. Si una entidad no es capaz de obtener más que una cantidad insignificante de la otra moneda en la fecha de medición para el propósito especificado, la moneda no es intercambiable a la otra moneda.

La evaluación de si una moneda es intercambiable por otra depende de la capacidad de la entidad para obtener la otra moneda y no de su intención o decisión de hacerlo.

Cuando una moneda no es intercambiable con otra moneda en una fecha de medición, se requiere que la entidad estime el tipo de cambio de esa fecha. El objetivo de una entidad al estimar el tipo de cambio es reflejar la tasa a la que tendría lugar una transacción ordenada en la fecha de medición entre participantes del mercado en las condiciones económicas prevalecientes.

Las modificaciones no especifican cómo una entidad estima el tipo de cambio al contado para cumplir este objetivo. Una entidad puede utilizar un tipo de cambio observable sin ajuste u otra técnica de estimación. Ejemplos de un tipo de cambio observable incluyen:

- Un tipo de cambio al contado para un propósito distinto de aquel para el cual una entidad evalúa la intercambiabilidad.
- El primer tipo de cambio al que una entidad puede obtener la otra moneda para el propósito especificado después de que se restablezca la intercambiabilidad de la moneda (primer tipo de cambio subsiguiente).

Una entidad que utilice otra técnica de estimación podrá utilizar cualquier tipo de cambio observable —incluidos los tipos de cambio de transacciones en mercados o mecanismos de cambio que no creen derechos y obligaciones exigibles— y ajustar ese tipo de cambio, según sea necesario, para cumplir con el objetivo establecido anteriormente.

Cuando una entidad estima un tipo de cambio al contado debido a que una moneda no es intercambiable con otra moneda, se requiere que la entidad revele información que permita a los usuarios de sus estados financieros comprender cómo el hecho de que la moneda no sea intercambiable a otra moneda afecta, o se espera que afecte, el rendimiento financiero, la posición financiera y los flujos de efectivo de la entidad.

Las enmiendas añaden un nuevo apéndice como parte integrante de la IAS 21. El apéndice incluye orientación para la aplicación de los requisitos introducidos por las enmiendas. Las enmiendas también añaden nuevos Ejemplos Ilustrativos que acompañan a la IAS 21, que ilustran cómo una entidad podría aplicar algunos de los requisitos en situaciones hipotéticas basadas en los hechos limitados presentados.

Además, el IASB realizó modificaciones consecuentes a la IFRS 1 para alinearse con la IAS 21 revisada y hacer referencia a ella para evaluar la intercambiabilidad.

Las modificaciones son efectivas para los períodos de informes anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2025, y se permite su aplicación anticipada. No se permite a una entidad aplicar las modificaciones de forma retroactiva. En su lugar, se requiere que una entidad aplique las disposiciones transitorias específicas incluidas en las enmiendas.

Los administradores de la Entidad prevén que la aplicación de estas modificaciones no tendrá un impacto en los estados financieros consolidados del grupo en periodos futuros.

IFRS 18 Presentación Información a Revelar en los Estados Financieros

La IFRS 18 sustituye a la IAS 1, manteniendo sin cambios muchos de los requisitos de la IAS 1 y complementándolos con nuevos requisitos. Además, algunos párrafos de la IAS 1 se han trasladado a la NIC 8 y a la IFRS 7. Adicionalmente, el IASB ha realizado modificaciones menores a la IAS 7 y a la IAS 33 Ganancias por Acción.

La IFRS 18 introduce nuevos requisitos para:

- Presentar categorías específicas y subtotales definidos en el estado de pérdidas y ganancias
- Proporcionar información sobre las medidas de desempeño definidas por la gerencia (MPM) en las notas a los estados financieros.
- Mejorar la agregación y desagregación.

Se requiere que una entidad aplique la IFRS 18 para los ejercicios anuales sobre los que se informa que comiencen a partir del 1 de enero de 2027, permitiéndose una aplicación anticipada. Las enmiendas a la IAS 7 y a la IAS 33, así como las enmiendas a la IAS 8 revisada y a la IFRS 7, entran en vigor cuando una entidad aplica la IFRS 18. La IFRS 18 requiere una aplicación retroactiva con disposiciones transitorias específicas.

La administración de la Entidad está en proceso de evaluar los efectos de la aplicación de estas modificaciones que puedan tener un impacto en los estados financieros consolidados del grupo en periodos futuros.

IFRS 19 Subsidiarias sin Responsabilidad Pública: Información a revelar

La IFRS 19 permite a una subsidiaria elegible, proporcionar información reducida al aplicar las IFRS en sus estados financieros.

Una subsidiaria es elegible para la reducción de información a revelar si no tiene responsabilidad pública y su matriz final o cualquier matriz intermedia produce estados financieros consolidados disponibles para uso público que cumplen con las IFRS.

La IFRS 19 es opcional para las subsidiarias que son elegibles y establece los requisitos de divulgación para las subsidiarias que eligen aplicarla.

Una entidad solo puede aplicar la IFRS 19 si, al final del periodo sobre el que se informa:

- Es una subsidiaria (esto incluye una matriz intermedia)
- No tiene responsabilidad pública, y
- Su matriz final o cualquier matriz intermedia produce estados financieros consolidados disponibles para uso público que cumplen con las IFRS.

Una subsidiaria tiene responsabilidad pública si:

- Sus instrumentos de deuda o capital se negocian en un mercado público o está en proceso de emitir dichos instrumentos para su negociación en un mercado público (una bolsa de valores nacional o extranjera o un mercado extrabursátil, incluidos los mercados locales y regionales), o
- Mantiene activos en calidad de fiduciario para un amplio grupo de personas ajenas a la empresa como uno de sus principales negocios (por ejemplo, bancos, cooperativas de crédito, entidades de seguros, corredores/agentes de valores, fondos mutuos y bancos de inversión a menudo cumplen con este segundo criterio).

Las entidades elegibles pueden aplicar la IFRS 19 en sus estados financieros consolidados, separados o individuales. Una matriz intermedia elegible que no aplique la IFRS 19 en su estado financiero consolidado puede hacerlo en sus estados financieros separados.

La nueva norma es efectiva para los períodos de notificación que comiencen a partir del 1 de enero de 2027 y se permite su aplicación anticipada. Si una entidad opta por aplicar la IFRS 19 para un periodo sobre el que se informa anterior al periodo sobre el que se informa en el que aplica por primera vez la IFRS 18, se le exige que aplique un conjunto modificado de requisitos de información a revelar establecidos en un apéndice de la IFRS 19. Si una entidad opta por aplicar la IFRS 19 para un periodo anual sobre el que se informa antes de aplicar las modificaciones a la IAS 21, no está obligada a aplicar los requisitos de información a revelar de la IFRS 19 con respecto a la Falta de Intercambiabilidad.

3. Principales políticas contables materiales

A. DECLARACIONES DE CUMPLIMIENTO

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

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

B. BASES DE 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 evalúa si tiene el control o no el control en una entidad si los hechos y circunstancias indican que hay cambios a uno o más de los tres elementos de control que se listaron anteriormente.

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

- El porcentaje de participación de la Entidad en los derechos de voto en relación con el porcentaje y la dispersión de los derechos de voto de los otros tenedores de los mismos;
- Los derechos de voto potenciales mantenidos por la Entidad, por otros accionistas o por terceros;
- Los derechos derivados de otros acuerdos contractuales, y
- Cualquier hecho y circunstancia adicional que indiquen que la Entidad tiene, o no tiene, la capacidad actual de dirigir las actividades relevantes en el momento en que las decisiones deben tomarse, incluidas las tendencias de voto de los accionistas en las asambleas anteriores.

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

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

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

Todos los activos, pasivos, capital, ingresos, gastos y flujos de efectivo relacionados a transacciones entre partes relacionadas se han eliminado por completo en la consolidación.

Las participaciones no controladoras en subsidiarias se identifican por separado del capital de la Entidad en ellas. Los intereses de los accionistas no controladores que son intereses de propiedad actuales que dan derecho a sus tenedores a una parte proporcional de los activos netos al momento de la liquidación pueden medirse inicialmente al valor razonable o a la parte proporcional de las partes no controladoras del valor razonable de la red identificable de la adquirida. Otras participaciones no controladoras se miden inicialmente a su valor razonable. Posterior a la adquisición, el valor en libros de las participaciones no controladoras es la cantidad de esas participaciones en el reconocimiento inicial más la participación de las participaciones no controladoras en los cambios posteriores en el capital. Los resultados integrales totales se atribuyen a las participaciones no controladoras incluso si esto da lugar a que las participaciones no controladoras tengan un saldo negativo.

Los resultados de cada componente de otros resultados integrales son atribuidos a los accionistas de la compañía y a las participaciones no controladoras. El total de estados de resultados integrales de las subsidiarias se atribuye a los accionistas de la compañía y a las participaciones no controladoras, aunque esto resulte en que haya un déficit en las participaciones no controladoras.

Todos los saldos, operaciones y flujos de efectivo intercompañía se han eliminado en la consolidación.

Cambios en las participaciones de la Entidad en las subsidiarias existentes

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

Cuando la Entidad pierde el control de una subsidiaria, la ganancia o pérdida en la disposición se calcula como la diferencia entre (i) la suma del valor razonable de la contraprestación recibida y el valor razonable de cualquier participación retenida y (ii) el valor en libros anterior de los activos (incluyendo la plusvalía) y pasivos de la subsidiaria y cualquier participación no controladora.

Los importes previamente reconocidos en otras partidas del resultado integral relativos a la subsidiaria se registran de la misma manera establecida para el caso de que se disponga de los activos o pasivos relevantes (es decir, se reclasifican a resultados o se transfieren directamente a otras partidas de capital contable según lo especifique/permita la IFRS aplicable).

El valor razonable de cualquier inversión retenida en la subsidiaria a la fecha en que se pierda el control se considera como el valor razonable para el reconocimiento inicial, según la IAS 39 o, en su caso, el costo en el reconocimiento inicial de una inversión en una asociada o negocio conjunto.

D. INFORMACIÓN POR SEGMENTO

Los segmentos operativos son reportados de manera consistente con los reportes internos elaborados para proveer información al Comité de Auditoría, quien es el responsable de asistir al Consejo de Administración, por lo que se considera a éste el órgano que toma las decisiones estratégicas para la asignación de recursos y la evaluación de los segmentos operativos sobre la plataforma establecida de Gobierno Corporativo.

E. LIQUIDEZ

Como se muestran en los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2024, 2023 y 2022 sus pasivos circulantes exceden a sus activos circulantes por $11,406,014 $10,136,349 y $9,403,890, respectivamente. Los principales rubros financieros han tenido incrementos importantes respecto del año anterior: En el caso de los ingresos, el incremento fue del 5,6% respecto del año pasado, alcanzando los $78,985 al 31 de diciembre 2024. De igual forma, se han hecho inversiones en el costo de inversión de proyectos para continuar con el crecimiento operativo. Durante el ejercicio se abrieron 275 puntos de venta y 138 remodelaciones. La utilidad de operación, sin considerar la depreciación, genera aproximadamente 17 mil millones, lo que, sumado a los 7,051 millones de los activos a corto plazo sin considerar el efectivo, se utilizan para hacerle frente a los pasivos a corto plazo que tiene la Entidad. Los estados financieros consolidados adjuntos no incluyen aquellos ajustes relacionados con la valuación y clasificación de los activos y pasivos, que podrían ser necesarios en caso de que la Entidad no pudiera continuar con su operación.

F. INSTRUMENTOS FINANCIEROS

Los activos y pasivos financieros se reconocen cuando la Entidad se convierte en una parte de las disposiciones contractuales de los instrumentos.

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

G. ACTIVOS FINANCIEROS

Todas las compras o ventas regulares de activos financieros se reconocen y se dan de baja en una fecha de negociación. Las compras o ventas regulares son compras o ventas de activos financieros que requieren la entrega de activos dentro del plazo establecido por la regulación o prácticas habituales en el mercado.

Todos los activos financieros reconocidos se miden posteriormente en su totalidad, ya sea a costo amortizado o valor razonable, según la clasificación de los activos financieros.

Clasificación de activos financieros

Instrumentos de deuda que cumplan con las siguientes condicionales se miden subsecuentemente a costo amortizado:

- Si el activo financiero se mantiene en un modelo de negocio cuyo objetivo es mantener activos financieros con el objetivo de obtener flujos contractuales de efectivo; y
- Los términos contractuales del activo financiero dan lugar en fechas específicas a flujos de efectivo que son únicamente pagos de principal e interés sobre el monto del principal.

Instrumentos de deuda que cumplan las siguientes condiciones se miden subsecuentemente a valor razonable a través de otros resultados integrales:

- El activo financiero es mantenido dentro de un modelo de negocio cuyo objetivo se cumple al obtener flujos contractuales de efectivo y vendiendo activos financieros; y
- Los términos contractuales del activo financiero dan lugar, en fechas específicas, a flujos de efectivo que son únicamente pagos de principal y del interés sobre el monto pendiente del principal.

Por defecto, todos los otros activos financieros son medidos subsecuentemente a valor razonable a través de resultados.

A pesar de lo anterior, la Entidad puede hacer la siguiente elección /designación irrevocable en el reconocimiento inicial de un activo financiero:

- La Entidad puede elegir irrevocablemente presentar cambios subsecuentes en el valor razonable de una inversión de capital en otros resultados integrales si se cumplen ciertos criterios (ver (iii) posterior); y
- La Entidad podrá designar irrevocablemente un instrumento de deuda que cumpla los criterios de costo amortizado o de valor razonable a través de otros resultados integrales si al hacerlo elimina o reduce significativamente una asimetría contable (ver (iv) posterior).

(i) Costo Amortizado y método de interés efectivo

El método de interés efectivo es un método para calcular el costo amortizado de un instrumento de deuda y para asignar los ingresos por intereses durante el período relevante.

Para los activos financieros que no fueron comprados u originados por activos financieros con deterioro de crédito (por ejemplo, los activos que tienen deterioro de crédito en el reconocimiento inicial), la tasa de interés efectiva es la tasa que descuenta exactamente las entradas futuras de efectivo esperadas (incluidas todas las comisiones y puntos pagados o recibidos que forma parte integrante de la tasa de interés efectiva, los costos de transacción y otras primas o descuentos) excluyendo las pérdidas crediticias esperadas (PCE), a lo largo de la vida esperada del instrumento de deuda o, en su caso, un período más corto, al importe en libros bruto del instrumento de deuda en el reconocimiento inicial. Para los activos financieros con deterioro crediticio comprados u originados, una tasa de interés efectiva ajustada por crédito se calcula descontando los flujos de efectivo futuros estimados, incluidas las PCE, al costo amortizado del instrumento de deuda en el reconocimiento inicial.

El costo amortizado de un activo financiero es el monto al cual el activo financiero se mide en el reconocimiento inicial menos los reembolsos del principal, más la amortización acumulada utilizando el método de interés efectivo de cualquier diferencia entre ese monto inicial y el monto de vencimiento, ajustado por cualquier pérdida. El valor bruto en libros de un activo financiero es el costo amortizado de un activo financiero antes de ajustar cualquier provisión para pérdidas.

Los ingresos por interés se reconocen usando el efecto de interés efectivo para los instrumentos de deuda medidos subsecuentemente a costo amortizado y a valor razonable a través de otros resultados integrales.

Para los activos financieros comprados u originados distintos de los activos financieros con deterioro de crédito, los ingresos por intereses se calculan aplicando la tasa de interés efectiva al valor en libros bruto de un activo financiero, excepto para los activos financieros que posteriormente han sufrido deterioro de crédito (ver debajo). Para los activos financieros que posteriormente se han deteriorado el crédito, los ingresos por intereses se reconocen aplicando la tasa de interés efectiva al costo amortizado del activo financiero.

Si en periodos de reporte posteriores el riesgo crediticio en el instrumento financiero con deterioro crediticio mejora, de modo que el activo financiero ya no tiene deterioro crediticio, los ingresos por intereses se reconocen aplicando la tasa de interés efectiva al valor en libros bruto del activo financiero.

Para los activos financieros adquiridos u originados que tengan deterioro crediticio, la Entidad reconoce los ingresos por intereses aplicando la tasa de interés efectiva ajustada por crédito al costo amortizado del activo financiero a partir de su reconocimiento inicial. El cálculo no vuelve a la base bruta, incluso si el riesgo crediticio del activo financiero mejora posteriormente, de modo que el activo financiero ya no tiene deterioro crediticio.

Los ingresos por interés son reconocidos por resultados (ganancias / pérdidas) y es incluido en el concepto “Ingresos financieros - Ingresos por intereses” en el estado consolidado de resultados integrales.

Un activo financiero es mantenido para negociación si:

- Ha sido obtenido con el objetivo principal de venderse en el corto plazo; o
- En el reconocimiento inicial es parte de un portafolio de instrumentos financieros identificados que la Entidad maneja juntas y tiene evidencia de un patrón reciente de obtención de ganancias en el corto plazo; o
- Es un derivado (excepto por derivados que son garantías financieras contractuales o un instrumento efectivo de cobertura designado y efectivo).

