

Informe Trimestral 4T20

Aalsea



25.02.21

Salvador Villaseñor
Astrid Preciado
ri@alsea.com.mx
+52 (55) 7583-2000

CONFERENCIA TELEFÓNICA

Fecha y Hora: Viernes 26 de Febrero de
2021, a las 9:00 horas (Ciudad de México)

Teléfono México: (55) 4123.2120
Teléfono Estados Unidos: 800 981.3960
Teléfono Europa: (44) 20.3514.2364

Código de acceso: 1961#

ÍNDICE

Resultados y Hechos Relevantes del 4T20 y Acumulado	3
Mensaje de la Dirección General	3
Resumen Financiero	5
Implicaciones Relacionadas con el COVID-19	6
Resultados Consolidados 4T20	7
Ventas	7
EBITDA	8
Utilidad Neta	9
Resultados por Segmento del 4T	10
México	10
Europa	11
Sudamérica	12
Resultados Consolidados 2020	13
Ventas	14
EBITDA	15
Utilidad Neta	16
Resultados por Segmento	16
México	16
Europa	18
Sudamérica	19
Resultados No-operativos	20
Balance General	20
CAPEX	20
Deuda Bancaria y Bursátil	20
Razones Financieras	21
Datos Relevantes	22
NIIF 16 en Estado De Resultados y Balance General	22
Unidades por Marca	23
Unidades por País	24
Cobertura de analistas	24
Eventos Relevantes 4T	25
Conferencia Telefónica	25
Estados de Posición Financiera Consolidados	26
Estados de Resultados Consolidados por Tres Meses	27
Estados de Resultados Consolidados por Segmento	28
Estados de Resultados Consolidados por Doce Meses	29
Estados de Flujos de Efectivo Consolidados por Doce Meses	30

Resultados y Hechos Relevantes del Cuarto Trimestre y Año Completo de 2020

- **Mejora en Ventas en el cuarto trimestre de 13.5% en comparación con el 3T20**, disminución de 25.6% contra el cuarto trimestre de 2019
- **Incremento en EBITDA en el cuarto trimestre de 262% en comparación con el 3T20**, reducción de 33.3% contra el cuarto trimestre de 2019
- **Alcance de 66.6% en Ventas total año en comparación con 2019, a pesar de haber operado al 100% únicamente durante 10 semanas del año**
- **Alcance de 61.5% del Margen EBITDA Ajustado vs. 2019, logrando 12.2% en 2020, a pesar del impacto por la pandemia**
- **Ahorros anuales en gastos operativos y administrativos por 7.5 mil millones de pesos durante el 2020**
- **Crecimiento anual de 143% en la venta a domicilio en el 2020, superando los 9.3 mil millones de pesos, con una participación de 26.7% de las ventas consolidadas**
- **Participación de mercado aproximada de 12% de la totalidad de ventas a domicilio de alimentos y bebidas en los mercados de México, Colombia, Chile y España**
- **Ventas Mismas Tiendas (VMT)* con decremento de 23.0% en el año completo y 25.0% en el cuarto trimestre**
- **La Compañía cuenta con una caja de 3.9 mil millones de pesos al cierre del año**
- **4,193 Unidades Totales en el portafolio al cierre de 2020, con 3,284 corporativas y 909 subfranquicias**

* El dato de VMT excluye las unidades que fueron cerradas debido a la contingencia relacionada al COVID-19.

MENSAJE DE LA DIRECCIÓN GENERAL

Alberto Torrado, Presidente Ejecutivo de Alsea comentó: “2020 fue un año muy desafiante para Alsea y estoy agradecido con todos los que forman parte de la familia Alsea por todo el trabajo realizado durante este complicado año, porque gracias a su esfuerzo y compromiso, logramos obtener un EBITDA positivo de 1,489 millones a pesar de la caída en ventas de 19,215 millones de pesos, reduciendo los gastos operativos en 7,482 millones de pesos.

Este esfuerzo para lograr la reducción de gastos operativos para contrarrestar lo adverso que fue el escenario de la pandemia particularmente afectando nuestro sector, incluyó una importante gestión en todas las líneas de gastos de la Compañía, resaltando las negociaciones relevantes con proveedores y arrendadores, el acceso a programas de apoyo gubernamentales, la obtención de acuerdos con nuestros socios estratégicos y logrando mantener más de 60,000 empleos.

Los resultados del cuarto trimestre demuestran el progreso logrado a lo largo del año, así como la fortaleza y posicionamiento de nuestras marcas. Reportamos un EBITDA positivo en todas las geografías en las que operamos, alcanzando 1,573 millones de pesos a nivel consolidado. Conseguimos impulsar las ventas trimestrales a pesar de las restricciones de movilidad que se implementaron una vez más en la mayor parte de Europa y en México, donde se regresó a las restricciones de semáforo rojo en las últimas dos semanas de diciembre, al mismo tiempo que mantuvimos un estricto control de gastos e implementamos una minuciosa estrategia de eficiencias que planeamos mantener a futuro. Durante este periodo, las ventas en México aumentaron 21%, en Sudamérica 36% y en Europa disminuyeron 1% en comparación al tercer trimestre de 2020. Las tiendas que permanecieron total o parcialmente abiertas se beneficiaron del sólido posicionamiento en *take-out*, *drive thru* y entrega a domicilio a través de nuestra propia plataforma y mediante agregadores.

A lo largo del cuarto trimestre el 88% de nuestras unidades se mantuvieron en operación, con la siguiente distribución: 91% en México, 89% en Europa y 82% en Sudamérica. Aunque la mayoría de las unidades permanecieron abiertas, éstas operaban bajo ciertas limitaciones en cuanto a horarios, así como restricciones en capacidad de aforo y políticas de sanidad, con el objetivo primordial de cuidar de nuestros clientes y colaboradores. En el 2020, hemos continuado con nuestra estrategia de enfoque en rentabilidad y decidimos cerrar 185 unidades corporativas, mismas que a futuro representarán un beneficio en marginalidad.

En comparación con las ventas reportadas en 2019, en 2020 alcanzamos un nivel de ventas de 70% en México, 69% en Sudamérica y 60% en Europa, resultando en 66% para Alsea consolidado, esto a pesar de haber operado al 100% en únicamente 10 semanas de las 52 del año, lo cual confirma la fortaleza de nuestras marcas.

Una vez que la pandemia esté bajo control y las medidas de contingencia se vayan levantando, esperamos un incremento significativo en el tráfico en nuestros restaurantes, lo que generará una recuperación importante en las ventas como lo observamos en el tercer trimestre del año, cuando se comenzaron a levantar las medidas de confinamiento. Un ejemplo de esto, fue la importante recuperación en el nivel de ventas de Starbucks México durante el año, donde a pesar de aún no contar con el tráfico habitual de la gente en oficinas y centros comerciales, la marca reportó una tendencia positiva mes a mes alcanzando ventas superiores al 90% de las reportadas en el cuarto trimestre de 2019.

Adicionalmente, la entrega a domicilio será una oportunidad de venta mucho más importante de lo que representaba previo a la pandemia, ya que muchos clientes han adoptado esta experiencia y se han acostumbrado a la conveniencia de este canal. En México, Colombia, Chile y España, Alsea actualmente tiene una participación de mercado estimada de 12% del número total de entregas de alimentos y bebidas a domicilio en estos mercados. La entrega a domicilio ya sea a través de nuestras propias plataformas o por agregadores incrementó 143% en 2020 en comparación con el 2019, con ventas de 9,314 millones de pesos.

Para mejorar nuestra posición de liderazgo, fortalecimos nuestra estrategia de innovación digital bajo el mando de Darío Okrent como Director de Innovación Tecnológica y Digital, quien tiene dentro de sus responsabilidades mantener e incrementar la confianza y la experiencia de nuestros clientes en las nuevas tendencias digitales.

De igual forma, durante el 2020, nuestros programas de lealtad continuaron creciendo, llegando a más de 650 mil miembros activos de "Wow Rewards" y más de 15.6 millones de órdenes a través de Starbucks Rewards. Además, durante el cuarto trimestre de 2020, las transacciones a través de la aplicación de Domino's aumentaron 74.6% en comparación con el mismo trimestre del año pasado y 4.5% contra el trimestre inmediato anterior.

Durante el año, fortalecimos nuestro compromiso con el desarrollo económico, sostenible, el medio ambiente y el apoyo a las comunidades en las que operamos, en este sentido, entregamos alrededor de un millón de raciones de alimentos a través de nuestros diversos programas como "Va Por Mi Cuenta" y "Va Por Nuestros Héroes". Adicionalmente, se llevó a cabo la campaña anual de recaudación de "Va Por Mi Cuenta", en la cual se promueve la donación y la compra de productos con causa en todas las marcas de Alsea con el fin de recaudar fondos para continuar la lucha contra el hambre. Durante el año, recaudamos más de 25 millones de pesos para esta iniciativa.

En el 2020, Alsea por tercer año consecutivo estuvo incluida en el índice S&P Dow Jones Sustainability Index Mila, siendo la única compañía del sector Restaurantero y Servicios de Consumo en este Índice; lo que acentúa nuestro compromiso con ESG como una parte central de nuestra estrategia. Alsea también fue acreedora por noveno año consecutivo del distintivo ESR entregado por CEMEFI y la Alianza por la Responsabilidad Social en México por su compromiso con la responsabilidad social empresarial.