(ii) Instrumentos de deuda clasificados a valor razonable a través de otros resultados integrales

Los bonos corporativos mantenidos por la Entidad se clasifican a Valor razonable a través de otros resultados integrales. Los bonos corporativos son inicialmente medidos a valor razonable más costos de transacción. Subsecuentemente, los cambios en el valor en libros de estos bonos corporativos como resultado de ganancias y pérdidas cambiarias (ver debajo), el deterioro de las ganancias o pérdidas (ver debajo), e ingresos por interés calculado a través del método de interés efectivo (ver (i) arriba) son reconocidos en ganancias o pérdidas. Los montos que son reconocidos como resultados son los mismos que los montos que hubieran sido reconocidos como resultados si estos hubieran sido medidos a costo amortizado. Todos los demás cambios en el valor en libros a costo amortizado. Todos los demás cambios en el valor en libros de estos bonos corporativos son reconocidos en otros resultados integrales u acumulado bajo el título de reserva de la revaluación de inversiones.

Cuando estos bonos corporativos son desconocidos, las ganancias o pérdidas acumuladas reconocidas previamente en otros resultados integrales son reclasificadas como resultados (ganancias / pérdidas).

(iii) Inversiones en capital designado como Valor Razonable a través de otros resultados integrales

En el reconocimiento inicial, la Entidad puede realizar una elección irrevocable (instrumento por instrumento) para designar inversiones en instrumentos de capital como en Valor razonable a través de otros resultados integrales.

La designación en valor razonable a través de otros resultados integrales no está permitida si la inversión de capital se mantiene para negociar o si es una contraprestación contingente reconocida por un adquirente en una combinación de negocios.

Un activo financiero es mantenido para negociación si:

- Ha sido obtenido con el objetivo principal de venderse en el corto plazo; o
- En el reconocimiento inicial es parte de un portafolio de instrumentos financieros identificados que la Entidad maneja juntas y tiene evidencia de un patrón reciente de obtención de ganancias en el corto plazo; o
- Es un derivado (excepto por derivados que son garantías financieras contractuales o un instrumento efectivo de cobertura).

Las inversiones en instrumentos de capital en valor razonable a través de otros resultados integrales se miden inicialmente al valor razonable más los costos de transacción. Posteriormente, se miden a valor razonable con ganancias y pérdidas que surgen de los cambios en el valor razonable reconocidos en otros resultados integrales y acumulados en la reserva de revaluación de inversiones. La ganancia o pérdida acumulada no se puede reclasificar a utilidad o pérdida en la disposición de las inversiones de capital, sino que se transfiere a ganancias retenidas.

Los dividendos de estas inversiones en instrumentos de capital se reconocen en utilidad o pérdida de acuerdo con la IFRS 9, a menos que los dividendos representen claramente una recuperación de parte del costo de la inversión. Los dividendos se incluyen en la partida del 'ingreso financiero' en el resultado del ejercicio.

La Entidad ha designado todas las inversiones en instrumentos de capital que no se mantienen para negociar como en valor razonable a través de otros resultados integrales en la aplicación inicial de la IFRS 9.

(iv) Activos Financieros a valor razonable a través de resultados

Los activos financieros que no cumplen con los criterios para ser medidos al costo amortizado o valor razonable a través de otros resultados integrales (ver (i) a (iii) arriba) se miden a valor razonable a través de resultados. Específicamente:

- Las inversiones en instrumentos de capital se clasifican como en valor razonable a través de resultados, a menos que la Entidad designe una inversión de capital que no se mantiene para negociar ni una contraprestación contingente que surja de una combinación de negocios como en valor razonable a través de otros resultados integrales en el reconocimiento inicial (ver (iii) más arriba).
- Los instrumentos de deuda que no cumplen con los criterios de costo amortizado o con los criterios de valor razonable a través de otros resultados integrales (ver (i) y (ii) más arriba) se clasifican con valor razonable a través de resultados.

Además, los instrumentos de deuda que cumplen con los criterios de costo amortizado o los criterios valor razonable a través de otros resultados integrales pueden designarse como valor razonable a través de resultados en el momento del reconocimiento inicial si dicha designación elimina o reduce significativamente una inconsistencia de medición o reconocimiento (denominada "disparidad contable") que surgiría de la medición activos o pasivos o el reconocimiento de las ganancias y pérdidas sobre ellos en diferentes bases. La Entidad no ha designado ningún instrumento de deuda con valor razonable a través de resultados.

Los activos financieros en Valor razonable a través de resultados integrales se miden a valor razonable al final de cada período de reporte, con cualquier ganancia o pérdida de valor razonable reconocida en utilidad o pérdida en la medida en que no sean parte de una relación de cobertura designada (consulte la política de contabilidad de cobertura).

La ganancia o pérdida neta reconocida en utilidad o pérdida incluye cualquier dividendo o interés ganado en el activo financiero y se incluye en la partida de "otras ganancias y pérdidas".

Ganancias y pérdidas cambiarias

El valor en libros de los activos financieros denominados en una moneda extranjera se determina en esa moneda extranjera y se convierte al tipo de cambio al final de cada período sobre el que se informa. Específicamente;

- Para los activos financieros medidos al costo amortizado que no forman parte de una relación de cobertura designada, las diferencias cambiarias se reconocen en resultados en la partida "otras ganancias y pérdidas";
- Para los instrumentos de deuda medidos en valor razonable a través de otros resultados integrales que no son parte de una relación de cobertura designada, las diferencias cambiarias en el costo amortizado del instrumento de deuda se reconocen en resultados en la partida de "otras ganancias y pérdidas". Otras diferencias cambiarias se reconocen en otro resultado integral en la reserva de revaluación de inversiones;
- Para los activos financieros medidos a valor razonable a través de resultados que no forman parte de una relación de cobertura designada, las diferencias cambiarias se reconocen en resultados en la partida de "otras ganancias y pérdidas"; y
- Para los instrumentos de capital medidos en valor razonable a través de otros resultados integrales, las diferencias cambiarias se reconocen en otro resultado integral en la reserva de revaluación de inversiones.

Véase la política de contabilidad de coberturas respecto a las diferencias cambiaras donde el componente de riesgo de una moneda extranjera para un activo financiero designado como un instrumento de cobertura de riesgo de una moneda extranjera.

Deterioro de activos financieros

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

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

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

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

(i) Incremento significativo en el riesgo de crédito

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

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

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

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

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

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

(1) El instrumento financiero tiene un riesgo de incumplimiento bajo,

(2) El deudor tiene una notoria capacidad de cumplir sus obligaciones de flujos contractuales de efectivo en el corto plazo, y

(3) Cambios adversos en condiciones económicas y de negocios en el largo plazo pueden reducir la habilidad de que el deudor pueda cumplir con sus obligaciones contractuales de efectivo, pero no sucederá necesariamente.

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

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

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

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

(ii) Definición de incumplimiento

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

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

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

(iii) Activos financieros con deterioro crediticio

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

(a) Dificultad financiera significativa por parte del emisor o del deudor;

(b) El incumplimiento de un contrato, como un incumplimiento o un evento vencido (ver (ii) arriba);

(c) Los prestamistas del deudor, por razones económicas o contractuales relacionadas con la dificultad financiera del deudor, le otorgan al deudor una concesión que los prestamistas no considerarían de otra manera;

(d) Es cada vez más probable que el deudor entre en bancarrota o alguna otra reorganización financiera; o

(e) La extinción de un mercado funcional para el activo financiero por sus dificultades financieras.

(iv) Política de bajas

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

(i) Medición y reconocimiento de pérdidas crediticias esperadas

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

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

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

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

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

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

Baja de activos financieros

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

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

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

H. 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.

I. 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 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, por sus siglas en inglés); a continuación se mencionan las entidades financieras que son o serán elegibles para cerrar operaciones relacionadas a la administración de riesgos de la Entidad: Goldman Sachs, Bank of America Merrill Lynch, Bradesco BBI, Monex Casa de la Bolsa, Scotiabank, BBVA Bancomer S.A., Banco Santander, S.A., Barclays Bank México, S.A., 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 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 (ISDA, por sus siglas en inglés) 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.

J. 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.

K. 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.

L. 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:

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

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

Del mismo modo, cuando se efectúa un mantenimiento mayor, el costo de la misma se reconoce como un remplazo en la medida en que se cumplan los requisitos para su reconocimiento. Todos los demás costos rutinarios de reparación y mantenimiento se reconocen como gasto en los resultados del periodo en la medida que se incurren.

Los edificios, mobiliario y equipo mantenidos bajo arrendamiento financiero se deprecian con base en a su vida útil estimada al igual que los activos propios. Sin embargo, cuando no existe la certeza razonable de que la propiedad se obtiene al final del plazo del arrendamiento, los activos se amortizan en el periodo más corto entre la vida del arrendamiento y su vida útil.

M. 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.

N. 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
La Finca	México	Marca propia
Casa de comal	México	Marca propia
Corazón de barro	México	Marca propia
Vips	España	Marca propia
Ginos	España	Marca propia
Foster’s Hollywood	España	Marca propia

Durante 2022, la Entidad registró una pérdida por deterioro en su marca Vips, Starbucks, Burger King y PF Chang´s, por un importe de $140,703.

Durante 2023, la Entidad registró una pérdida por deterioro en sus marcas El Portón, Starbucks Coffee, Burger King e Italiani´s, por un importe de $32,484.

2. Activos intangibles adquiridos de forma separada

Otros intangibles representan pagos efectuados a terceros por derechos de uso de marcas bajo las cuales la Entidad opera sus establecimientos al amparo de contratos de franquicia o de asociación. La amortización se calcula por el método de línea recta en función al período de derecho de uso de cada marca incluyendo las renovaciones que se consideren seguras que están entre 10 y 20 años. La vigencia de los derechos de las marcas se muestra en continuación:

	América				
Marcas	**México**	**Argentina**	**Chile**	**Colombia**	**Uruguay**
Domino's Pizza	2025	-	-	2026	2031
Starbucks Coffee	2037	2017	2027	2033	2026
Burger King	Según fechas de apertura			-	-
Chili's Grill & Bar	2024	-	2026	-	-
P.F. Chang's	2029 (2)	-	2022 (2)	2022 (2) (4)	-
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
Fridays	2030	-	2030	2030	-	-	-

(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.

(4) La marca de PF Chang en Colombia operó hasta diciembre 2022.

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.

Durante 2024, la Entidad registró una pérdida por deterioro en sus marcas Starbucks Coffee, Italiani's, PF Chang's, Burger King, Chili's y Vips por un importe de $64,728.

3. Baja de activos intangibles

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

O. DETERIORO DEL VALOR DE RECUPERACIÓN DE ACTIVOS DE LARGA DURACIÓN, EQUIPO DE TIENDA, MEJORAS A LOCALES ARRENDADOS, PROPIEDADES Y OTROS INTANGIBLES

Al final de cada periodo, la Entidad revisa los valores en libros de sus activos tangibles e intangibles a fin de determinar si existen indicios de que estos activos han sufrido alguna pérdida por deterioro. Si existe algún indicio, se calcula el monto recuperable del activo a fin de determinar el alcance de la pérdida por deterioro (de haber alguna). Cuando no es posible estimar el monto recuperable de un activo individual, la Entidad estima el monto recuperable de la unidad generadora de efectivo (UGE) a la que pertenece dicho activo. Cuando se puede identificar una base razonable y consistente de distribución, los activos corporativos también se asignan a las UGE individuales, o de lo contrario, se asignan a la Entidad más pequeño de UGE para los cuales se puede identificar una base de distribución razonable y consistente.

Los activos intangibles con una vida útil indefinida o todavía no disponibles para su uso, se sujetan a pruebas para efectos de deterioro al menos cada año, y siempre que exista un indicio de que el activo podría haberse deteriorado.

El monto recuperable es el mayor entre el valor razonable menos el costo de venderlo y el valor de uso. Al evaluar el valor de uso, los flujos de efectivo futuros estimados se descuentan a su valor presente utilizando una tasa de descuento antes de impuestos que refleje la evaluación actual del mercado respecto al valor del dinero en el tiempo y los riesgos específicos del activo para el cual no se han ajustado las estimaciones de flujos de efectivo futuros.

Si se estima que el monto recuperable de un activo (o UGE) es menor que su valor en libros, el valor en libros del activo (o UGE) se reduce a su monto recuperable. Las pérdidas por deterioro se reconocen inmediatamente en resultados, salvo si el activo se registra a un monto revaluado, en cuyo caso se debe considerar la pérdida por deterioro como una disminución de la revaluación.

La Entidad realiza pruebas de deterioro anualmente para identificar algún indicio. Al 31 de diciembre 2024, 2023 y 2022, la Entidad registró un importe de $64,728, $32,484 y $140,703, respectivamente, por concepto de deterioro a los valores de sus activos de larga duración.

Posteriormente, cuando una pérdida por deterioro se revierte, el valor en libros del activo (o UGE) se incrementa al valor estimado revisado de su monto recuperable, de tal manera que el valor en libros ajustado no exceda el valor en libros que se habría determinado si no se hubiera reconocido una pérdida por deterioro para dicho activo (o UGE) en años anteriores. La reversión de una pérdida por deterioro se reconoce inmediatamente en resultados, a menos que el activo correspondiente se reconozca a un monto revaluado, en cuyo caso la reversión de la pérdida por deterioro se trata como un incremento en la revaluación.

P. COMBINACIONES DE NEGOCIOS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Q. PLUSVALÍA

La plusvalía que surge por la adquisición de un negocio se reconoce al costo determinado a la fecha de adquisición del negocio menos las pérdidas acumuladas por deterioro, si existieran.

Para fines de evaluar el deterioro, la plusvalía se asigna a cada UGE (o grupos UGE) de la Entidad, que se espera será beneficiado por las sinergias de la combinación.

Las UGE a las que se les ha asignado una plusvalía se prueban anualmente, o con mayor frecuencia cuando existen indicios de que la unidad pueda estar deteriorada.

Si el monto recuperable de la UGE es menor a su valor en libros, la pérdida por deterioro se asigna primero para reducir el valor en libros de cualquier plusvalía asignado a la unidad y posteriormente a los otros activos de la unidad de manera prorrateada y con base en el valor en libros de cada activo dentro de la unidad. Cualquier pérdida por deterioro de la plusvalía se reconoce directamente en resultados.

Una pérdida por deterioro reconocida en la plusvalía no se reversa en periodos posteriores.

Al disponer de la UGE relevante, el monto de la plusvalía atribuible se incluye en la determinación de la utilidad o pérdida al momento de la disposición.

R. INVERSIÓN EN ASOCIADAS Y NEGOCIOS CONJUNTOS

Una asociada es una entidad sobre la cual la Entidad tiene influencia significativa. Influencia significativa es el poder de participar en decidir las políticas financieras y de operación de la entidad en la que se invierte, pero no implica un control o control conjunto sobre esas políticas.

Un negocio conjunto es un acuerdo contractual mediante el cual las partes que tienen el control conjunto del acuerdo tienen derecho a los activos netos del negocio conjunto. El control conjunto es el acuerdo contractual para compartir el control en un negocio, el cual existe cuando las decisiones sobre las actividades relevantes requieren la aprobación unánime de las partes que comparten el control.

Los resultados y los activos y pasivos de las asociadas o negocios conjuntos se incorporan a los estados financieros consolidados utilizando el método de participación, excepto si la inversión, o una porción de la misma, se clasifica como mantenida para su venta, en cuyo caso se contabiliza conforme a la IFRS 5, *Activos No Corrientes Mantenidos para la Venta y Operaciones Discontinuas.*

Conforme al método de participación, las inversiones en asociadas o negocios conjuntos inicialmente se contabilizan en el estado consolidado de posición financiera al costo y se ajusta por cambios posteriores a la adquisición por la participación de la Entidad en la utilidad o pérdida y los resultados integrales de la asociada o negocio conjunto.

Cuando la participación de la Entidad en las pérdidas de una entidad asociada o un negocio conjunto de la Entidad supera la participación de la Entidad en esa asociada o negocio conjunto (que incluye los intereses a largo plazo que, en sustancia, forman parte de la inversión neta de la Entidad en la asociada o negocio conjunto) la Entidad deja de reconocer su participación en las pérdidas. Las pérdidas adicionales se reconocen siempre y cuando la Entidad haya contraído alguna obligación legal o implícita o haya hecho pagos en nombre de la asociada o negocio conjunto.

Una inversión en una asociada o un negocio conjunto se registra utilizando el método de participación desde la fecha en que la participada se convierte en una asociada o un negocio conjunto. En la adquisición de la inversión en una asociada o negocio conjunto, el exceso en el costo de adquisición sobre la participación de la Entidad en el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables en la inversión se reconoce como plusvalía, el cual se incluye en el valor en libros de la inversión.

Cualquier exceso de participación de la Entidad en el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables en el costo de adquisición de la inversión, después de la re-evaluación, se reconoce inmediatamente en los resultados del periodo en el cual la inversión se adquirió.

Los requerimientos de IAS 36 se aplican para determinar si es necesario reconocer una pérdida por deterioro con respecto a la inversión de la Entidad en una asociada o un negocio conjunto. Cuando es necesario, se prueba el deterioro del valor en libros total de la inversión (incluyendo la plusvalía) de conformidad con IAS 36 Deterioro de Activos como un único activo, comparando su monto recuperable (mayor entre valor en uso y valor razonable menos costo de venta) contra su valor en libros. Cualquier pérdida por deterioro reconocida forma parte del valor en libros de la inversión.