Para concluir, reitero mi agradecimiento a todos nuestros colaboradores, clientes, proveedores y socios estratégicos por su apoyo y arduo trabajo durante este difícil año, siendo fundamentales para lograr los cambios necesarios para sobrellevar esta pandemia. Seguiremos trabajando juntos para adaptarnos a las nuevas circunstancias y recuperar los exitosos resultados que Alsea venía alcanzando previamente. Continuaremos aprendiendo lecciones de las situaciones que se nos presenten para seguir con nuestra historia de éxito y poder aprovechar las oportunidades que se nos presenten en el futuro."

Informe Trimestral 4T20

Ciudad de México a 25 de febrero de 2021. El día de hoy Asea, S.A.B. de C.V. (BMV: ALSEA*), operador líder de establecimientos de Comida Rápida “QSR”, Cafeterías, Comida Casual y Restaurante Familiar en América Latina y Europa, dio a conocer los resultados correspondientes al cuarto trimestre y año completo 2020. Dicha información se presenta de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS por sus siglas en inglés) y se presenta en términos nominales. Para fines de comparación contra el año anterior, los comentarios que se presentan en este reporte no incluyen el efecto de la NIIF 16, ni el efecto referente a la reexpresión por la hiperinflación en Argentina. Estos efectos se detallan en los estados financieros anexos al final de este reporte.

RESUMEN FINANCIERO DEL CUARTO TRIMESTRE DE 2020

La siguiente tabla presenta un Resumen Financiero, así como el margen que cada concepto representa de las ventas netas y el cambio porcentual del trimestre terminado el 31 de diciembre de 2020 en comparación con el mismo periodo de 2019:

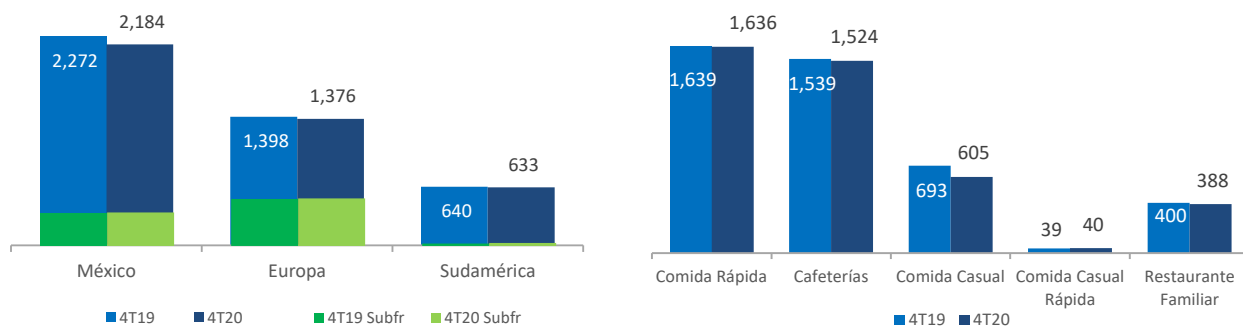
	4T20	4T19	Var %
Ventas Mismas Tiendas	(25.0)%	3.9%	(28.9) pp
Ventas Netas	11,160	14,995	(25.6)%
Utilidad Bruta	7,932	10,651	(25.5)%
EBITDA ⁽¹⁾	1,573	2,358	(33.3)%
<i>Margen EBITDA</i>	14.1%	15.7%	(1.6) pp
Utilidad de Operación	466	1,143	(59.2)%
Utilidad Neta	(221)	436	N.A.
<i>Margen Utilidad Neta</i>	(2.0)%	2.9%	(4.9) pp
ROIC	(3.8)%	7.9%	(11.7) pp
ROE	(38.2)%	8.5%	(46.7) pp
Deuda Neta/EBITDA	19.0x	2.9x	N.A.
UPA ⁽²⁾	(3.88)	1.11	N.A.

* Cifras en millones de pesos, excepto la UPA

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

(2) UPA es la utilidad por acción de los últimos doce meses.

NÚMERO DE UNIDADES*



*Nota: Unidades totales (corporativas + subfranquicias)

IMPLICACIONES RELACIONADAS CON EL COVID-19

Durante el cuarto trimestre del año, se presentó una recuperación en las ventas de México y Sudamérica en comparación con el tercer trimestre de 2020, reportando crecimientos de 21% y 36%, respectivamente. Europa presentó una disminución de 1%, esto último como consecuencia de las restricciones sanitarias que se implementaron por el aumento en el número de contagios.

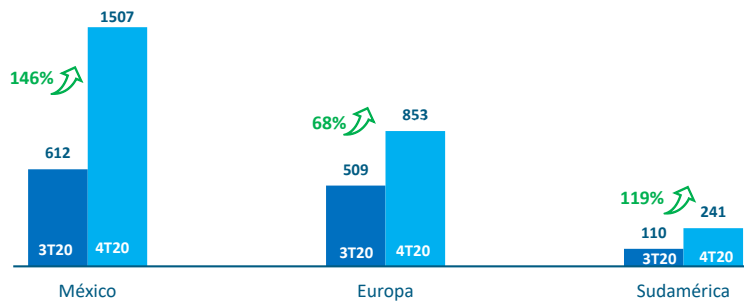
VENTAS POR GEOGRAFÍA 4T20 vs 3T20



* Cifras en millones de pesos MXP

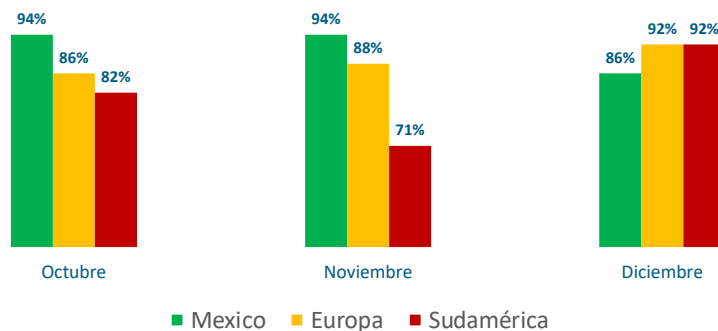
Derivado de la recuperación en ventas y los ahorros generados, logramos un incremento en EBITDA Ajustado de 146% en México, 68% en Europa y 119% en Sudamérica vs. 3T20.

EBITDA AJUSTADO POR GEOGRAFÍA 4T20 vs 3T20



* Cifras en millones de pesos MXP

UNIDADES CORPORATIVAS EN OPERACIÓN POR GEOGRAFÍA EN EL TRIMESTRE



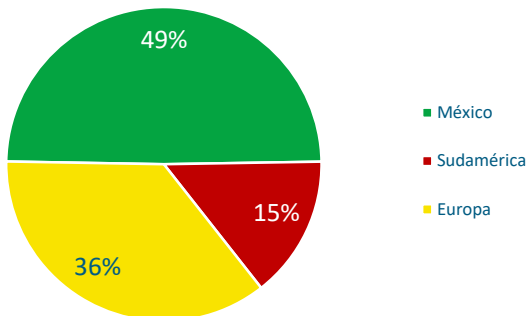
* Datos al último día de cada mes

Al cierre del cuarto trimestre, a pesar de las medidas de restricción implementadas en algunos países, tenemos en operación aproximadamente 88% de las unidades totales, principalmente bajo esquemas de entrega a domicilio, entregas en mostrador para llevar y con servicio en sitio implementando un aforo limitado, mientras que el 12% restante permanece cerrado.

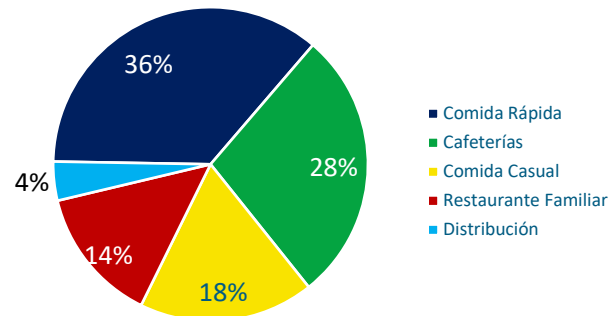
RESULTADOS CONSOLIDADOS

VENTAS

VENTAS POR GEOGRAFÍA*



VENTAS POR SEGMENTO*



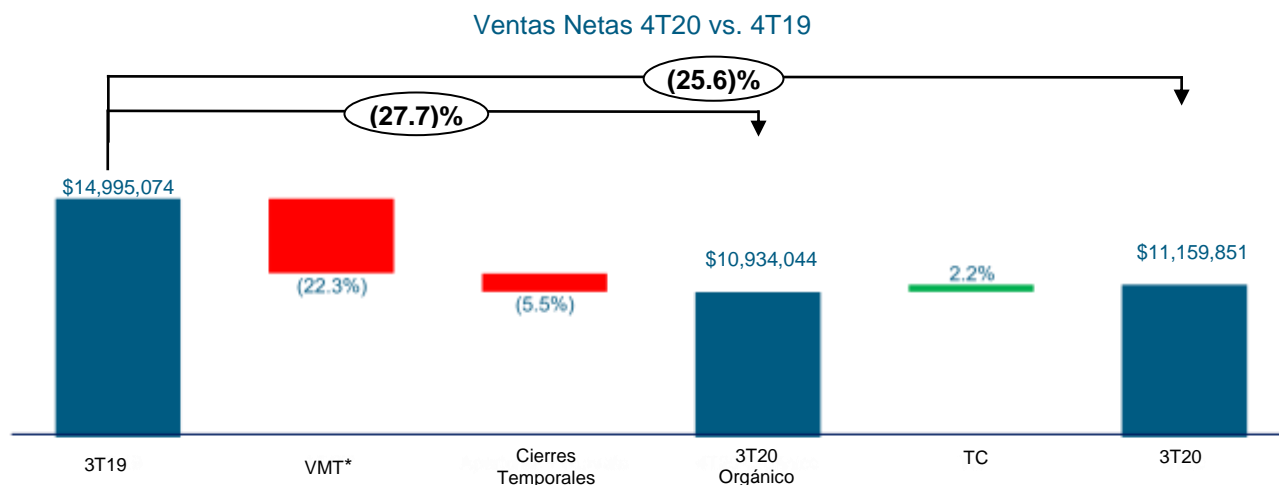
*Información al 4T20

Las ventas netas del cuarto trimestre de 2020 en comparación con el tercer trimestre de 2020 **incrementaron 13.5%**, derivado principalmente del desconfiamiento durante los primeros meses del trimestre en las diferentes geografías donde Asea tiene presencia.

Al mismo tiempo, **las ventas netas** del cuarto trimestre de 2020 **disminuyeron 25.6%** para llegar a **11,160 millones de pesos**, en comparación con los 14,995 millones de pesos del año anterior. Esta disminución se debe principalmente al impacto por la contingencia relacionada con la pandemia del COVID-19, la cual afectó tanto al número de unidades en operación, como a la tendencia de consumo y cambios en los hábitos de compra. Como resultado de las diversas iniciativas en las que Asea venía trabajando previo a la contingencia, pudimos contar con los procesos, acuerdos y plataformas necesarias para conseguir la mayor venta posible a través de los nuevos canales de venta a distancia. De esta forma logramos en el segmento de entrega a domicilio (*delivery*) en el cuarto trimestre un crecimiento de 15.6% en comparación con el 3T20, lo que representa un importe cercano a 2,900 millones de pesos y una participación de 27.2% en las ventas consolidadas de Asea.

En cuanto a ventas mismas tiendas, excluyendo las unidades que no reportaron ventas, en el cuarto trimestre de 2020 el portafolio de negocios en **México** registró un **decremento de 21.8%**, nuestras marcas en **Sudamérica** presentaron una **caída de 14.2%** y la operación en **Europa** presentó un **decremento de 34.6%**.

Es importante mencionar que Domino's Pizza continúa siendo un formato que mantiene un desempeño positivo a pesar de las circunstancias actuales. Domino's Pizza en México presentó un crecimiento de 3.5% en comparación con las ventas registradas en el cuarto trimestre del año anterior, mientras que la misma marca en Colombia logró un incremento de 28.6%. Starbucks ha sido otra marca que ha logrado adaptarse inclusive mejor a lo esperado dadas las circunstancias actuales, reportando un nivel de ventas al 89% en comparación con las ventas registradas en el mismo periodo de 2019. Adicionalmente las marcas de comida casual, mismas que son mayormente dependientes del tráfico en sus restaurantes, presentaron durante el trimestre niveles de ventas entre el 60% y 80%, en comparación a las ventas registradas por este canal previo a la pandemia.



*El porcentaje de contribución de VMT es el efecto sobre la base total de ingresos.

EBITDA

El EBITDA del 4T20 presentó un **incremento de 262.1%** en comparación con el 3T20, alcanzando 1,573 millones de pesos en el cuarto trimestre. Este incremento se debe principalmente al incremento en ventas de 13.5%, así como a las eficiencias operativas, disminuciones en gastos que no son fundamentales para la operación, los apoyos gubernamentales y acuerdos sindicales relacionados a los salarios de colaboradores, a los acuerdos conseguidos en rentas y el apoyo de las franquicias maestras.

Todas las geografías en donde Asea tiene presencia reportaron EBITDA positivo en el cuarto trimestre.

El EBITDA en el cuarto trimestre de 2020 **disminuyó 33.3%**, en comparación con el cuarto trimestre del año anterior. La disminución en el EBITDA de 785 millones de pesos se debió a:

- La reducción en la generación de EBITDA proveniente de la operación de **Asea México y Europa** afectado por la implementación de medidas de cuarentena por el COVID-19.
- La **contracción de 1.0 punto porcentual** en el margen EBITDA ajustado de **Asea Europa** comparado con el mismo periodo del año anterior.

Desde finales del primer trimestre del año, se implementaron acciones para la reducción de gastos no esenciales para la operación y gastos corporativos. Aunado a esto, durante el cuarto trimestre se lograron reducciones de 23.3% o 1,934 millones de pesos en los gastos de operación, en comparación con el mismo periodo del año anterior, soportado principalmente por los acuerdos conseguidos en rentas y por los apoyos gubernamentales y acuerdos sindicales en materia de sueldos y salarios.

Adicionalmente, en el rubro de G&A y otros gastos e ingresos se registraron los ingresos por venta de activos con un beneficio de aproximadamente 139 millones de pesos en el EBITDA consolidado de Asea en el trimestre. Lo anterior fue principalmente contrarrestado por los impactos relacionados con el cierre de tiendas, el deterioro de valor de marcas, entre otros, por aproximadamente 300 millones de pesos en el cuarto trimestre del año.

Informe Trimestral 4T20

El margen EBITDA en el 4T20 presentó una contracción de 1.6 puntos porcentuales al pasar de 15.7% en el cuarto trimestre de 2019, a **14.1% durante el mismo periodo de 2020**.

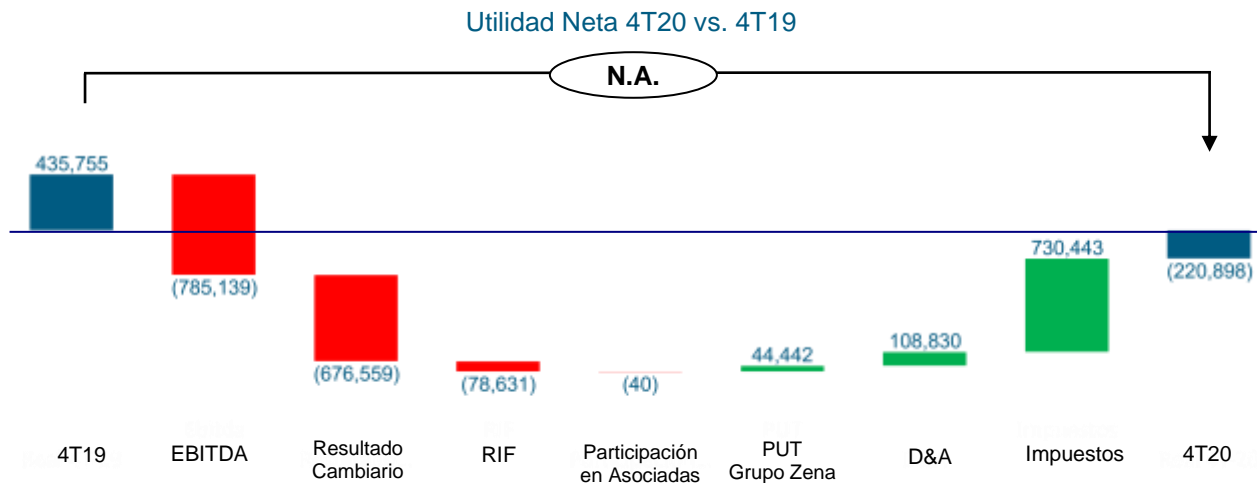
A inicios del primer trimestre de 2021, aún permanecen las limitaciones de separación y aforo dentro de los restaurantes, el consumo se ha estabilizado en niveles de venta de entre un 65% a 70% respecto al total de la venta del mismo periodo de 2019, sin embargo, conforme las campañas de vacunación avancen esperamos volver a observar la vuelta del consumo como ocurrió en el tercer trimestre de 2020.

UTILIDAD NETA

La utilidad neta en el trimestre presentó un incremento de 750 millones de pesos en comparación con el 3T20, cerrando en -221 millones de pesos en el cuarto trimestre.

La utilidad neta del cuarto trimestre disminuyó 657 millones de pesos en comparación con el mismo periodo del año anterior, cerrando en **-221 millones de pesos**, comparado con los 436 millones de pesos reportados al cuarto trimestre de 2019. Este decremento se debe principalmente al aumento de 711 millones de pesos en el resultado integral de financiamiento como consecuencia de la pérdida cambiaria por 677 millones de pesos en comparación con la registrada en el mismo periodo del año previo. Dicha variación está relacionada a nuestros activos y caja en moneda extranjera, siendo parcialmente contrarrestado por el **efecto positivo de tipo de cambio** de 44 millones de pesos relacionado con las opciones de compra y venta del restante 21.0% de Grupo Zena en el trimestre. De igual forma y en menor medida, el decremento en la utilidad neta en el trimestre se debió a la **reducción de 3.4 puntos porcentuales en la utilidad de operación** como porcentaje de ventas netas, derivada del **incremento de 1.7 puntos porcentuales en gastos de operación** como porcentaje de ventas, como resultado de la menor venta por la pandemia del COVID-19.

Lo anterior fue parcialmente compensado por un beneficio en impuestos diferidos.