Cualquier reversión de dicha pérdida por deterioro se reconoce de conformidad con IAS 36 en la medida en que dicho monto recuperable de la inversión incrementa posteriormente.

La Entidad descontinua 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 descontinuo 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 descontinua.

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

S. ARRENDAMIENTOS

La Entidad como arrendatario

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

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

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

- Pagos de renta fijos (incluyendo pagos fijos en sustancia), menos cualquier incentivo por arrendamiento recibido;
- 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 por un evento o cambio significativo en las circunstancias del arrendamiento, o por una actualización del plazo de acuerdo a las circunstancias de mercado y rentabilidad establecidas por el Grupo como razonables, tomado en cuenta factores operativos, normativos y organizacionales claves, resultando en un cambio en la evaluación del ejercicio de opción de compra, en cuyo caso el pasivo por arrendamiento es medido descontando los pagos de renta actualizados usando una tasa de descuento actualizada.
- Los pagos de renta se modifican como consecuencia de cambios en índices o tasa o un cambio en el pago esperado bajo un valor residual garantizado, en cuyos casos el pasivo por arrendamiento se revalúa descontando los pagos de renta actualizados utilizando la misma tasa de descuento (a menos que el cambio en los pagos de renta se deba a un cambio en una tasa de interés variable, en cuyo caso se usa una tasa de descuento actualizada).
- Un contrato de arrendamiento se modifique y la modificación del arrendamiento no se contabilice como un arrendamiento separado, en cuyo caso el pasivo por arrendamiento se revalúa basándose en el plazo del arrendamiento modificado, descontando los pagos de renta actualizados usando una tasa de descuento actualizada a la fecha de entrada en vigor de la modificación.

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

Los activos por derechos de uso consisten en la medición inicial del pasivo por arrendamiento correspondiente, los pagos de renta realizados en o antes de la fecha de inicio, menos cualquier incentivo por arrendamiento recibido y cualquier costo inicial directo. La valuación subsecuente es el costo menos la depreciación acumulada y pérdidas por deterioro, así como la revaluación del plazo de arrendamiento a cada periodo, teniendo en cuenta las circunstancias de mercado y rentabilidad anteriormente mencionadas.

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

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

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

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

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

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

T. TRANSACCIONES EN MONEDA EXTRANJERA

Para consolidar los estados financieros de operaciones extranjeras que operan de forma independiente (ubicadas en América Latina y Europa) y que representan el 45%, 48% y 51% de los ingresos netos consolidados y el 39%, 53% y 40% del activo total consolidado al 31 de diciembre de 2024, 2023 y 2022, respectivamente, se aplican las mismas políticas contables de la Entidad.

Los estados financieros de dichas operaciones extranjeras que se consolidan se convierten a la moneda de presentación, identificando inicialmente si la moneda funcional y la de registro de la operación extranjera son diferentes y posteriormente se realiza la conversión de la moneda funcional a la de presentación. La moneda funcional es igual a la de registro de la operación extranjera, pero diferente a la moneda de presentación.

Para convertir los estados financieros de las subsidiarias en el extranjero de la moneda funcional a la moneda de presentación, a la fecha del reporte, se procede conforme a lo siguiente:

- Los activos y pasivos, tanto monetarios y no monetarios, se convierten a los tipos de cambio de cierre correspondientes a la fecha de presentación de cada estado de posición financiera.
- Las partidas de ingresos, costos y gastos del estado de resultados se convierten a los tipos de cambio promedio del período, a menos que dichos tipos de cambio fluctuaran de forma significativa durante el periodo, en cuyo caso, las operaciones se convierten a los tipos de cambio prevalecientes en la fecha en que se celebraron las operaciones.
- Los movimientos de capital (aportaciones o reducciones) se convierten al tipo de cambio de la fecha en que fueron llevados a cabo estos movimientos.
- Todas las diferencias generadas por la conversión se reconocen como un componente separado en el estado de cambios en el capital contable y forman parte de las otras partidas de resultado integral.

U. BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS

Beneficios a empleados por terminación, retiro y otros beneficios

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

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

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

Las remediciones reconocidas en las otras partidas de resultado integral se reflejan de inmediato en las utilidades acumuladas y no se reclasifica a resultados. Los costos por servicios pasados se reconocen en resultados en el período de la modificación al plan. Los intereses netos se calculan aplicando la tasa de descuento al inicio del período de la obligación el activo o pasivo por beneficios definidos.

Cualquier obligación por indemnización se reconoce al momento que la Entidad ya no puede retirar la oferta de indemnización y/o cuando la Entidad reconoce los costos de reestructuración relacionados.

Beneficios a los empleados a corto plazo

Se reconoce un pasivo por beneficios que correspondan a los empleados con respecto a sueldos y salarios, vacaciones anuales y licencia por enfermedad en el periodo de servicio en que es prestado por el importe no descontado por los beneficios que se espera pagar por ese servicio. Los pasivos reconocidos por los beneficios a los empleados a corto plazo se valúan al importe no descontado por los beneficios que se espera pagar por ese servicio.

Participación de los trabajadores en las utilidades (PTU)

La PTU se registra en los resultados del año en que se causa y se presenta en el rubro de otros gastos y otros ingresos en el estado consolidado de resultados.

Reforma Laboral

El 27 de diciembre de 2022 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el decreto por medio del cual se reformaron los artículos 76 y 78 de la Ley Federal del Trabajo en materia de vacaciones en México, el cual entra en vigor el 1 de enero de 2023. Los cambios principales originados por esta reforma laboral consideran un incremento al período anual mínimo de vacaciones de los trabajadores con base en los años que tengan de servicio. De acuerdo a la reforma del Artículo 168 de la Ley del Seguro Social publicada el 16 de diciembre de 2020 y con entrada en vigor el 1 de enero del 2021, se establecen cambios en la estratificación de rangos de salarios base de cotización en cuanto a cuotas patronales de forma progresiva del 2021 al 2030.

Los impactos monetarios derivados de la aplicación de la reforma se encuentran inmersos en el estado consolidado de resultados integrales del periodo que se informa.

V. IMPUESTOS A LA UTILIDAD

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

1. Impuestos a la utilidad causados

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

2. Impuestos a la utilidad diferidos

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

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

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

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

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

Los activos y pasivos por impuestos diferidos se valúan empleando las tasas fiscales que se espera aplicar en el período en el que el pasivo se pague o el activo se realice, basándose en las tasas (y leyes fiscales) que hayan sido aprobadas o sustancialmente aprobadas al final del periodo sobre el que se informa.

La valuación de los pasivos y activos por impuestos diferidos refleja las consecuencias fiscales que se derivarían de la forma en que la Entidad espera, al final del periodo sobre el que se informa, recuperar o liquidar el valor en libros de sus activos y pasivos.

3. Impuestos causados y diferidos

Los impuestos causados y diferidos se reconocen en resultados, excepto cuando se refieren a partidas que se reconocen fuera de los resultados, ya sea en los otros resultados integrales o directamente en el capital contable.

Cuando surgen del reconocimiento inicial de una combinación de negocios, el efecto fiscal se incluye dentro del reconocimiento de la combinación de negocios.

W. PROVISIONES

Las provisiones se reconocen cuando la Entidad tiene una obligación presente (ya sea legal o asumida) como resultado de un suceso pasado, es probable que la Entidad tenga que liquidar la obligación, y puede hacerse una estimación confiable del importe de la obligación.

El importe reconocido como provisión es la mejor estimación del desembolso necesario para liquidar la obligación presente, al final del periodo sobre el que se informa, teniendo en cuenta los riesgos y las incertidumbres que rodean a la obligación.

Cuando se valúa una provisión usando los flujos de efectivo estimados para liquidar la obligación presente, su valor en libros representa el valor presente de dichos flujos de efectivo.

Cuando se espera la recuperación de algunos o todos los beneficios económicos requeridos para liquidar una provisión por parte de un tercero, se reconoce una cuenta por cobrar como un activo si es virtualmente cierto que se recibirá el desembolso y el monto de la cuenta por cobrar puede ser valuado confiablemente.

Las provisiones se clasifican como circulantes o no circulantes en función del período de tiempo estimado para atender las obligaciones que cubren.

1. Pasivos contingentes adquiridos en una combinación de negocios

Los pasivos contingentes adquiridos en una combinación de negocios se valúan inicialmente a sus valores razonables, en la fecha de adquisición.

Al final de los periodos subsecuentes sobre los cuales se informa, dichos pasivos contingentes se valúan al monto mayor entre el que hubiera sido reconocido de conformidad con la IAS 37 y el monto reconocido inicialmente menos la amortización acumulada reconocida de conformidad con la IFRS 15.

X RECONOCIMIENTO DE INGRESOS

La Entidad reconoce ingresos de las siguientes fuentes:

Venta de Bienes

Las bebidas y alimentos vendidos por Alsea, son transferidos al cliente en el momento que son entregados y/o consumidos por estos mismos. En su mayoría las ventas de bienes, el método de pago es: al contado y el registro se realiza en el momento en que son entregados al cliente.

Prestación de Servicios

El ingreso se reconoce en función al grado de terminación. Mensualmente recibe de los clientes una prestación fija pactada y el registro se realiza cuando los servicios han sido devengados y aceptados generalmente en el tiempo.

Regalías

Alsea tiene dos ingresos por la venta de las subfranquicias:

- Al inicio del contrato, el subfranquiciatario paga un monto dependiendo de la franquicia, mismo que es registrado como ingreso en el período de la duración del contrato.

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

4. Juicios contables críticos y fuentes clave para la estimación de incertidumbres

En la aplicación de las políticas contables de la Entidad, las cuales se describen en la Nota 3, la Administración debe hacer juicios, estimaciones y supuestos sobre los valores en libros de los activos y pasivos de los estados financieros consolidados. Las estimaciones y supuestos relativos se basan en la experiencia y otros factores que se consideran pertinentes. Los resultados reales podrían diferir de estas estimaciones.

Las estimaciones y supuestos se revisan sobre una base regular. Las modificaciones a las estimaciones contables se reconocen en el periodo en que se realiza la modificación y periodos futuros si la modificación afecta tanto al periodo actual como a periodos subsecuentes.

A. JUICIOS CRÍTICOS AL APLICAR LAS POLÍTICAS CONTABLES

A continuación, se presentan juicios críticos, aparte de aquellos que involucran las estimaciones, realizados por la Administración durante el proceso de aplicación de las políticas contables de la Entidad y que tienen un efecto significativo en los estados financieros consolidados.

Control sobre Food Service Project, S.A.U. (antiguo Grupo Zena) y opción de venta de la participación no controladora

La Nota 18 menciona que Food Service Project. S.A., una subsidiaria de Alsea y operadora de diversas marcas en Europa, sobre la cual se poseía un 76.8%. Con base en los acuerdos contractuales entre la Entidad y otros inversionistas, Alsea tenía el poder de nombrar y destituir a la mayoría de los miembros del Consejo de Administración, Comisión Ejecutiva y cargos directivos de Grupo Zena, los cuales tienen el poder de dirigir las actividades relevantes de Grupo Zena.

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

Con fecha 26 de febrero del 2024, fue firmado un acuerdo de compraventa de acciones entre Alsea SAB de CV y los socios minoritarios de Food Service Project S.A. por el cual, Alsea adquiere el 23.23% de la participación minoritaria del capital de la subsidiaria (véase Nota 1).

B. FUENTES CLAVE DE INCERTIDUMBRE EN LAS ESTIMACIONES

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

1. Deterioro de activos de larga duración

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

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

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

2. Activo por derechos de uso

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

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

3. Tasa de descuento para determinar los pagos por arrendamiento

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

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

4. Evaluación para el reconocimiento del activo por impuesto diferido

La Entidad reconoce el beneficio fiscal futuro neto relacionado con los activos por impuesto sobre la renta diferidos en la medida en que sea probable que se reviertan las diferencias temporales deducibles en el futuro previsible.

Evaluar la recuperabilidad de los activos por impuesto sobre la renta diferidos requiere que la Entidad realice estimaciones importantes relacionadas con las expectativas de la utilidad gravable en el futuro.

Las estimaciones de la utilidad gravable futura se basan en los flujos de efectivo pronosticados generados de las operaciones y la aplicación de las leyes fiscales existentes en México, LATAM y Europa.

En la medida en que los flujos de efectivo futuros y la utilidad gravable difieran en forma importante de las estimaciones, podría verse afectada la capacidad para realizar los activos por impuestos diferidos netos registrados a la fecha de presentación de la información financiera.

Además, los cambios futuros en las leyes fiscales de México podrían limitar la capacidad para obtener deducciones fiscales en periodos futuros.

5. Mediciones de valor razonable y procesos de valuación

Algunos de los activos y pasivos de la Entidad se miden a su valor razonable en los estados financieros consolidados. El Consejo de Administración de la Entidad estableció un comité de valuación, el cual dirige el Director de Administración y Finanzas de la Entidad, para determinar las técnicas y datos de entrada apropiados en la medición del valor razonable.

Al estimar el valor razonable de un activo o un pasivo, la Entidad utiliza los datos de mercado observables en la medida en que estén disponibles. Cuando los datos de entrada del Nivel 1 no están disponibles, la Entidad contrata un valuador calificado independiente para llevar a cabo la valuación.

El comité de valuación trabaja de manera conjunta con el valuador calificado independiente para establecer las técnicas de valuación y los datos de entrada apropiados para el modelo. Trimestralmente, el Director Administración y Finanzas reporta los hallazgos del comité de valuación a la junta directiva de la Entidad para explicar las causas de las fluctuaciones en el valor razonable de los activos y pasivos. La información acerca de las técnicas de valuación y los datos de entrada utilizados en la determinación del valor razonable de los distintos activos y pasivos se describen en la Nota 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.

7. Beneficios a los empleados

La valuación de otros beneficios de retiro a los empleados se basa en cálculos actuariales que utilizan supuestos relacionados con tasas de descuento, aumentos salariales, entre otros. Los supuestos se actualizan anualmente. Cambios en estos supuestos pueden tener un efecto significativo en el monto de las obligaciones y en los resultados de la Entidad. Las tasas de descuento utilizadas son realizadas a valores de mercado.

5. Efectivo y equivalentes de efectivo

Para propósitos de los estados consolidados de flujos de efectivo, el efectivo y equivalentes de efectivo incluye efectivo, bancos e inversiones en instrumentos del mercado de dinero. El saldo de efectivo y equivalentes de efectivo en el estado consolidado de posición financiera y el estado consolidado de flujos de efectivo al 31 de diciembre de 2024, 2023 y 2022, se integra como se muestra a continuación:

	2024	2023	2022
Efectivo	$ 5,077,517	$ 3,599,508	$ 3,587,600
Inversiones a la vista con vencimiento original menor a tres meses	1,390,415	2,810,290	2,499,217
Total efectivo y equivalentes de efectivo	$ 6,467,932	$ 6,409,798	$ 6,086,817

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 2024, 2023 y 2022, el saldo de clientes se integra como se muestra a continuación:

	2024	2023	2022
Franquiciatarios	$ 1,090,290	$ 787,972	$ 618,824
Otros (1)	1,150,635	843,541	776,000
	2,240,925	1,631,513	1,394,824
Pérdidas crediticias esperadas	(237,109)	(205,298)	(147,613)
Total efectivo y equivalentes de efectivo	$ 2,003,816	$ 1,426,215	$ 1,247,211

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

CUENTAS POR COBRAR

La Entidad realiza venta de alimentos y bebidas al público en general al contado y a franquiciatarios con plazos contratados de 8 a 30 días. A partir del día siguiente al de la fecha de vencimiento contratada se generan intereses sobre el saldo vencido, al momento de liquidarlo. Al 31 de diciembre de 2024 la tasa se compone de Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIIE) más 5 puntos y se multiplica por 1.5.

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

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

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

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

	2024	2023	2022
15-60 días	$ 23,462	$ 294,766	$ 92,036
60-90 días	41,560	14,712	43,025
Más de 90-120 días	200,103	169,456	205,510
Total	$ 265,125	$ 478,934	$ 340,571
Saldo corriente	$ 1,975,800	$ 1,152,579	$ 1,054,253
Total cuenta por cobrar	$ 2,240,925	$ 1,631,513	$ 1,394,824

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 2024, 2023 y 2022, se integran como se muestra a continuación:

	2024	2023	2022
Alimentos y bebidas	$ 3,099,405	$ 2,704,639	$ 2,859,697
Otros, principalmente envases y empaques (1)	63,046	53,053	38,469
Estimación para obsolescencia	(5,590)	(7,027)	(2,840)
Total	$ 3,156,861	$ 2,750,665	$ 2,895,326

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

8. Pagos anticipados

Los pagos anticipados fueron efectuados para la adquisición de:

	2024	2023	2022
Seguros y otros servicios	$ 521,232	$ 114,380	$ 348,296
Anticipos a proveedores	204,620	261,004	485,489
Arrendamiento de locales	79,490	55,327	36,729
Total	$ 805,342	$ 430,711	$ 870,514

9. Activo por derecho de uso

La Entidad arrienda locales para sus tiendas, oficina, incluyendo una nave industrial, mobiliario y equipo. El plazo promedio de arrendamiento es entre 6 y 7 años para 2024, 2023 y 2022.

Activos por derechos de uso	Importe
Costo	
Al inicio de 2023	$ 37,773,512
Adiciones, renovaciones y bajas, netas	997,387
Al 31 de diciembre de 2023	38,770,899
Adiciones, renovaciones y bajas, netas	854,253
Al 31 de diciembre de 2024	$ 39,625,152
Depreciación acumulada	
Al inicio de 2023	$ (17,337,787)
Cambio del periodo	(4,217,289)
Al 31 de diciembre de 2023	(21,555,076)
Cambio del periodo	(4,009,345)
Efecto por remedición de plazos	1,641,000
Al 31 de diciembre de 2024	$ (23,923,421)
Valor en libros	
Al 31 de diciembre de 2022	$ 20,435,725
Al 31 de diciembre de 2023	$ 17,215,823
Al 31 de diciembre de 2024	$ 15,701,731

Montos reconocidos en estado consolidado de resultados	2024	2023*	2022 *
Gasto por depreciación del activo por derechos de uso	$ 4,009,345	$ 4,217,289	$ 4,350,755
Gasto financiero causado por los pasivos por arrendamiento	1,673,200	963,195	948,535
Gasto relacionado a arrendamientos de corto plazo y bajo valor	195,144	145,854	257,686
Gasto relacionado a los pagos de arrendamiento variables, no incluidos en la medición de los pasivos por arrendamiento	1,013,400	1,018,474	751,329
Beneficios obtenidos por negociaciones relacionadas con COVID-19	-	-	(27,970)

* Estos datos incluyen parte de los datos reclasificados por la operación de Burger King España.

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

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

	2024	2023*	2022*
Pagos fijos	$ 5,331,253	$ 5,130,210	$ 5,320,062
Pagos variables	1,013,400	1,018,474	751,329
Total	$ 6,344,653	$ 6,148,684	$ 6,071,391

* Estos datos incluyen parte de los datos reclasificados por la operación de Burger King España.

En general los pagos variables constituyen un 16%, 17% y 12% al 31 de diciembre de 2024, 2023 y 2022, respectivamente, de los pagos por arrendamiento totales de la Entidad. Los pagos variables dependen en las ventas y las condiciones contractuales.

10. Pasivos por arrendamiento

	2024	2023*	2022*
Análisis de madurez:			
Año 1	$ 5,316,598	$ 4,008,333	$ 4,907,925
Año 2	4,729,601	3,758,878	4,126,190
Año 3	4,050,166	3,119,610	3,459,579
Año 4	2,975,387	2,604,540	2,857,341
Año 5	1,628,836	2,133,236	2,336,443
Posteriores	2,797,665	6,134,747	7,551,600
	21,498,253	21,759,344	25,239,078
Menos: Intereses no devengados	(4,211,715)	(3,342,484)	(3,414,640)
Total	$ 17,286,538	$ 18,416,860	$ 21,824,438

*Estos datos incluyen parte de los datos reclasificados por la operación de Burger King España.

La Entidad no enfrenta un riesgo de liquidez significativo respecto a sus pasivos por arrendamiento. Los pasivos por arrendamiento se monitorean a través de la Tesorería de la Entidad.

La Compañía ha identificado sucesos y/o cambios significativos derivados de decisiones estratégicas en el negocio, así como situaciones externas que han significado cambios en la operación del negocio.

El análisis por ALSEA respecto a la estimación del plazo del arrendamiento ha sido un proceso integral y estratégico, que ha tomado en cuenta factores operativos, normativos y organizacionales claves como:

- Definición de KPIs críticos (ROI)
- Potencial búsqueda de captación de capital
- Reestructura de las entidades legales

Otras Consideraciones

- Maduración en la implementación de la norma IFRS 16
- Cambios en las condiciones del mercado
- Factores externos como consecuencia de la pandemia

Conforme a lo establecido en IFRS 16 ALSEA determinó que estos factores se consideran como sucesos o cambios significativos y afectan razonablemente la certeza en la opción de ampliar o cancelar un arrendamiento en su determinación del nuevo plazo de los arrendamientos.

La Compañía considera que el plazo del arrendamiento es ahora menos susceptible a juicios subjetivos, dado que los factores antes mencionados permiten una evaluación más objetiva de la duración necesaria para la recuperación de la inversión, lo que incrementa la fiabilidad y la consistencia en las proyecciones financieras.

En consecuencia, la Compañía consideró un cambio en la estimación con aplicación prospectiva del activo por derecho de uso y pasivo por arrendamiento a partir del año 2024.

11. Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades, neto

El equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades se muestra a continuación:

Costo	Terrenos y Edificios	Equipo de tienda	Mejoras a locales arrendados	Equipo de transporte	Equipo de cómputo	Equipo de producción	Mobiliario y equipo de oficina	Construcción en proceso	Total
Saldo al 01 de enero de 2022	$ 288,504	$ 15,519,130	$ 19,478,924	$ 306,148	$ 2,051,077	$ 905,516	$ 783,143	$ 2,728,816	$ 42,061,258
Adquisiciones	-	932,545	1,081,186	60,131	178,452	16,106	145,812	1,440,420	3,854,652
Bajas	(17,946)	(346,795)	(568,297)	(37,060)	(69,111)	(515)	(21,699)	(6,930)	(1,068,353)
Reexpresión	-	370,697	867,782	6,905	42,355	-	6,660	-	1,294,399
Ajuste por conversión	(5,549)	(945,291)	(1,770,590)	(16,512)	(114,699)	(12,513)	(174,161)	(79,212)	(3,118,527)
Saldo al 31 de diciembre de 2022	265,009	15,530,286	19,089,005	319,612	2,088,074	908,594	739,755	4,083,094	43,023,429
Adquisiciones	-	2,041,914	2,026,684	58,774	266,232	44,248	17,314	345,363	4,800,529
Bajas	-	(1,090,882)	(936,552)	(24,819)	(158,702)	(40,980)	(5,767)	(2,173)	(2,259,875)
Reexpresión	-	550,160	1,124,322	10,576	98,188	-	50,738	-	1,833,984
Reclasificaciones	-	-	-	-	-	-	-	(53,619)	(53,619)
Ajuste por conversión	1,166	(1,338,932)	(2,593,334)	(32,938)	(150,557)	6,539	(10,245)	(219,066)	(4,337,367)
Saldo al 31 de diciembre de 2023	266,175	15,692,546	18,710,125	331,205	2,143,235	918,401	791,795	4,153,599	$ 43,007,081
Adquisiciones	-	2,667,867	2,269,269	46,201	430,667	87,132	(5,102)	295,691	5,791,725
Bajas	-	(341,907)	(973,231)	(47,135)	(345,731)	(1,188)	(931)	(42,389)	(1,752,512)
Reexpresión	-	976,095	1,395,559	21,734	194,357	-	100,590	-	2,688,335
Reclasificaciones	-	-	-	-	-	-	-	27,161	27,161
Ajuste por conversión	903	879,726	4,695,167	21,516	108,743	4,414	(641,575)	(2,263,369)	2,805,525
Saldo al 31 de diciembre de 2024	$ 267,078	$ 19,874,327	$ 26,096,889	$ 373,521	$ 2,531,271	$ 1,008,759	$ 244,777	$ 2,170,693	$ 52,567,315

Depreciación	Terrenos y Edificios	Equipo de tienda	Mejoras a locales arrendados	Equipo de transporte	Equipo de cómputo	Equipo de producción	Mobiliario y equipo de oficina	Construcción en proceso	Total
Saldo al 01 de enero de 2022	$ 133,839	$ 10,577,047	$ 13,635,044	$ 197,975	$ 1,677,469	$ 55,671	$ 506,282	$ -	$ 26,783,327
Cargo por depreciación del ejercicio	1,017	912,213	1,431,323	129,802	157,928	75,192	130,050	-	2,837,525
Bajas	-	(325,306)	(532,496)	(29,438)	(65,954)	(107)	(19,461)	-	(972,762)
Reexpresión	-	114,545	682,361	2,948	36,173	1,162	5,950	-	843,139
Reclasificaciones	(133,047)	10,217	119,697	(87,404)	(72,105)	371,138	216,133	-	424,629
Ajuste por conversión	(1,809)	(583,004)	(1,446,224)	(14,421)	(92,203)	(4,875)	(119,532)	-	(2,262,068)
Saldo al 31 de diciembre de 2022	-	10,705,712	13,889,705	199,462	1,641,308	498,181	719,422	-	27,653,790
Cargo por depreciación del ejercicio	-	1,126,135	1,206,553	34,369	206,019	67,637	5,957	-	2,646,670
Bajas	-	(913,524)	(689,001)	(18,036)	(119,629)	(23,889)	(5,492)	-	(1,769,571)
Reexpresión	-	436,379	977,840	4,723	86,663	(348)	29,115	-	1,534,372
Reclasificaciones		-	-	-	-	-	-	-	-
Ajuste por conversión	-	(808,578)	(1,772,106)	(16,867)	(114,928)	698	(8,875)	-	(2,720,656)
Saldo al 31 de diciembre de 2023	-	10,546,124	13,612,991	203,651	1,699,433	542,279	740,127	-	27,344,605
Cargo por depreciación del ejercicio	-	1,402,298	1,205,113	46,677	277,058	64,418	409	-	2,995,973
Bajas	-	(541,332)	(222,695)	(26,115)	(93,384)	(1,140)	(922)	-	(885,588)
Reexpresión	-	719,673	1,181,219	13,726	167,180	-	63,736	-	2,145,534
Reclasificaciones	-	-	20,074	-	190	-	-	-	20,264
Ajuste por conversión	-	535,124	1,546,080	16,151	73,481	1,737	(638,309)	-	1,534,264
Saldo al 31 de diciembre de 2024	$ -	$ 12,661,887	$ 17,342,782	$ 254,090	$ 2,123,958	$ 607,294	$ 165,041	$ -	$ 33,155,052
Saldo neto al 31 de diciembre de 2022	$ 265,009	$ 4,824,574	$ 5,199,300	$ 120,150	$ 446,766	$ 410,413	$ 20,333	$ 4,083,094	$ 15,369,639
Saldo neto al 31 de diciembre de 2023	$ 266,175	$ 5,146,422	$ 5,097,134	$ 127,554	$ 443,802	$ 376,122	$ 51,668	$ 4,153,599	$ 15,662,476
Saldo neto al 31 de diciembre de 2024	$ 267,078	$ 7,212,440	$ 8,754,107	$ 119,431	$ 407,313	$ 401,465	$ 79,736	$ 2,170,693	$ 19,412,263

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	Construcción en proceso	Plusvalía	Total
Saldo al 01 de enero de 2022	$ 16,752,297	$ 177,824	$ 1,754,293	$ 2,611,393	$ 49,244	$ 12,775,931	$ 34,120,982
Adquisiciones	(3,617)	-	31,171	275,831	215,085	-	518,470
Ajuste por conversión	(1,189,653)	(2,698)	(22,339)	(121,447)	(73,758)	(759,038)	(2,168,933)
Bajas	(26,900)	(177,622)	(23,736)	(5,432)	(80)	--	(233,770)
Reexpresión	148,870	2,496	21,940	8,521	144,736	-	326,563
Saldo al 31 de diciembre de 2022	15,680,997	-	1,761,329	2,768,866	335,227	12,016,893	32,563,312
Adquisiciones	110,233	-	50,410	284,484	38,460	-	483,587
Bajas	(7,054)	-	(34,536)	(14,117)	-	-	(55,707)
Reexpresión	140,845	-	63,455	24,369	204,776	-	433,445
Reclasificaciones	-	-	-	-	53,619	-	53,619
Ajuste por conversión	(1,085,694)	-	(53,560)	(120,749)	(198,576)	(535,692)	(1,994,271)
Saldo al 31 de diciembre de 2023	14,839,327		1,787,098	2,942,853	433,506	11,481,201	31,483,985
Adquisiciones	140,629	-	145,469	245,729	150,792	-	682,619
Bajas	(947)	-	(26,524)	(151,884)	(438)	(242,509)	(422,302)
Reexpresión	200,004	-	118,896	38,610	22,665	-	380,175
Reclasificaciones	5,747	-	-	(1,313)	-	-	4,434
Ajuste por conversión	1,205,161		(1,454)	173,498	(10,985)	914,441	2,280,661
Saldo al 31 de diciembre de 2024	$ 16,389,921	$ -	$ 2,023,485	$ 3,247,493	$ 595,540	$ 12,153,133	$ 34,409,572

Amortización	Derechos de marcas	Comisiones por apertura de tienda	Derecho de franquicia y uso de locales	Licencias y desarrollos	Construcción en proceso	Plusvalía	Total
Saldo al 01 de enero de 2022	$ 2,932,829	$ 143,803	$ 842,786	$ 2,388,047	$ -	$ 16,953	$ 6,324,418
Amortización	117,428	33	154,668	123,432	-	-	395,561
Ajuste por conversión	(63,133)	(2,820)	(99,186)	(11,915)	-	(114,663)	(291,717)
Bajas	(12,592)	(177,613)	(23,437)	(2,646)	-	-	(216,288)
Reclasificaciones	24,558	33,018	27,290	(509,494)	-	-	(424,628)
Reexpresión	79,931	3,579	15,002	13,416	-	-	111,928
Saldo al 31 de diciembre de 2022	3,079,021	-	917,123	2,000,840	-	(97,710)	5,899,274
Amortización	503,469	-	94,609	330,157	-	-	928,235
Bajas	(2,631)	-	(275)	(12,797)	-	-	(15,703)
Reexpresión	106,513	-	37,121	19,594	-	-	163,228
Reclasificaciones	-	-	-	-	-	-	-
Ajuste por conversión	(276,341)	-	(30,248)	(99,528)	-	-	(406,117)
Saldo al 31 de diciembre de 2023	3,410,031	-	1,018,330	2,238,266	-	(97,710)	6,568,917
Amortización	514,630	-	101,496	384,922	-	-	1,001,048
Bajas	(2,060)	-	(21,239)	(4,279)	-	-	(27,578)
Reexpresión	159,172	-	67,931	37,238	-	(5,747)	258,594
Reclasificaciones	868	-	4,001	(104)	-	-	4,765
Ajuste por conversión	354,266	-	(24,453)	122,667	-	-	452,480
Saldo al 31 de diciembre de 2024	$ 4,436,907	$ -	$ 1,146,066	$ 2,778,710	$ -	$ (103,457)	$ 8,258,226
Saldo neto al 31 de diciembre de 2022	$ 12,601,976	$ -	$ 844,206	$ 768,026	$ 335,227	$ 12,114,603	$ 26,664,038
Saldo neto al 31 de diciembre de 2023	$ 11,429,296	$ -	$ 768,768	$ 704,587	$ 433,506	$ 11,578,911	$ 24,915,068
Saldo neto al 31 de diciembre de 2024	$ 11,953,014	$ -	$ 877,419	$ 468,783	$ 595,540	$ 12,256,590	$ 26,151,346

Durante 2024, la Entidad registró una pérdida por deterioro en sus marcas Starbucks Coffee, Italiani's, PF Chang's, Burger King, Chili's y Vips por un importe de $64,728.

Durante 2023, la Entidad registró una pérdida por deterioro en sus marcas El Portón, Starbucks Coffee, Burger King e Italiani´s, por un importe de $32,484.

Al 31 de diciembre de 2022, la Entidad registró una pérdida por deterioro en su marca El Portón, Vips, Starbucks, Burger King y PF Chang´s, por un importe de $140,703.

13. Inversión en subsidiarias

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

Subsidiaria	Actividad	2024	2023	2022
Café Sirena, S.A, de C.V.	Operadora de la marca Starbucks en México	100.00%	100.00%	100.00%
Operadora de Franquicias Alsea, S.A. de C.V. (1)	Operadora de la marca Burger King en México	100.00%	100.00%	100.00%
Operadora y Procesadora de Productos de Panificación, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Domino's Pizza en México	100.00%	100.00%	100.00%
Gastrosur, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Chili's Grill & Bar en México	100.00%	100.00%	100.00%
Panadería y Alimentos para Food Service, S.A. de C.V.	Distribución de alimentos marcas Alsea	100.00%	100.00%	100.00%
Servicios Múltiples Empresariales ACD, S.A. de C.V. (antes SOFOM E.N.R.)	Operadora de Factoraje y Arrendamiento Financiero	100.00%	100.00%	100.00%
Grupo Calpik, S.A.P.I. de C.V.	Operadora de la marca California Pizza Kitchen en México	100.00%	100.00%	100.00%
Especialista en Restaurantes de Comida Estilo Asiática, S.A. de C.V.	Operadora de la marca P.F. Chang's y en México	100.00%	100.00%	100.00%
Distribuidora e Importadora Alsea, S.A. de C.V.	Distribuidora de alimentos e insumos para las marcas de Alsea y relacionadas	100.00%	100.00%	100.00%
Italcafé, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Italianni's	100.00%	100.00%	100.00%
Grupo Amigos de San Ángel, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Italianni's	100.00%	100.00%	100.00%
Grupo Amigos de Torreón, S.A. de C.V. (liquidada en 2024)	Operadora de la marca Italianni's	-	100.00%	100.00%
Operadora Vips, S. de R.L. de C.V.	Operadora de la marca Vips	100.00%	100.00%	100.00%
OPQR, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Cheesecake Factory en México	100.00%	100.00%	100.00%
Fast Food Chile, S.A.	Operadora de la marca Burger King en Chile	100.00%	100.00%	100.00%
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.A.U. (2)	Operadora y holding multimarca de Europa	100.00%	76.77%	76.77%

(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.