RESULTADOS POR SEGMENTO DEL CUARTO TRIMESTRE DE 2020

MÉXICO



<i>Aalsea México</i>	<i>4T20</i>	<i>4T19</i>	<i>Var.</i>	<i>% Var.</i>
Número de unidades	2,184	2,272	(88)	(3.9)%
Ventas Mismas Tiendas	(21.8)%	2.3%	(24.1) pp	-
Ventas	5,520	7,251	(1,731)	(23.9)%
Costos	1,692	2,211	(519)	(23.5)%
Gastos de operación	2,321	3,180	(859)	(27.0)%
EBITDA Ajustado*	1,507	1,861	(354)	(19.0)%
<i>Margen EBITDA Ajustado*</i>	<i>27.3%</i>	<i>25.7%</i>	<i>1.6 pp</i>	<i>-</i>
Depreciación y Amortización	450	570	(120)	(21.1)%
G&A y otros gastos	527	420	107	25.4%
Utilidad de operación	530	871	(341)	N.A.

* EBITDA Ajustado no considera gastos de administración por lo que representa el "EBITDA tienda".

** Cifras en millones de pesos.

VENTAS MÉXICO

Las ventas de Aalsea México representaron el 49.5% de las ventas consolidadas de Aalsea en el cuarto trimestre de 2020.

Este segmento presentó un **incremento en ventas de 20.8%**, llegando a 5,520 millones de pesos en comparación con el tercer trimestre de 2020. Dicho incremento está relacionado a la reapertura de unidades y levantamiento de restricciones en horarios en establecimientos en el país hasta mediados del mes de diciembre donde se volvió a implementar el semáforo rojo, lo cual ocasionó una desaceleración en el nivel de ventas contra los dos primeros meses del trimestre de aproximadamente 12 puntos porcentuales, cerrando el trimestre con un nivel de ventas de 76% en comparación con el cuarto trimestre del año anterior.

Como se mencionó anteriormente, Domino's Pizza ha sido la marca con mejor desempeño en el entorno actual, logrando un crecimiento de 7.3% en ventas mismas tiendas en el trimestre. De igual forma, Starbucks incrementó sus ventas en 23.2% en comparación con el 3T20, mientras que comida casual incrementó sus ventas en 32.9%.

Previo a la vuelta de las medidas de contingencia de semáforo rojo a mediados de diciembre, las ventas presentaban tendencia positiva, alcanzando un nivel de 80% en comparación con las ventas registradas en el mismo periodo del año anterior. Al cierre del cuarto trimestre, habíamos logrado reabrir el 86% de nuestros restaurantes con restricciones de aforo limitado, de acuerdo a las indicaciones gubernamentales.

Las ventas de Aalsea México en el 4T20 **decrecieron 23.9%** para llegar a 5,520 millones de pesos en comparación con 7,251 millones de pesos en el mismo periodo de 2019, debido al efecto de la pandemia del COVID-19. Como resultado de lo anterior, las ventas se han enfocado principalmente en entregas a domicilio y en mostrador para llevar, permitiendo a Aalsea aprovechar la ventaja competitiva de contar con estrategias de *delivery* establecidas y acuerdos con las principales plataformas de agregadores, dando continuidad a las ventas por este canal, el cual alcanzó una participación de 24.6% de las ventas del 4T20, con un incremento de 16.6% en comparación al 3T20.

EBITDA Ajustado MÉXICO

El EBITDA ajustado de Asea México en el cuarto trimestre de 2020 presentó un incremento de 146.1%, alcanzando 1,507 millones de pesos en el cuarto trimestre en comparación con el 3T20. Este incremento se debe a la reapertura de unidades y a la implementación de acciones para la reducción de gastos y servicios no esenciales para la operación, así como la disminución de gastos de acuerdo con la contracción en la demanda esperada, logrando a su vez ahorros importantes en logística y distribución, todo esto a pesar de la restitución de las medidas de contingencia del semáforo rojo en las últimas dos semanas del año.

Como parte de los esfuerzos en control de gastos, de los 1,934 millones de pesos logrados en ahorros a nivel Asea consolidado durante el trimestre, el 38.9% se consiguieron en Asea México, principalmente gracias a acuerdos con sindicatos, negociaciones en cuanto a descuentos de rentas, recortes en gastos de publicidad y gastos corporativos, entre otros.

De igual forma, el EBITDA Ajustado de Asea México representó el 57.9% del EBITDA Ajustado consolidado en el cuarto trimestre, cerrando en 1,507 millones de pesos en comparación con los 1,861 millones de pesos del mismo periodo del año anterior lo cual representa una disminución de 19.0%, principalmente impactado por el decremento en las ventas, sin embargo, se logró una mejora en margen de 1.6 puntos porcentuales en comparación con el mismo periodo del año anterior.

Al cierre del cuarto trimestre, Asea México contaba con un total de 1,821 unidades corporativas y 363 unidades de subfranquiciarios.

EUROPA



Asea Europa	4T20	4T19	Var.	% Var.
Número de unidades	1,376	1,398	(22)	(1.6)%
Ventas Mismas Tiendas	(34.6)%	1.7%	(36.3) pp	-
Ventas	4,002	5,691	1,688	(29.7)%
Costos	990	1,458	(468)	(32.1)%
Gastos de operación	2,159	2,963	(804)	(27.1)%
EBITDA Ajustado*	854	1,270	(416)	(32.8)%
Margen EBITDA Ajustado*	21.3%	22.3%	(1.0) pp	-
Depreciación y Amortización	566	547	20	3.6%
G&A y otros gastos	394	463	(69)	(14.8)%
Utilidad de operación	(107)	260	(367)	N.A.

* EBITDA Ajustado no considera gastos de administración por lo que representa el "EBITDA tienda". ** Cifras en millones de pesos.

VENTAS EUROPA

Las ventas de Asea Europa representaron el 35.9% de las ventas consolidadas de la Compañía, en comparación con 37.9% al cierre del cuarto trimestre de 2019, y están conformadas por las operaciones de España, Portugal, Francia, Holanda, Bélgica y Luxemburgo.

Este segmento presentó un decremento en ventas de 1.4%, llegando a 4,002 millones de pesos en comparación con el tercer trimestre de 2020, sin embargo, reportó un crecimiento de 1.4% en moneda local. Dicho decremento está relacionado a la reinstauración de medidas de confinamiento en la región, donde se impusieron restricciones de aforo y horarios en los restaurantes. Cabe mencionar que las ventas del segmento

Informe Trimestral 4T20

de entrega a domicilio (*delivery*) alcanzaron una participación de 29.0% en las ventas de Aalsea Europa del 4T20.

Aalsea Europa presentó un decremento en ventas de 29.7%, llegando a 4,002 millones de pesos en comparación con los 5,691 millones de pesos del cuarto trimestre de 2019. Este decremento de 1,688 millones de pesos está relacionado con el cierre parcial de restaurantes durante el trimestre, como efecto directo de las medidas implementadas por los gobiernos entorno a la pandemia del COVID-19.

A lo largo del cuarto trimestre el 89% de nuestras unidades en Aalsea Europa se mantuvieron en operación.

EBITDA Ajustado EUROPA

El EBITDA ajustado de Aalsea Europa en el cuarto trimestre de 2020 presentó un incremento de 67.7%, alcanzando 854 millones de pesos en comparación con el 3T20; en moneda local se logró un crecimiento de 82.1% contra el trimestre inmediato anterior. Este incremento fue generado por un mayor apalancamiento operativo aunado a los apoyos gubernamentales en cuanto a salarios, negociaciones en rentas, eficiencias en G&A, entre otros; lo que representó el 45.2% de los 1,934 millones de pesos logrados en ahorros a nivel Aalsea consolidado durante el trimestre.

En Aalsea Europa se siguen obteniendo apoyos gubernamentales como el ERTE (expediente de regulación temporal de empleo) por fuerza mayor, efectivo a partir del 19 de marzo en España, mismo que se ha prorrogado hasta el mes de mayo de 2021. Gracias a estos programas de apoyo, hemos conseguido disminuir alrededor de 40% los gastos de mano de obra en comparación con el 4T19. Actualmente tenemos más del 20% de nuestra plantilla inscritos en este programa de apoyo en España.

Al mismo tiempo, el **EBITDA ajustado de Aalsea Europa** representó el 32.8% del EBITDA Ajustado consolidado en el cuarto trimestre de 2020, presentando un **decremento de 32.8%**, para alcanzar 854 millones de pesos, en comparación con 1,270 millones de pesos del mismo periodo en 2019.

Al cierre del cuarto trimestre, Aalsea Europa contaba con un total de 862 unidades corporativas y 514 unidades de subfranquiciatarios.

SUDAMÉRICA



<i>Aalsea Sudamérica</i>	<i>4T20</i>	<i>4T19</i>	<i>Var.</i>	<i>% Var.</i>
Número de unidades	633	640	(7)	(1.1)%
Ventas Mismas Tiendas	(14.2)%	11.6%	(25.8) pp	-
Ventas	1,638	2,053	(416)	(20.2)%
Costos	545	676	(130)	(19.3)%
Gastos de operación	851	1,093	(242)	(22.1)%
EBITDA Ajustado*	241	284	(44)	(15.3)%
<i>Margen EBITDA Ajustado*</i>	<i>14.7%</i>	<i>13.8%</i>	<i>0.9 pp</i>	-
Depreciación y Amortización	90	99	(8)	(8.4)%
G&A y otros gastos	107	174	(67)	(38.5)%
Utilidad de operación	43	11	32	N.A.

* EBITDA Ajustado no considera gastos de administración por lo que representa el "EBITDA tienda". ** Cifras en millones de pesos.