(2) Con fecha 26 de febrero del 2024, fue firmado un acuerdo de compraventa de acciones entre Alsea SAB de CV y los socios minoritarios de Food Service Project, S.A. (FSP) subsidiaria de Alsea y operadora de diversas marcas en Europa. Con este acuerdo, Alsea adquiere el 23.23% de la participación minoritaria del capital de FSP. Las condiciones de la compra se encuentran reveladas en la nota 1 sobre operaciones sobresalientes.

14. Inversión en acciones de entidades asociadas

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

	(%)				Inversión en acciones		
	2024	2023	2022	Actividad principal	2024	2023	2022
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.	$ 13,936	$ 13,936	$ 13,936
Europastry México Inc.	49.00%	49.00%	-		136,013	22,878	-
Otras inversiones					129,847	142,966	142,967
Total					$ 279,796	$ 179,780	$ 156,903

	(%)				Participación en resultados		
	2024	2023	2022	Actividad principal	2024	2023	2022
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.	$ -	$ -	$ (223)
Otras inversiones					(36,622)	3,404	-
Total					$ (36,622)	$ 3,404	$ (223)

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:

	2024	2023	2022
Activos circulantes	$ 22,486	$ 22,486	$ 22,486
Activos no circulantes	$ 36,932	$ 36,932	$ 36,932
Pasivos circulantes	$ 13,710	$ 13,710	$ 13,710
Ingresos	$ -	$ -	$ 43,015
Utilidad neta del ejercicio	$ -	$ -	$ (744)

15. Plusvalía

Asignación de la plusvalía a las unidades generadoras de efectivo

Para propósitos de efectuar pruebas de deterioro, la plusvalía que se incluye en la Nota 12, fue asignado a las siguientes unidades generadoras de efectivo:

Concepto	2024	2023	2022
Burger King	$ 1,094,458	$ 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	3,175,657	2,658,018	2,962,401
Ginos	1,210,482	1,013,171	1,126,546
Starbucks España	886,035	741,610	824,597
Fridays	5,926	4,960	5,515
British Sandwich Factory	345,712	289,360	321,740
Clover	21,458	17,965	19,976
	$ 12,256,588	$ 11,578,911	$ 12,114,602

Al 31 de diciembre de 2024, 2023 y 2022, los estudios efectuados de las pruebas de deterioro concluyeron que la plusvalía no tiene deterioro.

16. Deuda bancaria a largo plazo

La deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2024, 2023 y 2022, se integra por préstamos sin garantía específica como se muestra a continuación:

Banco	Tipo	Moneda	Tasa	Vencimiento	2024	2023	2022
Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C. (Bancomext)	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +1%	2025	$ 601,757	$ 1,047,024	$ 1,280,141
Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C. (Bancomext)	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +1.47%	2032	4,000,000	-	-
Citi México	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIEF +.80%	2025	1,000,000	-	-
Banco de Chile	Crédito simple	Pesos chilenos	3.48% (Tasa Fija)	2024	-	61,674	57,481
Sindicado	Crédito simple	Euros	Tasa Variable Euribor +1.25%	2024	-	-	3,216,729
Sindicado	Crédito simple	Euros	Tasa Variable Euribor +2.75%	2026	4,766,675	4,107,631	-
Sindicado RCF	Crédito simple	Euros	Tasa Variable Euribor +2.75%	2025	430,482	-	-
Caja Rural	Crédito simple	Euros	Tasa Variable Euribor +1.40%	2025	10,762	-	-
Santander, S.A.	Crédito simple	Euros	Tasa Variable Euribor +2.75%	2024	-	-	82,127
Clover ING	Crédito simple	Euros	Tasa Variable Euribor +2.75%	2024	-	-	193,014
Societe Generale	Crédito simple	Euros	Tasa Variable Euribor +3.00%	2024	-	-	210,906
					10,809,676	5,216,329	5,040,398
			Menos - porción circulante		(2,043,001)	(388,217)	(1,277,638)
			Vencimientos a largo plazo		$ 8,766,675	$ 4,828,112	$ 3,762,760

Los vencimientos anuales de la deuda al 31 de diciembre de 2024 son como se muestra a continuación:

Año de vencimiento		Importe
2025	$	2,043,001
2026		4,766,675
2032		4,000,000
	$	10,809,676

La Entidad al 31 de diciembre de 2024, tiene líneas de crédito contratadas por 2,350 millones de pesos y en Europa 44 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 2024, 2023 y 2022 todas estas obligaciones se han cumplido.

17. Certificados bursátiles

El 21 de enero de 2022, tuvo lugar el pricing de bonos senior por 300 millones de euros equivalente a $6,417,394 pesos mexicanos, a una tasa de interés de 5.5% por año, emitidos a través de su subsidiaria Food Service Project, S. A. y garantizados por Alsea (los “Euro Bonos 2027”) y con opción de liquidación parcial o completa a partir del 21 de enero de 2024 y con un vencimiento del 21 de enero de 2027.

En diciembre 2021, la Entidad emitió un certificado bursátil en mercados internacionales (Estados Unidos de América) por un monto de $500,000,000 de dólares equivalente a $10,255,150 pesos mexicanos, con un plazo de cinco años a partir de su fecha de emisión con vencimiento en diciembre de 2026, el cual generará intereses a una tasa fija de 7.75% con opción de liquidación parcial o completa a partir de diciembre 2023.

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 fue pagado en marzo 2022, este certificado generó intereses cada 28 días a una tasa cupón de TIIE de 28 días más 0.90 puntos porcentuales; y otro certificado bursátil por un monto de $2,000,000, con un plazo de diez años a partir de su fecha de emisión con vencimiento en septiembre de 2027, el cual 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 2024, 2023 y 2022 asciende a $22,246,586, $20,903,791 y $22,748,440, respectivamente

Año de vencimiento		Importe
2025	$	1,000,000
2026		12,829,192
2027		8,417,394
	$	22,246,586

La colocación del Euro Bono 2027 y la emisión, del certificado bursátil por US$500 millones equivalente a $10,255,150 pesos mexicanos, permitieron la liquidación de sus obligaciones a corto plazo y la reestructura de la deuda a largo plazo. Ambas colocaciones de bonos, junto con las reducciones en restricciones operativas impuestas por autoridades de cada país para hacer frente a la pandemia, han permitido garantizar la continuidad y el retorno a su productividad a niveles antes de la pandemia del 2020.

18. Opción de venta de participación no controlada

En octubre de 2014, la Entidad adquirió Grupo Zena; de dicha transacción se tiene el derecho de vender a Alsea su participación no controlada de los otros inversionistas por el 28.24% al cumplirse el cuarto año desde la adquisición (acuerdo original); en cumplimiento a la IFRS 9, Instrumentos financieros, se debe registrar el valor presente de la deuda estimada que se estará liquidando al momento de ejercer la opción de venta conforme a las cláusulas del contrato. El reconocimiento inicial de dicha deuda se reconoce contra una cuenta complementaria de capital y cada año su revaluación afecta el resultado del ejercicio.

En septiembre de 2021, la Entidad, Alia Capital Partners y Bain Capital Credit, acordaron invertir en una participación minoritaria del 21.1% en Food Service Project, S.A. (Alsea Europa). Después de la inversión, Alsea será dueña del 76.8% (previamente 66.2%), Bain Capital Credit tendrá una participación indirecta de 10.5% y los minoritarios restantes representan 12.7%. La Entidad desembolso 55 millones de euros (equivalente a $1,205,703), los cuales representan el 10.6% del interese minoritario; adicionalmente, se obtuvieron reembolsos por $92.4 millones de pesos. Derivado de este acuerdo, la Entidad renegocio las condiciones anteriores de la siguiente manera:

a) Fecha límite del 31 de diciembre de 2026.

b) La Entidad cuenta con una “Call Option” exigible y opcional a partir del tercer año.

c) El pago seminual de un cupón (4.6% anual) pagadero hasta la fecha que se ejerza el “Put Option”.

d) La Entidad tiene la posibilidad de extinguir la obligación con un canje de acciones o efectivo.

Con fecha 26 de febrero del 2024, fue firmado un acuerdo de compraventa de acciones entre Alsea SAB de CV (Alsea) y los socios minoritarios de Food Service Project, S.A., subsidiaria de Alsea y operadora de diversas marcas en Europa. Con este acuerdo, Alsea adquiere el 23.23% de la participación minoritaria del capital de FSP. Las condiciones de la compra se encuentran reveladas en la nota 1 sobre operaciones sobresalientes.

19. Impuestos a la utilidad

En México, la Entidad está sujeta al ISR. Conforme a la Ley de ISR la tasa para 2024, 2023 y 2022 fue el 30% y continuará al 30% para años posteriores.

En Chile, la Ley de Modernización Tributaria estableció los Regímenes Tributarios vigentes a partir del 1 de enero de 2020, las empresas del Grupo Alsea en Chile quedaron en el régimen general semi integrado del artículo 14 A), cuya tasa del impuesto es un 27%.

En Colombia, las disposiciones fiscales aplicables estipulan que la tarifa aplicable al impuesto sobre la renta para el año gravable del 32% para 2020, del 31% para 2022 y del 35% para 2023 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, con fecha 16 de junio de 2021, fue publicada la Ley N° 27.630 que modifica el impuesto a las ganancias para los ejercicios fiscales o años fiscales iniciados a partir del 1º de enero de 2021, estableciendo una escala a efectos del pago del gravamen de acuerdo a la ganancia neta imponible acumulada.

Según lo previsto en el artículo 5 de la mencionada norma, los montos de la escala aplicable al período fiscal 2021 se ajustarán anualmente, a partir del 1° de enero de 2022, considerando la variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) correspondiente al mes de octubre del año anterior al del ajuste, respecto del mismo mes del año anterior.

En virtud de dicha actualización, la Agencia de Recaudación y Control Aduanero (ARCA) ha publicado la escala aplicable al período fiscal 2024: hasta $ 34.703.523,08 (pesos argentinos) corresponde tributar el impuesto sobre una alícuota del 25%; de $ 34.703.523,08 (pesos argentinos) a $ 347.035.230,79 (pesos argentinos) corresponde tributar la suma de $ 8.675.880,77 (pesos argentinos) más el 30% sobre el excedente de $ 34.703.523,08 (pesos argentinos); y a partir de $ 347.035.230,79 (pesos argentinos) corresponde tributar $ 102.375.393, 08 (pesos argentinos), más el 35% sobre el excedente de $ 347.035.230,79 (pesos argentinos).

Asimismo, la tasa de retención para el pago de dividendos se establece en un 7%.

Al 31 de diciembre de 2024, 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, el tipo de gravamen aplicable en 2024 para el impuesto sobre sociedades es del 25% y no se contempla ninguna modificación para los ejercicios siguientes. A partir de 2022 se limitó 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 2024, en el resto de los países en los que Alsea está presente en Europa son las siguientes:

- Portugal: 21%
- Francia: 25%
- Países Bajos: Primeros 200.000 euros al 19%, el resto al 25,8.00%
- Bélgica: 25%
- Luxemburgo: 17% Nacional (adicional se incluye 7% al fondo del empleo sobre el monto tasa nacional y 6.75% de impuesto empresarial municipal, resultando una tasa impositiva combinada del 24.94%)

A. IMPUESTOS A LA UTILIDAD RECONOCIDOS EN LOS RESULTADOS

	2024	2023	2022
Corriente	$ 1,393,834	$ 1,742,070	$ 1,163,613
Diferido	(882,322)	(390,310)	(308,761)
	$ 511,512	$ 1,351,760	$ 854,852

El gasto de impuestos atribuible a la utilidad antes de ISR fue diferente del que resultaría de aplicar la tasa del 30% en 2024, 2023 y 2022, como resultado de las partidas que se indican a continuación:

	2024	2023	2022
Tasa esperada de ISR	30%	30%	30%
Gastos no deducibles	22%	6%	8%
Efectos de inflación	21%	3%	18%
Actualización de activo fijo	(13%)	(5%)	(23%)
Efectos de Arrendamiento bajo IFRS 16	0%	(1%)	(6%)
Efecto de pérdidas fiscales no activadas	(14%)	1%	2%
Diferencia en tasas impositivas	(8%)	0%	1%
Otros	(1%)	(3%)	4%
Tasa efectiva de ISR consolidada	37%	31%	34%

B. IMPUESTOS DIFERIDOS

El siguiente es el análisis de los impuestos diferidos activos netos que se presenta en el estado consolidado de posición financiera:

	2024	2023	2022
(Activos) pasivos diferidos:			
Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios	$ (41,875)	$ (39,914)	$ (25,239)
Gastos acumulados	(1,542,048)	(1,639,117)	(1,521,877)
Anticipos de clientes	(48,634)	(44,878)	(24,563)
Pérdidas fiscales por amortizar	(1,649,690)	(1,313,166)	(1,368,012)
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	708,803	979,112	974,377
Intereses temporalmente no deducibles	-	-	-
Efectos IFRS 16	(562,811)	(390,623)	(465,366)
Pagos anticipados	84,191	86,373	154,645
	$ (3,052,064)	$ (2,362,212)	$ (2,276,035)

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:

	2024	2023	2022
Activo por impuestos diferidos	$ (6,588,525)	$ (5,587,845)	$ (3,102,781)
Pasivo por impuestos diferidos	3,536,461	3,225,633	826,746
	$ (3,052,064)	$ (2,362,212)	$ (2,276,035)

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 2024, son:

Año de vencimiento	Pérdidas amortizables					
	México	Europa	Chile	Argentina	Colombia	Total
2025	$ 112,190	$ -	$ -	$ 1,038	$ -	$ 113,228
2026	75,129	-	-	-	-	75,129
2027	91,122	-	-	-	-	91,122
2028	267,635	-	-	-	-	267,635
2029	80,632	-	-	-	16,400	97,032
2030	1,260,410	-	-	-	17,585	1,277,995
2031	932,450	-	-	-	30,416	962,866
2032	318,024	-	-	-	28,852	346,876
2033	1,046,670	-	-	-	24,072	1,070,742
2034	1,480,287	-	-	-	-	1,480,287
Pérdidas de entidades en el extranjero sin vencimiento	-	2,611,781	433,215	-	67,400	3,112,396
Pérdidas totales	$ 5,664,549	$ 2,611,781	$ 433,215	$ 1,038	$ 184,725	$ 8,895,308
Pérdidas activadas para diferido	$ 3,645,968	$ 1,826,768	$ 313,669	$ -	$ 41,478	$ 5,827,883
Tasa Legal	30%	25%	27%	25%	35%	
Efecto en impuesto diferido	$ 1,093,790	$ 456,692	$ 84,691	$ -	$ 14,517	$ 1,649,690

20. Beneficios a empleados

PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS

El plan de retiro por jubilación se establece con el objetivo de ofrecer beneficios en forma adicional y complementaria a los proporcionados por otros planes de jubilación públicos.

El ingreso total reconocido en los estados consolidados de resultados y otros resultados integrales neto de impuestos a la utilidad al 31 de diciembre de 2024, 2023 y 2022 es de ($54,105), $1,537 y ($16,715), respectivamente.

El costo neto del período por las obligaciones derivadas de la prima de antigüedad ascendió a $40,759, $60,136 y $55,731 en 2024, 2023 y 2022, respectivamente.

21. Instrumentos financieros

A. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CAPITAL

La Entidad administra su capital para asegurar que sus entidades estarán en capacidad de continuar como empresa en funcionamiento mientras que maximizan el rendimiento a sus accionistas a través de la optimización de los saldos de deuda y capital. La estrategia general de la Entidad no ha sido modificada en comparación con 2023 y 2022.

La estructura de capital de la Entidad consiste en la deuda total (los préstamos como se detalla en las Notas 16 y 17 compensados por saldos de efectivo y bancos) y el capital de la Entidad (compuesto por capital social emitido, reservas y utilidades acumuladas como se revela en la Nota 22).

La Entidad no está sujeta a requerimiento alguno impuesto externamente para la administración de su capital.

El objetivo principal de la administración del riesgo de capital de la Entidad es asegurar que éste mantenga una calificación de crédito sólida y ratios de capital saludables para poder sustentar su negocio y maximizar el valor para el accionista.

La Entidad gestiona su estructura de capital y realiza los ajustes pertinentes en función a los cambios en las condiciones económicas. A fin de mantener y ajustar su estructura de capital, la Entidad puede modificar los pagos de dividendos a los accionistas, rembolsarles capital o emitir nuevas acciones.