VENTAS SUDAMÉRICA

Las ventas de Asea Sudamérica representaron el 14.7% de las ventas consolidadas de la Compañía en el cuarto trimestre de 2020, en comparación con 13.7% al cierre del cuarto trimestre de 2019 y están conformadas por las operaciones de Argentina, Colombia, Chile y Uruguay.

Este segmento presentó un incremento en ventas de 36.1% en comparación con el tercer trimestre de 2020, llegando a 1,638 millones de pesos. Dicho incremento está relacionado con el efecto positivo por la estacionalidad de la temporada de verano, así como por la moderación en las limitaciones relacionadas al desconfinamiento en la región, a pesar de que en países como Argentina y Chile continúan con altas medidas de control de la pandemia siendo dos de los países más estrictos en restricciones a nivel mundial.

Asea Sudamérica **presentó un decremento en ventas de 20.2%**, registrando 1,638 millones de pesos en comparación con los 2,053 millones de pesos del cuarto trimestre de 2019. Esta reducción se debió principalmente a la caída en ventas relacionado a la declaración de emergencia sanitaria en los diferentes países, decretando el cierre de restaurantes y demás negocios no esenciales. A nivel de marca, Burger King en Chile presenta un crecimiento de 14.5% contra el mismo periodo del 2019 y Domino's Pizza continúa con la tendencia positiva, registrando un crecimiento de 59.4% en ventas contra el 4T19.

Cabe destacar que la operación de Asea en Colombia durante el trimestre ha conseguido reportar crecimiento en ventas de 12.1% contra el 4T19, esto como resultado de la fuerte penetración que las marcas tienen en cuanto a la entrega a domicilio, lo que representó el 55.3% de la venta total del país en el cuarto trimestre del año.

EBITDA Ajustado SUDAMÉRICA

El EBITDA Ajustado de Asea Sudamérica en el cuarto trimestre de 2020 presentó un incremento de 118.0% en comparación con el 3T20, alcanzando 241 millones de pesos. Este incremento se debe principalmente a las estrategias enfocadas en la reducción de gastos, tanto operativos como administrativos, mismas que ya se venían ejecutando desde inicios de año en los diferentes países de nuestra operación en Sudamérica y se vieron acentuadas por el inicio de la pandemia.

Una vez más, continuamos reportando los beneficios en cuanto a eficiencias, sinergias, mejores prácticas ligados a la consolidación e integración de las operaciones de Chile, Argentina y Uruguay. De igual forma, la consolidación del *back-office* de Asea Sudamérica en Colombia, sigue proporcionando ahorros en cuanto a renta de oficinas y gastos corporativos. Como parte de los esfuerzos en control de gastos, de los anteriormente mencionados 1,934 millones de pesos logrados en ahorros a nivel Asea consolidado durante el trimestre, el 16.0% se consiguieron en Asea Sudamérica, principalmente como resultado de los apoyos gubernamentales, negociaciones en rentas, eficiencias en G&A, entre otros.

Al mismo tiempo, el **EBITDA Ajustado de Asea Sudamérica** representó el 9.3% del EBITDA Ajustado consolidado en el cuarto trimestre 2020 y al cierre del mismo tuvo un decremento de 15.3%, cerrando en 241 millones de pesos, en comparación con los 284 millones de pesos del mismo periodo en 2019, no obstante, se logró una mejora en margen EBITDA ajustado de 0.9 puntos porcentuales.

Al final del cuarto trimestre, Asea Sudamérica contaba con un total de 601 unidades corporativas y 32 unidades de subfranquiciatarios.

RESUMEN FINANCIERO DEL AÑO COMPLETO 2020

La siguiente tabla presenta un Resumen Financiero condensado en millones de pesos (excepto la UPA), el margen que cada concepto representa de las ventas netas, así como el cambio porcentual del año terminado el 31 de diciembre de 2020 en comparación con el mismo periodo de 2019:

	12M 20	12M 19	Var %
Ventas Mismas Tiendas	(23.0)%	5.1%	(28.1) pp
Ventas Netas	38,229	57,444	(33.4)%
Utilidad Bruta	26,880	40,523	(33.7)%
EBITDA ⁽¹⁾	1,489	7,650	(80.5)%
<i>Margen EBITDA</i>	3.9%	13.3%	(9.4) pp
Utilidad de Operación	(2,668)	3,568	N.A.
Utilidad Neta	(4,161)	1,081	N.A.
<i>Margen Utilidad Neta</i>	(10.9)%	1.9%	12.8 pp
ROIC	(3.8)%	7.9%	11.7 pp
ROE	(38.2)%	8.5%	(46.7) pp
Deuda Neta/EBITDA	19.0x	2.9x	N.A.
UPA ⁽²⁾	(3.88)	1.11	N.A.

(1) EBITDA se define como utilidad de operación antes de la depreciación y amortización. * Cifras en millones de pesos, excepto la UPA

(2) UPA es la utilidad por acción de los últimos doce meses.

RESULTADOS CONSOLIDADOS

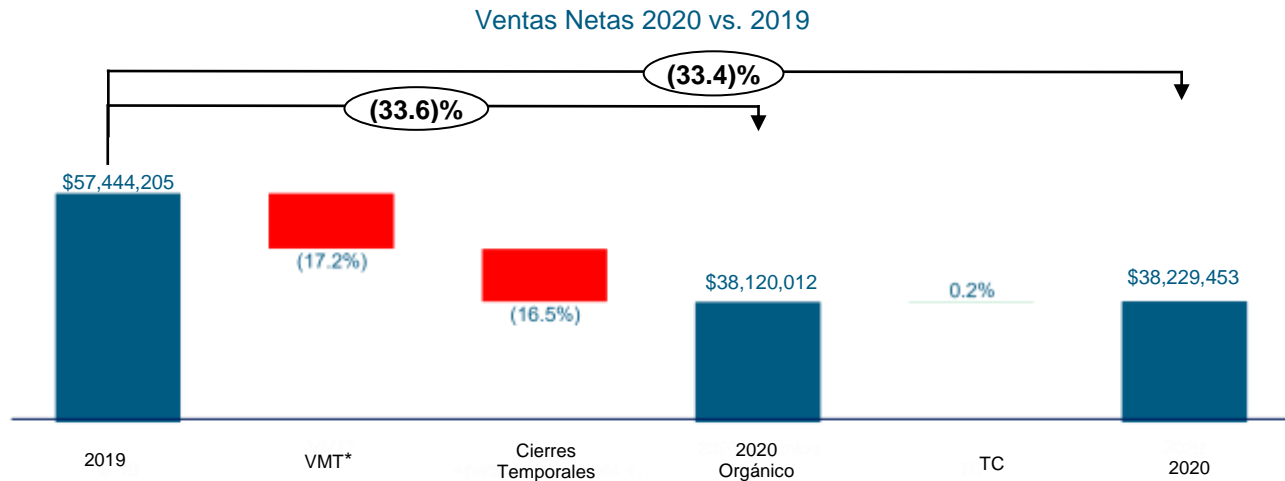
VENTAS

Las ventas netas en 2020 disminuyeron 33.4% para llegar a 38,229 millones de pesos, en comparación con los 57,444 millones de pesos del año anterior. Este decremento se debe principalmente a:

- El impacto por la contingencia relacionada con la pandemia del COVID-19, la cual afectó tanto al número de unidades en operación, como a la tendencia de consumo y cambios en los hábitos de compra.
- **El cierre de 185 unidades corporativas**, en línea con la estrategia para mejorar la rentabilidad de la Compañía a futuro.
- La afectación en el tráfico y movilidad como consecuencia de las medidas de contingencia, afectando mayormente a los segmentos de comida casual y restaurante familiar, donde las marcas más afectadas reportaron niveles de ventas que oscilan entre 50% y 75% en comparación a las ventas registradas en 2019.

Se consiguió contrarrestar parcialmente el impacto en las ventas anuales mediante las diversas iniciativas en las que Asea venía trabajando previo a la contingencia, ya que se contaba con los procesos, acuerdos y plataformas necesarias para conseguir la mayor venta posible a través de los nuevos canales de venta a distancia, de esta forma logramos una participación del segmento de entrega a domicilio (*delivery*) del 26.7% en las ventas consolidadas de Asea, lo que representa un importe mayor a 9,300 millones de pesos en el año. En cuanto a ventas mismas tiendas durante el año, excluyendo las unidades que no reportaron ventas como consecuencia de las medidas preventivas por el COVID-19, el portafolio de negocios en **México** registró una

disminución de 23%, nuestras marcas en Sudamérica presentaron un decremento de 20.1% y la operación en Europa presentó una caída de 24.4%.



*El porcentaje de contribución de VMT es el efecto sobre la base total de ingresos.

EBITDA

El EBITDA en el 2020 decreció 80.5% para llegar a 1,489 millones de pesos, en comparación con los 7,650 millones de pesos del año anterior. El decremento en el EBITDA de 6,161 millones de pesos se debió principalmente a:

- La disminución en la generación de EBITDA en todas las geografías donde Asea tiene presencia, afectadas por la implementación de medidas de contingencia por la pandemia del COVID-19.
- La contracción de 6.8, 9.1 y 8.3 puntos porcentuales en el margen EBITDA ajustado de Asea México, Asea Europa y Asea Sudamérica respectivamente, comparado con el año anterior.

El decremento en EBITDA fue parcialmente contrarrestado por los ahorros obtenidos por 7,482 millones de pesos en el año mediante:

- Las acciones implementadas desde finales del primer trimestre para la reducción de gastos no esenciales para la operación y gastos corporativos,
- El acceso a apoyos gubernamentales y acuerdos sindicales relacionados a los salarios de colaboradores en la mayoría de los países.
- Acuerdos conseguidos en rentas.

Adicionalmente, en el rubro de G&A y otros gastos e ingresos se registraron los ingresos por venta de activos con un beneficio de aproximadamente 230 millones de pesos en el EBITDA de Asea consolidado en el año. Lo anterior fue contrarrestado por los impactos relacionados con cierre de tiendas, deterioro de valor de marcas, entre otros, por aproximadamente 600 millones de pesos en el año completo 2020.

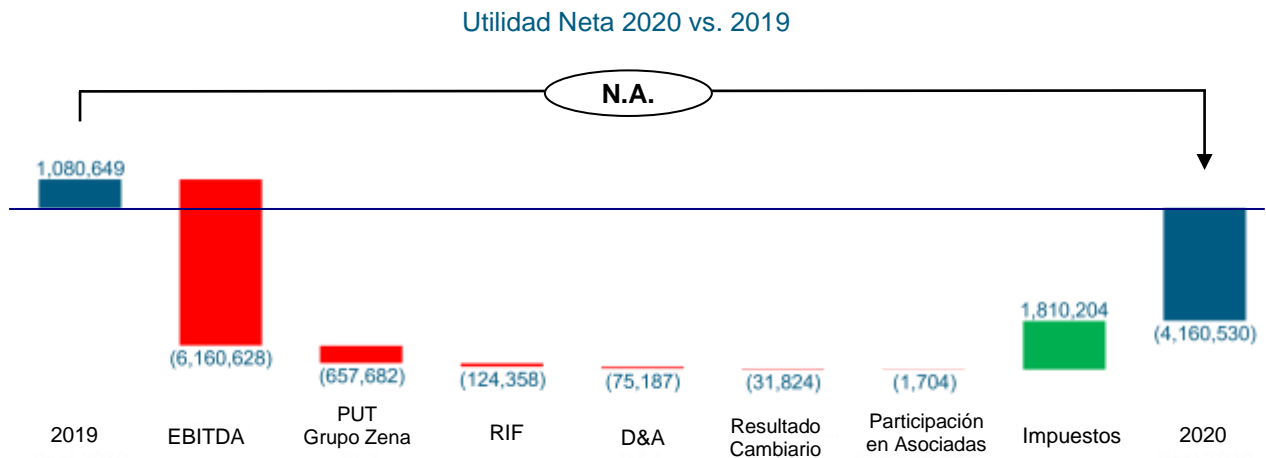
El margen EBITDA presentó una contracción de 9.4 puntos porcentuales al pasar de 13.3% en 2019, a 3.9% en el 2020.

UTILIDAD NETA

La utilidad neta del año decreció 5,241 millones de pesos en comparación con el mismo periodo del año anterior, cerrando en -4,161 millones de pesos comparado con los 1,081 millones de pesos reportados al cierre de 2019. Este decremento se debe principalmente a:

- La reducción de 13.2 puntos porcentuales en la utilidad de operación como porcentaje de ventas netas, derivada del incremento de 9.2 puntos porcentuales en gastos de operación, como resultado de la menor venta por la pandemia del COVID-19.
- El incremento en el resultado integral de financiamiento principalmente como consecuencia del efecto negativo de tipo de cambio relacionado con las opciones de compra y venta del restante 21.0% de Grupo Zena, donde se registró una pérdida cambiaria por 457 millones de pesos en comparación a la utilidad cambiaria de 201 millones de pesos reportados en el año anterior.

Lo anterior fue parcialmente contrarrestado por el beneficio en impuestos diferidos.



RESULTADOS POR SEGMENTO DEL AÑO COMPLETO 2020

MÉXICO

Alsa México	12M 20	12M 19	Var.	% Var.
Número de unidades	2,184	2,272	(88)	(3.9)%
Ventas Mismas Tiendas	(23.0)%	3.4%	(26.4) pp	-
hVentas	19,067	27,217	(8,150)	(29.9)%
Costos	6,018	8,398	(2,380)	(28.3)%
Gastos de operación	9,869	12,425	(2,556)	(20.6)%
EBITDA Ajustado*	3,180	6,394	(3,214)	(50.3)%
Margen EBITDA Ajustado*	16.7%	23.5%	(6.8) pp	-
Depreciación y Amortización	2,115	2,266	(151)	(6.7)%
G&A y otros gastos e ingresos	1,430	1,617	(188)	(11.6)%
Utilidad de operación	(365)	2,511	(2,875)	N.A.

* EBITDA Ajustado no considera gastos de administración por lo que representa el "EBITDA tienda". ** Cifras en millones de pesos.

VENTAS MÉXICO

Las ventas de Alsea México representaron el 49.9% de las ventas consolidadas de Alsea en 2020 y disminuyeron 29.9% alcanzando 19,067 millones de pesos en comparación con 27,217 millones de pesos en 2019. Esta variación es atribuible al efecto de la contingencia por la pandemia del COVID-19. Como resultado de lo anterior, las ventas durante el año se enfocaron principalmente en entregas a domicilio, *drive thru* y en mostrador para llevar, permitiendo a Alsea aprovechar la ventaja competitiva de contar con estrategias de *delivery* establecidas y acuerdos con las principales plataformas de agregadores, dando continuidad a las ventas por este canal, el cual alcanzó una participación de 24.3% de las ventas del 2020.

Respecto al nivel de ventas registrado en el año, desde finales del primer trimestre del año comenzamos a observar un impacto en el consumo a consecuencia de la pandemia del COVID-19. Subsecuentemente, durante los primeros dos meses del segundo trimestre, las ventas reportaban niveles de aproximadamente 35% en comparación con los mismos meses del año anterior y para el mes de junio, se registró una mejora a 41% respecto al nivel de ventas reportado en junio 2019, impulsada principalmente por la reapertura de unidades y el levantamiento de medidas de contingencia. El tercer trimestre del año presentó una recuperación en el país, alcanzando niveles de ventas cercanos al 78% contra el mismo periodo del año anterior, demostrando una clara mejoría en el consumo. Finalmente, en las dos últimas semanas del cuarto trimestre del año, se regresó a la implementación de medidas restrictivas correspondientes al semáforo rojo, implicando un nuevo cierre temporal de algunos restaurantes, retrocediendo los niveles de venta contra el año anterior a niveles de 68% durante el mes de diciembre.

Durante el año, con el objetivo de atraer a los clientes, implementamos activamente estrategias digitales como las promociones a través de cupones digitales y promociones conjuntas con los agregadores. De igual forma, hemos aprovechado el alcance de nuestras plataformas de *Wow Rewards* con más de 650,000 usuarios activos, la App de Domino's Pizza con un aumento de 75% en las transacciones a través de este medio y el programa de Starbucks Rewards con más de 472 mil miembros.

EBITDA Ajustado MÉXICO

El EBITDA Ajustado de Alsea México disminuyó 50.3% durante el 2020, cerrando en 3,180 millones de pesos en comparación con los 6,394 millones de pesos del año anterior. Dicho decremento es atribuible principalmente a la disminución en las ventas relacionado a la pandemia en comparación con el año anterior.

Desde el comienzo de la pandemia en el mes de marzo, se continuó con la implementación de acciones para la reducción de gastos y servicios no esenciales para la operación, así como la disminución de gastos de acuerdo con la contracción en la demanda esperada, logrando a su vez ahorros importantes en logística y distribución. Como parte de los esfuerzos en control de gastos, de los anteriormente mencionados 7,482 millones de pesos logrados en ahorros a nivel Alsea consolidado durante el año, el 36.7% se consiguieron en Alsea México, principalmente gracias a acuerdos con sindicatos, negociaciones en cuanto a descuentos de rentas, recortes en gastos de publicidad y gastos corporativos, entre otros.

Al cierre del año, Alsea México contaba con un total de 1,821 unidades corporativas y 363 unidades de subfranquiarios.

EUROPA



<i>Asea Europa</i>	12M 20	12M 19	Var.	% Var.
Número de unidades	1,376	1,398	(22)	(1.6)%
Ventas Mismas Tiendas	(24.4)%	2.0%	(26.4) pp	-
Ventas	13,861	21,206	(7,345)	(34.6)%
Costos	3,483	5,576	(2,093)	(37.5)%
Gastos de operación	9,191	11,875	(2,648)	(22.6)%
EBITDA Ajustado*	1,187	3,755	(2,568)	(68.4)%
<i>Margen EBITDA Ajustado*</i>	8.6%	17.7%	(9.1) pp	-
Depreciación y Amortización	1,636	1,379	258	18.7%
G&A y otros gastos e ingresos	1,289	1,482	(193)	(13)%
Utilidad de operación	(1,738)	895	(2,632)	N.A.

* EBITDA Ajustado no considera gastos de administración por lo que representa el "EBITDA tienda". ** Cifras en millones de pesos.

VENTAS EUROPA

Las ventas de Asea Europa representaron 36.3% de las ventas consolidadas de la Compañía, conformadas por las operaciones de España, Portugal, Francia, Holanda, Bélgica y Luxemburgo.