Durante los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2024, 2023 y 2022, 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 2024,2023 y 2022 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

	2024	2023	2022
Activos financieros			
Efectivo y equivalentes de efectivo	$ 6,467,932	$ 6,409,798	$ 6,086,817
Préstamos y cuentas por cobrar a costo amortizado	2,613,284	2,185,637	1,825,744
Pasivos financieros a costo amortizado			
Proveedores	4,988,563	4,265,968	4,252,803
Factoraje de proveedores	1,839,529	1,501,931	1,375,794
Cuentas por pagar a acreedores	3,267,194	4,172,708	4,861,118
Vencimiento circulante de la deuda a largo plazo	2,043,001	388,217	1,277,638
Pasivos financieros por arrendamiento	3,476,770	3,315,031	4,103,865
Certificados bursátiles a corto plazo	1,000,000	1,350,000	-
Préstamos bancarios a largo plazo	8,766,675	4,828,112	3,762,760
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	13,809,768	15,101,829	17,720,573
Certificados bursátiles	21,246,586	19,553,791	22,748,440

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:

- Forwards.
- Compra de Opciones (Calls).
- Collares.
- Intercambio de Tasas de Interés y Tipo de Cambio (Swaps y Caps).

Debido a la variedad de instrumentos financieros derivados posibles para cubrir los riesgos identificados por la Entidad, el Director de Finanzas Corporativas, tiene autoridad para seleccionar y definir la operatividad de los mismos.

E. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO CAMBIARIO

La Entidad realiza transacciones denominadas en moneda extranjera; en consecuencia, se generan exposiciones a fluctuaciones en el tipo de cambio. Las exposiciones en el tipo de cambio son manejadas dentro de los parámetros de las políticas aprobadas utilizando contratos forward de moneda extranjera. La Nota 31 muestra las posiciones en moneda extranjera al 31 de diciembre de 2024, 2023 y 2022. También muestra los tipos de cambio vigentes a esas fechas.

La determinación y requerimiento de cobertura de divisas, se hace en base al flujo de efectivo presupuestado por la Entidad, y se alinea a la Política de Administración de Riesgos vigente y aprobada por el Comité de Prácticas Societarias, la Dirección General y la Dirección de Administración y Finanzas; la política es vigilada por la Dirección de Auditoría Interna.

El riesgo de tipo de cambio denominado en moneda extranjera, es monitoreado de manera interna en forma semanal, con las posiciones o coberturas por vencer al tipo de cambio de mercado. El agente de cálculo o de valuación de los instrumentos financieros derivados, en todos los casos es la contraparte nombrada en el contrato marco.

La revisión interna tiene el fin de identificar alguna variación importante en el tipo de cambio que pueda presentar un riesgo o incurrir en algún tipo de incumplimiento para la sociedad. En caso de encontrar una posición de riesgo importante y representativo, el Gerente de Tesorería Corporativa deberá informar a la Dirección de Finanzas Corporativas.

La siguiente tabla detalla cuantitativamente como la Entidad está mitigando el riesgo cambiario con base en contratos forward y opciones de moneda extranjera USDMXN contratados por la Entidad vigentes al 31 de diciembre de 2024, 2023 y 2022.

			Valor del subyacente / variable de referencia			Monto nocional/ valor nominal (miles de MXN)			Valor razonable (miles de MXN)		
Tipo de derivado valor o contrato	Posición	Objetivo de la cobertura	2024 actual	2023 actual	2022 anterior	2024 actual	2023 actual	2022 anterior	2024 actual	2023 anterior	2022 anterior
Forwards	Larga	Económica	20.5100 USDMXN	16.9200 USDMXN	20.0900 USDMXN	974,225	923,292	-	$ (88,172)	$ -	$ -
Opciones	Larga	Económica	20.5100 USDMXN	16.9200 USDMXN	20.0900 USDMXN	-	285,948	1,720,709	$ (166,979)	$ 170,029	$ (40,341)

1. Análisis de sensibilidad de moneda extranjera

Al cierre del 31 de diciembre de 2024, 2023 y 2022, la Entidad cuenta con coberturas para compra de dólares americanos para los próximos 12 meses por un total de $47.50, $72.0 y $85.7 millones, respectivamente, con un tipo de cambio promedio de $18.88, $19.82 y $20.02 por dólar americano, respectivamente.

Dados los valores y montos mencionados de coberturas para tipo de cambio, la administración no prevé un riesgo significativo que pudiera afectar sus resultados al cierre del 31 de diciembre de 2024, 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 2024.

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 2024, 2023 y 2022, se realizaron un total de 187, 404 y 402 operaciones, respectivamente, de instrumentos financieros derivados de tipo de cambio forwards y opciones por un monto de $123.5, $117.2 y $96.5 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 2024, 2023 y 2022, la Entidad cuenta con IFD para compra de dólares americanos en los próximos doce meses, por un importe aproximado a $47.50, $72.0 y $85.7 millones de dólares, con un tipo de cambio promedio de aproximadamente $18.88, $19.82 y $20.02 por dólar, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2024, 2023 y 2022, se tenían contratados los instrumentos financieros que se muestran en la tabla anterior.

F. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE TASAS DE INTERÉS

La Entidad presenta cierto riesgo a la volatilidad de las tasas de interés debido a la contratación de deuda bancaria y bursátil con tasas de interés tanto fijas como variables. Los riesgos relacionados a las tasas de interés, la empresa los monitorea y evalúa de manera mensual mediante:

- Necesidades de flujo de efectivo.

- Revisión de presupuesto.

- Observación del mercado y la tendencia de tasas de interés en el mercado local y en los países en donde la Entidad tiene presencia (en específico, México, Argentina, Chile, Colombia, Francia, Holanda y España).

- Diferencia entre tasas las activas y pasivas del mercado.

La evaluación anterior se realiza con el propósito de mitigar el riesgo que tiene la Entidad en la deuda con costo que se encuentre en tasa o indicador flotante; optimizando el precio de la misma y determinando la mezcla óptima entre tasas fijas y variables.

El Gerente de Tesorería Corporativa es el responsable de monitorear y reportar al Director de Administración y Finanzas, cualquier evento o contingencia importante que pueda afectar las coberturas, liquidez, vencimientos, etc. de los IFD; quien a su vez informará a la Dirección General de Alsea, en caso de que se puedan materializar los riesgos identificados.

El tipo de productos derivados y las cantidades cubiertas están alineadas a la política interna de Administración de Riesgos de Tipo de Cambio y Tasas de Interés definida por el Comité de Prácticas Societarias de la Entidad, misma que contempla un enfoque para cubrir las necesidades de moneda extranjera sin poder realizar operaciones especulativas.

Al cierre del 31 de diciembre de 2024, la Entidad cuenta con deuda total por $33,056 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 55% se encuentra fija a una tasa ponderada de 9.46% y 45% en tasa variable, dicha estrategia ha generado un resultado positivo para la Entidad.

- Contratos swap de tasa de interés

De acuerdo con los contratos de permutas financieras de intereses (Interest Rate Swap - IRS), la Entidad acuerda intercambiar la diferencia entre los importes de la tasa de interés fija y variable calculados sobre los importes de capital nocional acordado.

Dichos contratos le permiten a la Entidad mitigar el riesgo de cambio en tasas de interés sobre el valor razonable de deuda emitida a interés fijo y las exposiciones al flujo de efectivo sobre deuda emitida a tasa de interés variable. El precio de salida de las permutas financieras de intereses al final del periodo sobre el que se informa, se determina descontando los flujos de efectivo futuros utilizando las curvas al cierre del periodo informado y el riesgo de crédito inherente en el contrato, lo cual se detalla más adelante.

Las siguientes tablas detallan cuantitativamente la exposición a las tasas de interés en base a los contratos forward y opciones de tasas de interés contratados por la Entidad vigentes al 31 de diciembre de 2024, 2023 y 2022.

			Valor del subyacente / variable de referencia			Monto nocional/ valor nominal (miles de MXN)			Valor razonable (miles de MXN)		
Tipo de derivado valor o contrato	Posición	Objetivo de la cobertura	2024 actual	2023 actual	2022 anterior	2024 actual	2023 anterior	2022 anterior	2024 actual	2023 anterior	2022 anterior
IRS Plain Vanilla, Call Spread, Cross Currency Swaps	Larga	Cobertura	10.48% - TIIE 28 d 20.5100 USDMXN	11.50% - TIIE 28 d 16.9200 USDMXN	10.76% - TIIE 28 d 20.0900 USDMXN	36,210,710	33,674,856	9,789,783	$ 360,300	$ 1,150,255	$ 410,654
Capped IRS	Larga	Económica	-	11.50% - TIIE 28 d	10.76% - TIIE 28 d	-	302,500	7,093,020	$ -	$ 7,865	$ (241,349)

La siguiente tabla detalla cuantitativamente el instrumento contratado para el bono senior emitido en dólares con valor de $500 millones vigente al 31 de diciembre de 2024:

Instrumento	Tasa	Nocional (Miles USD)	Nocional (Miles MXP)	Fecha de Cierre	Fecha de Vencimiento
Call Spread	2.3970%	257,359	5,336,125	05.ene.22	08.dic.26
Principal Only Swap	5.1675%	171,572	3,557,417	10.ene.22	14.dic.26
Coupon Only Swap	TIIE 28D + 0.7100%	232,727	4,308,468	16.feb.23	14.dic.25
Coupon Only Swap	8.7300%	232,727	4,308,468	16.feb.23	14.dic.25
Coupon Only Swap	9.1800%	215,000	3,893,650	30.mar.23	14.dic.26
Coupon Only Swap	8.9800%	215,000	3,874,300	31.mar.23	16.dic.26

1. Análisis de sensibilidad para las tasas de interés

El siguiente análisis de sensibilidad ha sido determinado con base en la exposición de la deuda a las tasas de interés al final del periodo sobre el que se informa. Para los pasivos a tasa variable, se prepara un análisis suponiendo que el importe del pasivo vigente al final del periodo sobre el que se informa ha sido el pasivo vigente para todo el año.

- El primer escenario de estrés que la administración considera es un aumento de 200 bps en la tasa de referencia TIIE de 28 y 91 días, el resto de las variables permanecen constantes. Al cierre del 31 de diciembre de 2024, un aumento en las tasas de referencia de 200 bps afectaría los intereses los costos financieros en alrededor de $108.3 millones de pesos mexicanos.

- Un aumento de 150 bps en la tasa TIIE de 28 y 91 días, representa un aumento en el costo financiero aproximado a $81.2 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 y 91 días, tendría un efecto negativo en los costos financieros por aproximadamente $54.1 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 y 91 días.

G. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO

El riesgo de crédito se refiere a la inseguridad de que una o algunas de las contrapartes incumplan con sus obligaciones contractuales pudiendo resultar en una pérdida financiera para la Entidad. La Entidad ha adoptado una política de únicamente contratar operaciones con instituciones financieras solventes, así como de obtener suficientes líneas colaterales cuando sea apropiado como forma de mitigar el riesgo de la pérdida financiera ocasionada por los incumplimientos.

La Entidad ha identificado dentro de su cartera un impacto de riesgo de crédito principalmente en sus instrumentos financieros derivados designados como cobertura de flujos de efectivo, dado que los mismos se valoran a su valor razonable.

La exposición de la Entidad y las calificaciones de crédito de sus contrapartes se supervisan continuamente. Los niveles de exposición máxima de crédito se encuentran establecidos en la política interna de administración de riesgos de la Entidad. El riesgo de crédito sobre los fondos líquidos e instrumentos financieros derivados es limitado debido a que las contrapartes son bancos con altas calificaciones de crédito asignadas por reconocidas agencias calificadoras.

Para minimizar el riesgo de crédito asociado con la contraparte, la Entidad contrata sus instrumentos financieros, con instituciones tanto nacionales como extranjeras, que cuenten con la autorización y regulaciones para realizar este tipo de operaciones, mismas que formen parte del Sistema Financiero Mexicano.

En el caso de instrumentos financieros derivados, con cada una de las contrapartes se firma un contrato estándar aprobado por la International Swaps and Derivatives Association Inc (ISDA), incluyendo en cada operación los formatos de confirmación estándar. Asimismo, se celebran contratos de garantías bilaterales con cada contraparte, en los cuales se determinan las políticas de márgenes, colaterales y líneas de crédito que deban otorgarse. En estos contratos denominados comúnmente “Credit Support Annex”, se establecen los límites de crédito que las instituciones financieras otorgan a la sociedad, y que aplican en caso de escenarios o fluctuaciones negativas que afectan el valor razonable de las posiciones abiertas en los instrumentos financieros derivados. En dichos contratos, se establecen las llamadas de margen en el caso de que se sobrepasen los límites otorgados como líneas de crédito.

Adicionalmente a los contratos bilaterales firmados adjuntos al contrato marco ISDA, conocidos como Credit Support Annex (CSA), la Entidad monitorea el precio de salida a favor o en su contra de manera mensual. En caso de tener un resultado positivo para la Entidad, y mismo que se considere relevante por su cuantía, se podrá realizar la contratación de un Credit Default Swap (CDS) para disminuir el riesgo de incumplimiento de cualquier contraparte.

A continuación, se presentan las metodologías y prácticas comúnmente aceptadas en el mercado, las cuales son aplicadas por la Entidad con el objetivo de cuantificar el riesgo de crédito para un agente financiero.

1. Credit Default Swap, el riesgo de crédito se cuantifica en base a su cotización de mercado. El CDS es la prima adicional que un inversor está dispuesto a pagar por cubrir una posición de crédito, por lo que la cuantificación del riesgo es equivalente a esta prima. Esta práctica se utiliza siempre y cuando existan CDS cotizados y disponibles en el mercado.
2. Spread de Crédito de las emisiones, siempre y cuando existan emisiones aceptadas a cotización en los diferentes mercados financieros, la cuantificación del riesgo de crédito se puede obtener como el diferencial entre la tasa interna de retorno de los bonos y la tasa libre de riesgo.
3. Comparables, en caso de no obtener la cuantificación del riesgo siguiendo las metodologías anteriores, es generalmente aceptado el uso de comparables, es decir, tomar como referencia entidades o bonos del mismo sector que la Entidad desea analizar.

La Entidad tiene como política vigilar el volumen de operaciones contratadas con cada una de dichas instituciones con el propósito de evitar llamadas de margen y mitigar el riesgo de crédito con las contrapartes.

Al cierre del 31 de diciembre de 2024 y 2023, la Entidad ha tenido 16 y 104 llamadas de margen netas respectivamente.

Al cierre del 31 de diciembre de 2024, 2023 y 2022 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 2024, 2023 y 2022 asciende a $2,850,393, $2,390,935 y $1,973,357, 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 2024	Tasa de interés efectiva promedio	Hasta 1 año	Hasta 2 años	Hasta 3 años	Hasta 4 años	Más de 5 años o más	Total
Deuda	8.64%	$ 2,043,001	$ 4,766,675	$ -	$ -	$ 4,000,000	$ 10,809,676
Créditos bursátiles	10.02%	1,000,000	12,829,192	8,417,394	-	-	22,246,586
Pasivos financieros por arrendamiento	%	3,476,770	3,719,538	3,369,182	2,561,309	4,159,739	17,286,538
Instrumentos derivados		-	286,495	-	-	-	286,495
Proveedores		4,988,563	-	-	-	-	4,988,563
Factoraje de proveedores [1]		1,839,529	-	-	-	-	1,839,529
Cuentas por pagar acreedores		3,267,194	-	-	-	-	3,267,194
Gastos acumulados y beneficios a los empleados		8,128,765	-	-	-	-	8,128,765
Total		$ 24,743,822	$ 21,601,900	$ 11,786,576	$ 2,561,309	$ 8,159,739	$ 68,853,346

Al 31 de diciembre de 2023	Tasa de interés efectiva promedio	Hasta 1 año	Hasta 2 años	Hasta 3 años	Hasta 4 años	Más de 5 años o más	Total
Deuda a largo plazo	7.58%	$ 388,217	$ 1,200,164	$ 3,627,948	$ -	$ -	$ 5,216,329
Créditos bursátiles	8.13%	1,350,000	1,000,000	11,109,500	7,444,291	-	20,903,791
Pasivos financieros por arrendamiento	4.00%	3,315,031	2,762,529	2,578,360	2,210,023	7,550,917	18,416,860
Instrumentos derivados		-	1,328,149	-	-	-	1,328,149
Proveedores		4,265,968	-	-	-	-	4,265,968
Factoraje de proveedores[1]		1,501,931	-	-	-	-	1,501,931
Cuentas por pagar acreedores		4,172,708	-	-	-	-	4,172,708
Gastos acumulados y beneficios a los empleados		7,030,557	-	-	-	-	7,030,557
Opción de venta de participación no controladora		1,123,439	-	-	-	-	1,123,439
Total		$ 23,147,851	$ 6,290,842	$ 17,315,808	$ 9,654,314	$ 7,550,917	$ 63,959,732

Al 31 de diciembre de 2022	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	6.46%	$ 1,277,638	$ 1,512,168	$ 1,420,744	$ 829,848	$ -	$ 5,040,398
Créditos bursátiles	9.14%	-	1,200,449	1,000,000	2,650,000	17,897,991	22,748,440
Pasivos financieros por arrendamiento	8.00%	4,103,865	3,503,867	2,980,936	2,493,175	8,742,595	21,824,438
Instrumentos derivados		-	691,056	-	-	-	691,056
Proveedores		4,252,803	-	-	-	-	4,252,803
Factoraje de proveedores[1]		1,375,794	-	-	-	-	1,375,794
Cuentas por pagar acreedores		4,861,118	-	-	-	-	4,861,118
Gastos acumulados y beneficios a los empleados		5,667,413	-	-	-	-	5,667,413
Opción de venta de participación no controladora		-	1,123,439	-	-	-	1,123,439
Total		$ 21,538,631	$ 8,030,979	$ 5,401,680	$ 5,973,023	$ 26,640,586	$ 67,584,899

(1) La política de pago a proveedores es de 90 días, para lo cual la Entidad firmó contratos de factoraje financiero respaldado con líneas de crédito con instituciones financieras, mediante las cuales, un proveedor puede dirigirse a la institución financiera para hacer el cobro de alguna factura en particular, previamente aprobada por Alsea, antes de la fecha de pago, con lo cual se termina la obligación de pago de Alsea al proveedor; a su vez, Alsea liquidará el saldo a la institución financiera en la fecha de vencimiento para la factura, conforme a los términos anteriormente acordados con el proveedor. Esta transacción no tiene costo para Alsea, siempre que los saldos sean liquidados oportunamente, los saldos no liquidados oportunamente estarán sujetos a un interés moratorio que será determinado por la institución financiera; adicionalmente, Alsea recibe una comisión por los saldos descontados por los proveedores. Estos importes han sido clasificados como Factoraje de proveedores en el estado de posición financiera.