Este segmento presentó un decremento en ventas de 34.6%, llegando a 13,861 millones de pesos en comparación con los 21,206 millones de pesos de 2019. Esta reducción de 7,345 millones de pesos fue consecuencia de los efectos del COVID-19, debido a la escalada de contagios del virus desde finales del primer trimestre, lo que dio a lugar al cierre del 100% de las unidades corporativas por decreto gubernamental en la mayoría de los países donde operamos a partir del 14 de marzo hasta principios del segundo trimestre.

Posteriormente, durante los primeros dos meses del segundo trimestre, las ventas reportaban niveles de aproximadamente 8% y 23% respectivamente en comparación con los mismos meses del año anterior y para el mes de junio, se registró una mejora a 57% del nivel de ventas reportado en junio 2019, impulsada principalmente por un mejor ritmo en la reapertura de unidades y el levantamiento de ciertas medidas de confinamiento. El tercer trimestre del año reportó una recuperación en la región, alcanzando niveles de ventas cercanos al 80% contra el mismo periodo del año anterior, demostrando una clara mejoría en el consumo a medida que se levantaban las restricciones relacionadas a la pandemia.

Finalmente, en el cuarto trimestre del año, se regresó a la implementación de medidas restrictivas implicando el cierre parcial de restaurantes hacia finales del año, retrocediendo los niveles de venta contra el año anterior a niveles de 65%.

Al cierre del año se contaba con un total de 862 unidades corporativas y 514 unidades de subfranquiciarios.

EBITDA Ajustado EUROPA

El EBITDA ajustado de Asea Europa al cierre de 2020 presentó un decremento de 68.4%, alcanzando 1,187 millones de pesos, en comparación con 3,755 millones de pesos en 2019.

Como parte de los esfuerzos en control de gastos, de los anteriormente mencionados 7,482 millones de pesos logrados en ahorros a nivel Asea consolidado durante el año, el 38.5% se consiguieron en Asea Europa,

Informe Trimestral 4T20

principalmente como resultado de los apoyos gubernamentales en cuanto a salarios, negociaciones en rentas, eficiencias en G&A, entre otros. En Asea Europa se han obtenido apoyos gubernamentales como el ERTE (expediente de regulación temporal de empleo) por fuerza mayor, efectivo a partir del 19 de marzo y recientemente siendo prorrogado hasta el mes de mayo de 2021. En dichos programas al cierre del año continuaban inscritos más del 20% de la plantilla de Asea Europa. Adicionalmente, gracias a los acuerdos conseguidos en tema de rentas, hemos logrado ahorrar el gasto equivalente a 2.7 meses en el año.

Finalmente, al cierre del mes de junio se finalizó la integración tecnológica de Grupo Sigla con los sistemas de Asea Europa, con lo que hemos logrado capitalizar el 100% de las sinergias esperadas en cuanto a la más reciente adquisición de la Compañía.

SUDAMÉRICA



<i>Asea Sudamérica</i>	<i>12M 20</i>	<i>12M 19</i>	<i>Var.</i>	<i>% Var.</i>
Número de unidades	633	640	(7)	(1.1%)
Ventas Mismas Tiendas	(20.1)%	14.6%	(34.7) pp	-
Ventas	5,302	9,021	(3,720)	(41.2%)
Costos	1,849	2,948	(1,099)	(37.3%)
Gastos de operación	3,151	4,810	(1,659)	(34.5%)
EBITDA Ajustado*	302	1,263	(961)	(76.1%)
<i>Margen EBITDA Ajustado*</i>	<i>5.7%</i>	<i>14.0%</i>	<i>(8.3) pp</i>	<i>-</i>
Depreciación y Amortización	406	437	(31)	(7.1%)
G&A y otros gastos e ingresos	462	664	(202)	(30.4%)
Utilidad de operación	(566)	163	(728)	N.A.

* EBITDA Ajustado no considera gastos de administración por lo que representa el "EBITDA tienda". ** Cifras en millones de pesos.

VENTAS SUDAMÉRICA

Las ventas de Asea Sudamérica representaron el 13.9% de las ventas consolidadas de la Compañía en 2020 y al cierre del periodo se contaba con un total de 601 unidades corporativas y 32 unidades de subfranquiciatarios. Este segmento presentó un decremento en ventas de 41.2%, alcanzando a 5,302 millones de pesos en comparación con los 9,021 millones de pesos de 2019. Esta reducción se debió principalmente a la contracción en el consumo relacionado a la declaración de emergencia sanitaria en los diferentes países, decretando el cierre de restaurantes y demás negocios no esenciales desde finales del primer trimestre del año.

Cabe destacar que la operación de Asea en Colombia ha conseguido reportar una tendencia positiva secuencial durante el año como resultado de la fuerte penetración que las marcas tienen en cuanto a la entrega a domicilio, logrando alcanzar en el 4T20 niveles de venta con crecimientos de doble dígito superiores a los reportados en el último trimestre de 2019. Particularmente, Domino's Pizza Colombia consiguió superar la venta reportada el año anterior, logrando un crecimiento 55.4%.

EBITDA Ajustado SUDAMÉRICA

El EBITDA Ajustado de Asea Sudamérica al cierre de 2020 tuvo un decremento de 76.1%, cerrando en 302 millones de pesos, en comparación con los 1,263 millones de pesos en 2019. Esta reducción fue parcialmente contrarrestada por las estrategias enfocadas en la reducción de gastos, tanto operativos como administrativos, mismas que ya se venían ejecutando desde inicios de año en los diferentes países de nuestra operación en Sudamérica y que se vieron acentuadas por el inicio de la pandemia.

Informe Trimestral 4T20

Durante el año, hemos finalizado la consolidación e integración de las operaciones de Chile, Argentina y Uruguay, la cual tiene como prioridad maximizar eficiencias, sinergias, mejores prácticas y capitalizar las oportunidades futuras en estos tres países, teniendo como base operacional Chile. Al mismo tiempo, toda la operación de *back-office* de Asea Sudamérica se ha consolidado en Colombia, lo cual implica ahorros en cuanto a renta de oficinas y gastos corporativos. De esta manera, se concreta una reestructura estratégica del negocio que tiene varios meses de planeación y que fue acelerada por las consecuencias sin precedentes derivadas de la pandemia del COVID-19.

Como parte de los esfuerzos en control de gastos, de los anteriormente mencionados 7,482 millones de pesos logrados en ahorros a nivel Asea consolidado durante el año, el 24.9% se consiguieron en Asea Sudamérica, principalmente como resultado de los apoyos gubernamentales, negociaciones en rentas, eficiencias en G&A, entre otros.

RESULTADOS NO-OPERATIVOS

Resultado Integral de Financiamiento

El resultado integral de financiamiento en el 2020 **cerró en 2,665 millones de pesos** en comparación con los 1,851 millones de pesos en el año anterior. Dicha variación se debe principalmente a un incremento de 658 millones de pesos derivado de un **efecto negativo por tipo de cambio** relacionado con las opciones de compra y venta del restante 21.0% de Grupo Zena, aunado a un mayor gasto por pago de intereses pagados netos de 124 millones de pesos y en menor medida a un incremento en la **pérdida cambiaria** de 32 millones de pesos en comparación con la registrada en el año anterior.

BALANCE GENERAL

CAPEX

Durante los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2020, **Asea realizó inversiones de capital, excluyendo adquisiciones, por 1,774 millones de pesos**, de los cuales 724 millones de pesos, equivalente al 40.8% del total de las inversiones, se destinaron a:

- La apertura de **58 unidades**
- La **renovación y remodelación de unidades** existentes de las diferentes marcas que opera la Compañía.

Los restantes 1,050 millones de pesos fueron destinados principalmente a:

- La reposición de equipos (CAPEX de mantenimiento)
- Proyectos estratégicos de tecnología y mejora de procesos
- Licencias de software, entre otros

DEUDA BANCARIA Y BURSÁTIL

A principios del mes de julio 2020, Asea llegó a acuerdos con bancos para la obtención de una dispensa en cuanto a diversos términos en sus contratos de crédito hasta el 30 de junio de 2021.

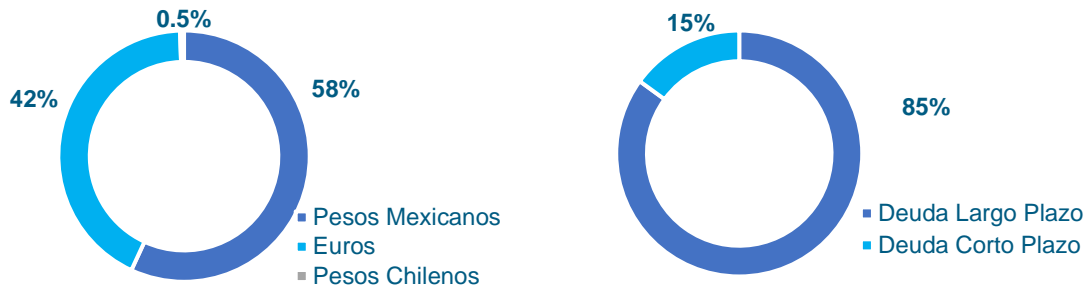
Al 31 de diciembre de 2020, se contaba con líneas comprometidas hasta por 75 millones de euros para disponer conforme sea necesario de acuerdo a la solvencia de la operación en Europa.

Al 31 de diciembre de 2020, **la deuda total de Asea incrementó 6,830 millones de pesos**, al cerrar en 32,212 millones de pesos en comparación con 25,382 millones de pesos en la misma fecha del año anterior. Este **incremento en la deuda** corresponde principalmente a la necesidad de liquidez para hacer frente a la contingencia del COVID-19, aunado al efecto negativo de cerca de 1,700 millones de pesos por la revaluación de la deuda en euros debido a la apreciación de dicha moneda frente al peso mexicano.