I. VALOR RAZONABLE DE LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS

Esta Nota proporciona información acerca de cómo la Entidad determina los precios de salida de los distintos activos y pasivos financieros.

Algunos de los activos y pasivos financieros de la Entidad se valúan a su valor razonable al cierre de cada periodo. La siguiente tabla proporciona información sobre cómo se determinan los valores razonables de los activos financieros y pasivos financieros (en particular, la técnica de valuación y los datos de entrada utilizados).

Activos/pasivos financieros	Valor razonable (1)(2) Cifras en miles MXN			Jerarquía del valor razonable
	2024	2023	2022	
1) Contratos forwards y opciones de divisas	$ (88,172)	$ (121,313)	$ (38,978)	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, laWs tasas libres de riesgo en MXN y USD + la tasa que refleje el riesgo de crédito de las contrapartes. Para las opciones los métodos utilizados son Black & Scholes y en digitales y/o binarias bajo simulación de Montecarlo.			
2) Swaps de tasa de interés y tipo de cambio ligados a deuda	$ 151,917	$ (1,206,836)	$ 409,945	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 2024, 2023 y 2022, 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:

	2024		2023		2022	
Pasivos financieros	**Valor en libros**	**Valor razonable**	**Valor en libros**	**Valor razonable**	**Valor en libros**	**Valor razonable**
Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:						
Proveedores	$ 4,988,563	$ 4,988,563	$ 4,265,968	$ 4,265,968	$ 4,252,803	$ 4,252,803
Factoraje de proveedores	1,839,529	1,839,529	1,501,931	1,501,931	1,375,794	1,375,794
Préstamos bancarios	2,043,001	2,202,447	388,217	542,514	1,277,638	1,620,976
Pasivos financieros por arrendamiento	3,476,770	3,457,308	3,315,031	3,315,031	4,103,865	4,103,865
Préstamos bancarios a largo plazo	8,766,675	12,832,804	4,828,112	5,680,772	3,762,760	4,160,393
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	13,809,768	13,809,768	15,101,829	15,101,829	17,720,573	17,720,573
Certificados bursátiles	22,246,586	22,504,538	20,903,791	21,054,728	22,748,440	22,211,789
Total	$ 57,170,892	$ 61,634,957	$ 50,304,879	$ 51,462,773	$ 55,241,873	$ 55,446,193

Pasivos financieros 2024		Nivel 2
Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:		
Préstamos bancarios	$	2,043,001
Pasivos financieros por arrendamiento		3,476,770
Préstamos bancarios a largo plazo		8,766,675
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo		13,809,768
Certificados bursátiles		22,246,586
Total	$	50,342,800

Pasivos financieros 2023		Nivel 2
Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:		
Préstamos bancarios	$	388,217
Pasivos financieros por arrendamiento		3,315,031
Préstamos bancarios a largo plazo		4,828,112
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo		15,101,829
Opción de venta de participación no controladora		1,123,439
Certificados bursátiles		20,903,791
Total	$	45,660,419

Pasivos financieros 2022		Nivel 2
Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:		
Préstamos bancarios	$	1,277,638
Pasivos financieros por arrendamiento		4,103,865
Préstamos bancarios a largo plazo		3,762,760
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo		17,720,573
Opción de venta de participación no controladora		1,123,439
Certificados bursátiles		22,748,440
Total	$	50,736,715

Valuación

a) Descripción de técnicas, políticas y frecuencia de valuación:

Los instrumentos financieros derivados usados por la Entidad son con el propósito de reducir su riesgo a fluctuaciones adversas en tipos de cambio e intereses, denominados forwards y swaps; mediante los cuales se obliga a intercambiar flujos de efectivo en fechas futuras preestablecidas, sobre el valor nominal o de referencia y se valúan a su valor razonable.

b) Liquidez en operaciones financieras derivadas:

1. Los recursos utilizados para atender los requerimientos relacionados con los instrumentos financieros, provendrán de los recursos generados por Alsea.

2. Fuentes externas de liquidez: No se utilizarán fuentes de financiamiento externas para atender requerimientos relacionados con instrumentos financieros derivados.

22. Capital contable

A continuación, se describen las principales características de las cuentas que integran el capital contable:

A. ESTRUCTURA DEL CAPITAL SOCIAL

Los movimientos en el capital social y prima en emisión de acciones se muestran a continuación:

	Número de acciones		Miles de pesos capital social	Prima en emisión de acciones
Cifras al 1 de enero de 2023	838,578,725	$	478,749	8,675,410
Cancelación y recompra de acciones	(23,506,079)		(11,753)	(949,682)
Cifras al 31 de diciembre de 2023	815,072,646		466,996	7,725,728
Cancelación y recompra de acciones	(5,354,242)		-	(2,566,167)
Cifras al 31 de diciembre de 2024	809,718,404	$	466,996	5,159,561

El capital mínimo fijo sin derecho a retiro está representado por acciones de Clase I, en tanto que la parte variable del capital social está representada por acciones de Clase II, la cual en ningún momento deberá exceder de diez veces el importe del capital mínimo sin derecho a retiro.

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores estableció un procedimiento que permite a la Entidad adquirir en el mercado sus propias acciones, para lo cual se requiere constituir una “Reserva para recompra de acciones”, con cargo a utilidades acumuladas.

El total de las acciones recompradas no deben exceder el 5% del total de las acciones liberadas, éstas tendrán que ser recolocadas en un plazo máximo de un año y no se consideran en el pago de dividendos.

La prima en emisión de acciones representa la diferencia en exceso entre el pago de las acciones suscritas y el valor nominal de las mismas, o su valor teórico (importe del capital social pagado entre el número de acciones en circulación) en el caso de acciones sin valor nominal, adicionado de su actualización, al 31 de diciembre de 2012.

Las acciones propias recompradas disponibles se reclasifican al capital contribuido.

Durante la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas celebrada el 27 de abril de 2023, se acordó la cancelación de 4,927,000 acciones ordinarias recompradas en el mercado, equivalentes a $202,300

Durante la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas celebrada el 1 de febrero del 2023 se acordó la cancelación de 18,579,079 acciones ordinarias recompradas en el mercado, siendo un monto equivalente al 2.2% del total de acciones en circulación.

Durante la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas celebrada durante el año 2024 se acordó la cancelación de 5,354,242 acciones ordinarias recompradas en el mercado, siendo un monto equivalente al 0,74% del total de acciones en circulación.

B. RESTRICCIONES AL CAPITAL CONTABLE

I. La utilidad neta del ejercicio está sujeta a la separación de un 5%, para constituir la reserva legal, hasta que ésta alcance la quinta parte del capital social. Al 31 de diciembre de 2024, 2023 y 2022, la reserva legal asciende a $100,736, cifra que ha alcanzado el importe requerido.

II. Los dividendos que se paguen de utilidades acumuladas estarán libres de ISR si provienen de la CUFIN y por el excedente se pagará el 30% sobre el resultado de multiplicar el dividendo pagado por el factor de actualización. El impuesto que se origine por el pago del dividendo que no proviene de la CUFIN será a cargo de la Entidad y podrá acreditarse contra el ISR corporativo de los dos ejercicios siguientes.

23. Participación no controladora

a. A continuación, se presentan la integración de la participación no controladora.

		Importe
Saldo final al 1 de enero de 2022	$	1,034,923
Otros movimientos de capital		(83,912)
Saldo final al 31 de diciembre de 2022		951,011
Participación en los resultados al 31 de diciembre de 2023		59,267
Otros movimientos de capital		(69,657)
Saldo final al 31 de diciembre de 2023		940,621
Participación en los resultados al 31 de diciembre de 2024		(4,985)
Otros movimientos de capital		(816,234)
Saldo final al 31 de diciembre de 2024	$	119,402

b. La tabla de abajo muestra el detalle de la participación no controlada de las principales subsidiarias de la Entidad con participación importante:

		Participación no controladora			Utilidad (pérdida) atribuible a la participación no controladora			Participación no controladora acumulada		
Subsidiaria	**País**	**2024**	**2023**	**2022**	**2024**	**2023**	**2022**	**2024**	**2023**	**2022**
Food Service Project, S.A. (1)	España	0%	23.23%	23.23%	$ -	$ 54,718	$ (66,326)	$ -	$ 852,709	$ 842,186
Estrella Andina, S.A.S.	Colombia	30.00%	30.00%	30.00%	(4,985)	4,549	7,666	119,402	87,912	108,825

(1) En septiembre de 2021, la Entidad, Alia Capital Partners y Bain Capital Credit, acordaron invertir en una participación minoritaria del 21.1% en Food Service Project, S.A. (Alsea Europa). Después de la inversión, Alsea será dueña del 76.8% (previamente 66.2%), Bain Capital Credit tendrá una participación indirecta de 10.6% y los minoritarios restantes representan 12.7%. La Entidad desembolso 55 millones de euros (equivalente a $1,205,703), los cuales representan el 10.5% del interese minoritario; adicionalmente, se obtuvieron reembolsos por $92.4 millones de pesos. Derivado de este acuerdo, la Entidad renegocio las condiciones anteriores de la siguiente manera:

a) Fecha límite del 31 de diciembre de 2026.

b) La Entidad cuenta con una “Call Option” exigible a partir del tercer año.

c) El pago semi-anual de un cupón (4.6% anual) pagadero hasta la fecha que se ejerza el “Put Option”.

d) La Entidad tiene la posibilidad de extinguir la obligación con un canje de acciones o efectivo.

Con fecha 26 de febrero del 2024, fue firmado un acuerdo de compraventa de acciones entre Alsea SAB de CV (Alsea) y los socios minoritarios de Food Service Project S.A., subsidiaria de Alsea y operadora de diversas marcas en Europa. Con este acuerdo, Alsea adquiere el 23.23% de la participación minoritaria del capital de la subsidiaria. Las condiciones de la compra se encuentran reveladas en la nota 1 sobre operaciones sobresalientes.

24. Utilidad por acción

El importe de las utilidades básicas por acción se calcula dividiendo la utilidad neta del ejercicio atribuible a los tenedores del capital ordinario de la controladora entre el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el ejercicio.

El importe de las utilidades diluidas por acción se calcula dividiendo la utilidad neta atribuible a los tenedores del capital ordinario de la controladora (después de ajustarla debido a los intereses sobre las acciones preferenciales convertibles) entre el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el ejercicio más el promedio ponderado de acciones ordinarias que se hubieran emitido al momento de convertir todas las acciones ordinarias potenciales diluidas en acciones ordinarias. Al 31 de diciembre de 2024, 2023 y 2022, 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:

		2024		2023		2022
Utilidad neta (en miles de pesos):						
Atribuible a los accionistas	$	767,576	$	2,982,351	$	1,737,928
Acciones (en miles de acciones):						
Promedio ponderado de acciones en circulación		809,110		814,268		838,579
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas y discontinuas (centavos por acción)	$	0.94	$	3.66	$	2.07
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas (centavos por acción)	$	0.94	$	3.66	$	2.07

25. Ingresos

		2024		2023*		2022*
Ingresos por ventas de bienes	$	75,979,069	$	72,055,117	$	65,277,694
Servicios **		2,165,671		1,963,468		1,240,480
Regalías		840,561		747,702		725,345
Total	$	78,985,301	$	74,766,287	$	67,243,519

* Estos datos incluyen parte de los datos reclasificados por la operación de Burger King España

** Incluyen ingresos de servicios por plataformas digitales.

26. Costos de ventas

A continuación, se presentan los costos y los gastos incluidos en el rubro de otros costos y gastos de operación de los estados consolidados de resultados:

		2024		2023*		2022*
Costos de alimentos y bebidas	$	23,085,400	$	22,015,572	$	19,913,453
Costo de regalías		170,032		153,156		138,774
Otros costos		479,703		496,354		442,544
Total	$	23,735,135	$	22,665,082	$	20,494,771

* Estos datos incluyen parte de los datos reclasificados por la operación de Burger King España.

27. Otros gastos de operación

A continuación, se presentan los otros gastos de operación incluidos en los estados consolidados de resultados:

	2024	2023*	2022*
Comisión agregadores	$ 1,228,336	$ 1,023,680	$ 873,391
Impuestos y derechos	318,271	353,441	224,867
Gastos de ocupación	803,006	729,381	839,412
Costo (beneficio) renta de local	1,390,468	1,116,432	820,181
Gastos de viaje	124,200	54,557	156,472
Distribución	135,700	106,330	371,136
Otros gastos	2,185,690	1,858,575	1,638,685
Total	$ 6,185,671	$ 5,242,396	$ 4,924,144

* Estos datos incluyen parte de los datos reclasificados por la operación de Burger King España.

28. Operaciones discontinuadas

Durante noviembre de 2024, se han transmitido 54 restaurantes de Burger King de acuerdo con el contrato con la empresa compradora Burger King Spain, S.L. y siendo Food Service Project, S.A.U la sociedad vendedora, quedando un único restaurante de dicha marca bajo la operativa de Food Service Project, S.A.U.

Los ingresos, gastos y resultado antes de impuestos reconocidos en la cuenta de pérdidas y ganancias consolidadas son los siguientes:

Datos expresados en miles de pesos	Ejercicio 2024	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022
Ventas	$ 1,422,146	$ 1,464,761	$ 1,587,786
Costo de ventas	414,636	436,449	465,868
Gastos de ocupación	961,537	973,926	1,025,245
Utilidad de operación	45,973	54,386	96,673
Resultado financiero	(3,705)	21,354	26,485
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	49,678	33,032	70,188
Impuestos a la utilidad	(60,132)	9,174	19,467
Resultado del ejercicio correspondiente a operaciones discontinuadas	(109,810)	23,858	50,721

En relación con dicha operación a 31 de diciembre de 2024, los activos pendientes de transferir de “Burger King” España, son de 29,336 de pesos y sus pasivos asociados de 19,462 miles de pesos.

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 2024, 2023 y 2022 fue de aproximadamente $231,801, $277,702, $160,217, respectivamente.

Esta cantidad incluye emolumentos determinados por la Asamblea General de Accionistas de la Entidad por el desempeño de sus cargos durante dicho ejercicio, así como sueldos y salarios.

La Entidad continuamente revisa los sueldos, bonos y otros planes de compensación a fin de ofrecer a sus empleados condiciones competitivas de compensación.

30. Información financiera por segmentos

La Entidad está organizada en tres grandes divisiones operativas integradas por venta de alimentos y bebidas en México, Latino América (División LATAM que integra Argentina, Chile, Colombia y Uruguay) y Europa (España, Portugal, Francia, Holanda, Bélgica y Luxemburgo), todas encabezadas por la misma Administración. Las políticas contables de los segmentos son los mismos que las de la Entidad descrita en la Nota 3.

LOS SEGMENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN LOS QUE PARTICIPA ALSEA EN MÉXICO, EUROPA Y LATINO AMÉRICA (LATAM) SE DEFINEN DE LA SIGUIENTE MANERA:

Comida Rápida (Fast Food): Tienen las siguientes características: i) menú fijo y restringido, ii) alimentos para consumo inmediato, iii) estricto control de las porciones individuales de cada uno de los ingredientes, y producto terminado y iv) empaque individual, entre otras cosas. Este tipo de segmento es de fácil acceso, por lo que puede tener una penetración en cualquier locación.

Cafés (Coffee Shops): Tiendas especializadas en las cuales el café es el principal punto de la carta. Donde la principal diferencia es el servicio de calidad aunado a un precio competitivo y en donde su imagen/ ambiente está enfocado a atraer a todos los tipos de clientes.

Comida Casual (Casual Dining): Es un segmento de restaurantes de servicio en el que se toma la orden y además existe servicio para llevar y servicio a domicilio, donde el servicio de calidad aunado a un precio competitivo y en donde su imagen/ambiente están enfocados a atraer a todos los tipos de clientes. El segmento se encuentra, entre los establecimientos de comida rápida y restaurantes gourmet.

Las características principales de las tiendas de comida casual son: i) fácil acceso, ii) código de vestimenta

informal, iii) ambiente casual, iv) modernidad, v) decoración simple, vi) servicio de alta calidad, y vii) precios accesibles. En estos establecimientos generalmente se cuenta con la venta de bebidas alcohólicas.

Restaurante - Cafetería (Vips): En un segmento de restaurantes-cafeterías de tipo familiar y se caracteriza por tener un servicio cálido, amable y estar siempre cerca del cliente. Cuenta con una gran variedad de platillos para todos los gustos.

Comida Casual Rápida (Fast Casual Dining): Es una combinación de segmentos de comida rápida y comida casual.

La definición de los segmentos operativos está basada en la en la información financiera que se proporciona a la Dirección General y se reporta sobre la misma base que se usa internamente por cada segmento operativos. De la misma forma se revisa la evaluación del desempeño de los segmentos operativos.

La información referente a los segmentos por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2024, 2023 y 2022 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		
	2024	2023	2022	2024	2023	2022	2024	2023*	2022*	2024	2023*	2022*
Ingresos	$ 43,075	$ 39,359	$ 33,469	$ 13,294	$ 13,906	$ 13,388	$ 22,616	$ 21,501	$ 20,387	$ 78,985	$ 74,766	$ 67,244
Costos	14,589	13,847	12,018	4,418	4,539	4,503	4,728	4,279	3,974	23,735	22,665	20,495
Gastos	17,243	15,624	13,426	6,988	7,238	6,887	14,018	13,284	12,678	38,249	36,146	32,991
Depreciación y amortización	5,370	4,357	3,579	1,672	931	1,002	1,679	2,695	2,905	8,721	7,983	7,486
Utilidad de operación	5,873	5,531	4,446	216	1,198	996	2,191	1,243	830	8,280	7,972	6,272
Intereses pagados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,485	5,114	4,139
Intereses ganados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(324)	(815)	(393)
Otros gastos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,697	(693)	11
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,859	3,606	3,787
Participación en asociadas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21	3	-
Impuestos a la utilidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	512	1,352	854
Utilidad neta consolidada del año	-	-	-	-	-	-	-	-	-	763	3,042	1,679
Participación no controladora	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(5)	59	(58)
Utilidad neta mayoritaria	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 768	$ 2,983	$ 1,737

* Estos datos incluyen parte de los datos reclasificados por la operación de Burger King España

	Alimentos y bebidas México			Alimentos y bebidas LATAM			Alimentos y bebidas Europa			Consolidado		
	2024	2023	2022	2024	2023	2022	2024	2023	2022	2024	2023	2022
Activo	$ 47,604	$ 33,746	$ 28,608	$ 4,886	$ 7,968	$ 10,029	$ 24,644	$ 30,564	$ 35,755	$ 77,134	$ 72,278	$ 74,392
Inversión en activos productivos												
Inversión en asociadas	280	180	157	-	-	-	-			280	180	157
Inversiones en activos fijos e intangibles	1,659	2,645	1,893	1,212	825	962	2,038	1,506	1,519	4,909	4,976	4,374
Total activo	$ 49,543	$ 36,571	$ 30,658	$ 6,098	$ 8,793	$ 10,991	$ 26,682	$ 32,070	$ 37,274	$ 82,323	$ 77,434	$ 78,923
Total pasivo	$ 50,277	$ 31,511	$ 35,743	$ 2,789	$ 5,801	$ 4,745	$ 19,859	$ 30,524	$ 29,140	$ 72,925	$ 67,836	$ 69,628

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 2024	Miles de pesos mexicanos 2023	Miles de pesos mexicanos 2022
Activos	$ 5,908,666	$ 5,415,419	$ 5,631,500
Pasivos	(29,935,896)	(25,872,624)	(28,071,938)
Posición pasiva, neta	$ (24,027,230)	$ (20,457,205)	$ (22,440,438)

El tipo de cambio en relación con el dólar al 31 de diciembre de 2024, 2023 y 2022 fue de $20.5103, $16.9190 y $19.47, respectivamente. Al 31 de marzo de 2025, fecha de emisión de los estados financieros consolidados, el tipo de cambio era de $18.0892.

Los principales tipos de cambio utilizados en los diferentes procesos de conversión en relación con la moneda de presentación al 31 de diciembre de 2024, 2023 y 2022, y a la fecha de emisión de los estados financieros consolidados, son los que se mencionan a continuación:

País de origen 2024	Moneda	Tipo de cambio de cierre	Emisión 28 de marzo de 2025
Argentina	Peso argentino (ARP)	.0199	0.019
Chile	Peso chileno (CLP)	.0206	0.021
Colombia	Peso colombiano (COP)	.0047	0.0048
España	Euros (EUR)	21.5241	21.9752

País de origen 2023	Moneda	Tipo de cambio de cierre	Emisión 10 de abril de 2024
Argentina	Peso argentino (ARP)	0.0209	0.0012
Chile	Peso chileno (CLP)	0.0191	0.0010
Colombia	Peso colombiano (COP)	0.0044	0.2600
España	Euros (EUR)	18.6869	17.9137

País de origen 2024	Moneda	Tipo de cambio de cierre	Emisión 26 de abril de 2023
Argentina	Peso argentino (ARP)	0.1099	0.08202
Chile	Peso chileno (CLP)	0.0227	0.0225
Colombia	Peso colombiano (COP)	0.0040	0.0039
España	Euros (EUR)	20.7810	19.9975

Para efectos de conversión se utilizaron los siguientes tipos de moneda:

	Moneda			
Operación extranjera	País de origen	De registro	Funcional	Presentación
Fast Food Sudamericana, S.A.	Argentina	ARP	ARP	MXP
Starbucks Coffee Argentina, S.R.L.	Argentina	ARP	ARP	MXP
Asian Bistro Argentina, S.R.L.	Argentina	ARP	ARP	MXP
Fast Food Chile, S.A.	Chile	CLP	CLP	MXP
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.A. y subsidiarias	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 9).

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 marzo de 2019, el Servicio de Administración Tributaria (SAT), determinó créditos fiscales a las sociedades GASA e Italcafé derivado de las revisiones de los ejercicios 2010 y 2011 respectivamente con relación a los depósitos efectuados a sus cuentas bancarias, por lo que presentaron recurso de revocación y con posterioridad en los meses de agosto y noviembre de 2019 interpusieron demanda de nulidad a las resoluciones emitidas en los recursos de revocación.

En marzo de 2023, la Sala Regional Metropolitana del TFJA dictó sentencia declarando la nulidad para efectos de la resolución determinante de crédito fiscal, anulando el 80% de la composición del crédito fiscal. La autoridad fiscal emitió resolución ignorando los efectos de la sentencia. En contra de esta resolución, en diciembre de 2024, Italcafé interpuso recurso de queja, mismo que está en trámite.

En agosto de 2023 la Sala dictó sentencia reconociendo la validez de la resolución impugnada. En contra de esta sentencia GASA interpuso amparo directo, mismo que se encuentra en trámite ante el 10º Tribunal Colegiado en materia administrativa del primer circuito.

Es importante mencionar que los propietarios anteriores de GASA e Italcafé asumirán los efectos económicos derivados del citado crédito fiscal, en virtud de los términos y condiciones establecidos en los acuerdos que Alsea celebró en su oportunidad con los vendedores antes mencionados.

b. Las autoridades fiscales realizaron una revisión a Alsea y a su subsidiaria Operadora Alsea de Restaurantes Mexicanos S.A., de C.V. (OARM), respecto al ejercicio 2014, en particular revisaron los aspectos fiscales relativos a la operación de compra de la división de restaurantes Vips a Wal-Mart de México S.A.B. de C.V. realizada en ese año.

Las autoridades fiscales emitieron oficios de liquidación, siendo el más relevante el que reclama el pago de impuestos por supuestos ingresos en la adquisición de bienes a ALSEA y que en su conjunto ascienden a la cantidad de $4,948 millones de pesos, incluyendo actualización.

Alsea y sus abogados externos consideran que se cuenta con elementos suficientes para demostrar que las liquidaciones realizadas por las autoridades fiscales son improcedentes y para demostrar que Alsea ha cumplido en tiempo y forma con sus obligaciones fiscales respecto a la operación de la compraventa mencionada. Mediante acuerdo dictado el 15 de junio de 2022 la Sala Especializada de Resolución Exclusiva de Fondo admitió a trámite la demanda de nulidad bajo el número de expediente 57/22-ERF-01-7 y concedió la suspensión de plano de la ejecución de las resoluciones impugnadas incluyendo la orden de desbloqueo de las cuentas bancarias de la empresa con motivo del embargo que llevó a cabo la autoridad recaudadora. Posteriormente, las autoridades demandadas contestaron la demanda y ampliaron el cuestionario de la prueba pericial en materia de valuación que ofreció la empresa. Dicha prueba pericial se encuentra debidamente integrada toda vez que los peritos de las partes rindieron sus dictámenes y las ampliaciones respectivas.

En octubre de 2023, la Sala Superior ejerció la facultad de atracción para resolver el juicio, se han llevado a cabo las audiencias de fijación de litis.

Actualmente nos encontramos a la espera de que se emita el acuerdo de radicación para proceder con el estudio y resolución en una sesión plenaria.

El marco contable bajo el cual se registró la operación fue de acuerdo a las IFRS y en particular en la Normas Internacionales de Información Financiera 10 (IFRS 10) Estados Financieros Consolidados, y en las cuales se establece que, en una combinación de negocios, la plusvalía que forma parte del importe en libros de una inversión de una subsidiaria no se reconoce de forma separada, es decir, la plusvalía generada por la adquisición de Vips debe presentarse de forma conjunta con la inversión en acciones en los estados financieros individuales de OARM, ya que no cumple con la definición de un activo separado en los estados financieros individuales.

En los estados financieros separados de Alsea, la adquisición de la Marca VIPS se refiere únicamente a la adquisición de la propiedad intelectual de la marca VIPS.

Alsea aplicó la contabilidad o método de compra mencionada en la IFRS 3, Combinación de negocios, el cual es solamente aplicable en los estados financieros consolidados de la entidad adquirente, en la aplicación de este método se reconocieron los activos y pasivos que se adquieren en la compra del negocio incluyendo los activos intangibles identificados de la entidad adquirida, los activos y pasivos bajo los términos anteriores son comparados con la contraprestación pagada y la diferencia entre estos valores se registra a nivel consolidado como una plusvalía.

La contabilidad de compra como se mencionó anteriormente es una contabilidad especial, los ajustes relativos se reconocen únicamente en los estados financieros consolidados, no se reconocen en los estados financieros de la empresa adquirida, ni en los estados financieros separados de la adquirente.

Al 31 de diciembre del 2024 la compañía tiene diversos juicios laborales activos con una contingencia total de $567,266. De acuerdo con la confirmación de sus abogados, existen posibilidades de que se complique la resolución y puedan perderse el 60% de ellos.

Si bien la compañía cuenta con el asesoramiento de sus abogados y mantiene una estrategia para la atención y su resolución a corto plazo, ha registrado una provisión de $438,536 para cubrir cualquier desembolso futuro relacionado con ellos.

La provisión se encuentra reflejada en el rubro de gastos acumulados y beneficios a empleados del estado de posición financiera.

33. Hechos posteriores al periodo sobre el que se informa

El 19 de febrero de 2025, se ha ejecutado el pago pendiente de a los minoritarios de la entidad europea que se adquirió a inicios del año anterior pendiente por importe de $40 millones de euros (véase Nota 1).

Adicionalmente a este hecho, no ha habido hechos posteriores dignos de mención a la fecha de emisión de los presentes estados financieros consolidados.

34. Aprobación de los estados financieros consolidados

Los estados financieros consolidados adjuntos fueron autorizados para su emisión el 31 de marzo de 2025, por el Ing. Federico Rodríguez Rovira, Director de Administración y Finanzas, consecuentemente estos no reflejan los hechos ocurridos después de esa fecha, y están sujetos a la aprobación del comité de auditoría y la asamblea ordinaria de accionistas de la Entidad, quienes pueden decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

HĀNDEN

Informe de Aseguramiento Limitado sobre información seleccionada de sostenibilidad de Fundación Alsea A.C.

Handen Consultoría S.C. fue seleccionada por la Administración de Fundación Alsea, A.C. para llevar a cabo un aseguramiento limitado centrado en información específica de sostenibilidad contenida en el Informe Anual 2024, que cubre el año fiscal terminado el 31 de diciembre de 2024.

El trabajo fue realizado por un equipo independiente de consultores con amplia experiencia en el fortalecimiento y profesionalización de organizaciones y empresas dentro del ámbito del desarrollo social. La especialización de Handen Consultoría en análisis y evaluación de indicadores sociales, con énfasis en metodologías adaptadas a organizaciones de la sociedad civil, asegura un conocimiento profundo y contextualizado del impacto social, como el seguimiento de beneficiarios y comidas servidas. Este enfoque especializado proporciona una ventaja clara frente a firmas más generalistas, permitiendo una auditoría con criterios más afinados y sensibles a las particularidades del sector social.

El compromiso de aseguramiento estuvo limitado exclusivamente a la información de sostenibilidad seleccionada que se detalla en el Anexo A. Este aseguramiento no abarca información de períodos previos ni otros apartados o contenidos del Informe Anual 2024, incluyendo elementos multimedia.

Fundación Alsea es responsable de la elaboración de la información de sostenibilidad conforme a sus propias métricas internas, diseñando y aplicando controles para garantizar que dicha información esté libre de errores significativos, ya sean por fraude o por error.

Se reconocen las limitaciones inherentes propias de la información no financiera, que implica mayor incertidumbre en los datos debido a los métodos de cálculo y estimación empleados, así como interpretaciones subjetivas relacionadas con la relevancia y materialidad de la información presentada.

Nuestra responsabilidad consistió en expresar una conclusión de aseguramiento limitado basada en procedimientos específicos, los cuales incluyeron la solicitud, estandarización y validación de registros diarios, listas de asistencia e identificaciones, entrevistas para comprender procesos internos, inspección de documentos, observaciones remotas, recálculos, comparaciones y confirmación directa con las organizaciones auditadas. Además, se realizó un consolidado registrando la información validada y comparado los datos auditados con los reportes mensuales entregados a Fundación Alsea para evaluar su congruencia. Finalmente se evaluó la información mediante una metodología de ponderación que permitió determinar un índice de confiabilidad para cada organización.

Como resultado, y considerando que se trató de un aseguramiento limitado, el nivel de garantía es menor al que se obtiene en una auditoría razonable, por lo que no se emite opinión razonable, aunque la evidencia recabada es suficiente y adecuada para respaldar las conclusiones.

Con base en los procedimientos y evidencias obtenidas, no se encontró indicio alguno que sugiera que la información seleccionada de sostenibilidad del año terminado el 31 de diciembre de 2024 no haya sido preparada en todos los aspectos materiales conforme a los criterios establecidos en este informe.

Finalmente, este informe está dirigido exclusivamente a la Administración de Fundación Alsea, A.C. y no debe ser utilizado ni distribuido para otros fines o por terceros.



Raquel Castillo Huerta

Dirección General Handen Consultoría S.C.

Anexo A

A continuación, se detallan las métricas desarrolladas de forma interna objeto del aseguramiento limitado definidos por la Administración de Fundación Alsea.

Organización	Número de comidas	Número de Beneficiarios
Comedor Santa María A.C.	609,304	2,615
Proyecto Roberto (Fundación Amparo I.A.P.)	83,169	823
Fundación John Langdon Down I.A.P.	18,630	149
Por un Hogar (Restauración Salud y Prosperidad A.C.)	26,135	2,644
En Acción (Formadores Mexicanos A.C.)*	49,115	1,684
Fondo para la Paz I.A.P.	48,090	371
Huellas de Pan A.C.	77,100	300
Save The Children México A.C.	550,683	1,377
Asociación Mexicana de Bancos de Alimentos A.C.**		1,438,820

*Handen Consultoría no puede validar los datos de En Acción. No se puede emitir una verificación respecto al cumplimiento de las cifras reportadas por la organización, debido a la metodología de registro utilizada, las inconsistencias recurrentes en los datos y la limitada transparencia en la información proporcionada.

**Durante 2024, la Red de Bancos de Alimentos de México (BAMX) benefició a 2.4 millones de personas a nivel nacional. Para efectos de la presente auditoría, únicamente se consideran los 1.4 millones de beneficiarios directamente atribuibles a la inversión de Fundación Alsea, correspondientes a distintas intervenciones financiadas con dicho recurso (infraestructura y camiones, distribución de granos, programas Comer en Familia y recetarios, y Aperturas con Causa), cuyo cálculo se realizó con base en criterios operativos y metodológicos específicos para cada intervención.

Información para inversionistas

Dirección de Administración y Finanzas
Federico Rodríguez
+52(55) 7583 2000

Dirección de Relación con Inversionistas y Asuntos Corporativos
Gerardo Lozoya Latapi
ri@alsea.com.mx
rp@alsea.com.mx
+52(55) 7583 2000

Auditores Externos
Deloitte
Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.
Av. Paseo de la Reforma 489, 6º Piso
Colonia Cuauhtémoc, C.P.06500,
Alcaldía Cuauhtémoc, CDMX
+52(55) 5080 6000

Oficinas Corporativas
Alsea, S.A.B. de C.V.
Avenida Revolución N° 1267,
Torre Corporativa, Piso 21
Colonia Los Alpes, C.P. 01040,
Delegación Álvaro Obregón
Ciudad de México +52(55) 7583 2000

IPC Sustentable

United Nations Global Compact

ESR Empresa Socialmente Responsable

Alsea

www.alsea.net

INFORME ANUAL INTEGRADO

2024