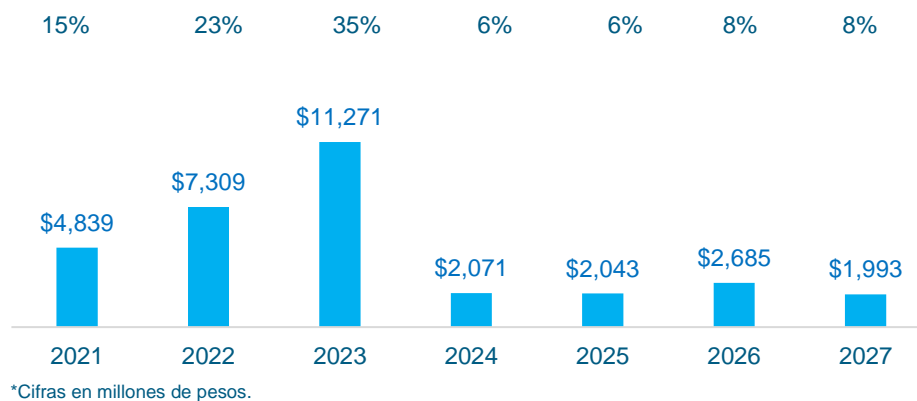
Informe Trimestral 4T20

La **deuda neta consolidada** de la empresa **incrementó 5,467 millones de pesos**, al cerrar en **28,280 millones de pesos** al 31 de diciembre de 2020, en comparación con los 22,813 millones de pesos al cierre de 2019.

Al 31 de diciembre de 2020, la deuda estaba conformada de la siguiente forma:



En la siguiente gráfica se presenta el saldo de la deuda total en millones de pesos al 31 de diciembre de 2020, así como los vencimientos que se tienen para los años subsecuentes:



RAZONES FINANCIERAS

Al 31 de diciembre de 2020, las razones financieras cerraron de la siguiente manera. La relación de:

- **Deuda Total a EBITDA** (últimos doce meses) fue de **21.6 veces** (dispensa hasta julio de 2021).
- **Deuda Neta a EBITDA** (últimos doce meses) fue de **19.0 veces**.
- **El EBITDA** (últimos doce meses) **a intereses pagados** (últimos doce meses) fue de **0.7 veces** (dispensa hasta julio de 2021).
- En cuanto a la **liquidez**, al cierre del cuarto trimestre de 2020, Asea cuenta con **3.9 mil millones de pesos en la caja**, cumpliendo con el nivel mínimo requerido de 2.5 mil millones de pesos de acuerdo a la dispensa.
- El **capital contable** consolidado cerró en **9.3 mil millones de pesos**, cumpliendo con el nivel mínimo de 8.5 mil millones de pesos de acuerdo a la dispensa.

DATOS RELEVANTES

Indicadores Financieros	4T20	4T19	Variación
EBITDA ⁽¹⁾ / Intereses Pagados	0.7 x	3.6 x	N.A
Deuda Total / EBITDA ⁽¹⁾	21.64 x	3.3 x	N.A
Deuda Neta / EBITDA ⁽¹⁾	19.0 x	2.9 x	N.A
ROIC ⁽²⁾	(3.8)%	7.9%	N.A
ROE ⁽³⁾	(38.2)%	8.5%	N.A

Indicadores Bursátiles	4T20	4T19	Variación
Valor en Libros por acción	\$9.75	\$13.20	(26.2)%
UPA (12 meses) ⁽⁴⁾	(3.88)	1.11	N.A.
Acciones en circulación al cierre del periodo (millones)	838.5	838.5	-
Precio por acción al cierre	\$25.89	\$49.83	(48.0)%

(1) EBITDA últimos doce meses, para 4T20 se utiliza el EBITDA últimos doce meses proforma excluyendo gastos por sinergias en Asea Europa.

(2) ROIC se define como utilidad de operación después de impuestos (últimos 12 meses) entre la inversión operativa neta (Activo total – efectivo e inversiones temporales – pasivo sin costo).

(3) ROE se define como la utilidad neta (últimos 12 meses) entre el capital contable.

(4) UPA es la utilidad por acción de los últimos doce meses.

NIIF 16 EN ESTADO DE RESULTADOS Y BALANCE GENERAL

La adopción de la NIIF 16 tiene un efecto positivo en el Estado de Resultados del trimestre por 362 millones de pesos. En cuanto al EBITDA, se reporta un efecto positivo por 1,680 millones de pesos, lo que representa un incremento de 14.4 puntos porcentuales en el margen EBITDA, cerrando en 28.5%.

Para el año completo 2020, la adopción de la NIIF 16 tiene un efecto positivo en el Estado de Resultados del periodo por 522 millones de pesos, que representa el 13.6% de la pérdida neta. En cuanto al EBITDA, se reporta un efecto positivo por 5,551 millones de pesos, lo que representa un incremento de 14.3 puntos porcentuales en el margen EBITDA, alcanzando 18.2%. En el balance general se reporta un derecho de uso no exigible por 23,423 millones de pesos y un pasivo por arrendamiento no exigible de 25,300 millones de pesos.

Razones de apalancamiento incluyendo NIIF 16 y reexpresión por la hiperinflación en Argentina	4T20
Deuda Total / EBITDA ⁽¹⁾	4.6 x
Deuda Neta / EBITDA ⁽¹⁾	4.0 x

(1) EBITDA últimos doce meses

UNIDADES POR MARCA

MARCA	UNIDADES 4T20		
	Corporativas	Subfranquicias	Total
Domino's Pizza	811	423	1234
<i>México</i>	445	336	781
<i>España</i>	282	55	337
<i>Colombia</i>	84	32	116
Burger King	402		402
<i>México</i>	175	-	175
<i>Argentina</i>	115	-	115
<i>España</i>	55	-	55
<i>Chile</i>	57	-	57
Comida Rápida	1,213	423	1,636
Starbucks	1270	254	1524
<i>México</i>	747		747
<i>Francia</i>	66	122	188
<i>España</i>	118	22	140
<i>Argentina</i>	132	-	132
<i>Chile</i>	134	-	134
<i>Holanda</i>	16	72	88
<i>Colombia</i>	30	-	30
<i>Bélgica</i>	-	31	31
<i>Portugal</i>	18	3	21
<i>Uruguay</i>	9	-	9
<i>Luxemburgo</i>	-	4	4
Cafeterías	1270	254	1524
Foster's Hollywood	101	128	229
Ginos	85	36	121
<i>España</i>	83	36	119
<i>Portugal</i>	2	-	2
Italianni's	62	17	79
El Portón	16	-	16
Chili's Grill & Bar	76	-	76
<i>México</i>	71	-	71
<i>Chile</i>	5	-	5
Archie's	28	-	28
P.F. Chang's	32	-	32
<i>México</i>	25	-	25
<i>Colombia</i>	4	-	4
<i>Chile</i>	3	-	3
Cañas y Tapas	1	-	1
TGI Fridays	13	-	13
The Cheesecake Factory	6	-	6
Corazón de Barro	2	-	2
Ole Mole	1	1	2
Comida Casual	423	182	605
Foster's Hollywood Street	1	-	1
Vips Smart	16	23	39
Comida Casual Rápida	17	23	40
Vips	361	27	388
<i>México</i>	272	10	282
<i>España</i>	89	17	106
Restaurante Familiar	361	27	388
TOTAL UNIDADES ALSEA			4,193
Corporativas	3,284		
Subfranquicias		909	

UNIDADES POR PAÍS

MÉXICO	2,184
FRANCIA	188
PORTUGAL	23

ESPAÑA	1,042
COLOMBIA	178
URUGUAY	9

ARGENTINA	247
HOLANDA	88
LUXEMBURGO	4

CHILE	199
BELGICA	31

COBERTURA DE ANALISTAS

INSTITUCIÓN	ANALISTA	RECOMENDACIÓN
ACTINVER	JUAN ENRIQUE PONCE	MANTENER
BANK OF AMERICA MERRILL LYNCH	ROBERT E. FORD AGUILAR	VENTA
BANORTE-IXE	VALENTÍN MENDOZA BALDERAS	COMPRA
BARCLAYS	BENJAMIN M. THEURER	MANTENER
BBVA BANCOMER	MIGUEL ULLOA SUÁREZ	COMPRA
BRDESCO	RICHARD CATHCART	MANTENER
BTG PACTUAL	ÁLVARO GARCÍA	MANTENER
BX+	MARISOL HUERTA	COMPRA
CITI	SERGIO MATSUMOTO	MANTENER
CREDIT SUISSE	VANESSA QUIROGA	COMPRA
GRUPO BURSÁTIL MEXICANO	LUIS RODRIGO WILLARD	EN REVISIÓN
HSBC	RAVI JAIN	COMPRA
INTERCAM	ALEJANDRA MARCOS	MANTENER
INVEX	GISELLE MOJICA	VENTA
ITAU BBA	JOAQUÍN LEY	MANTENER
J.P. MORGAN	IAN LUKETIC	VENTA
MONEX	JOSE ROBERTO SOLANO	-
SANTANDER	ALAN ALANÍS	COMPRA.
SCOTIABANK	RODRIGO ECHAGARAY	COMPRA
UBS	GUSTAVO OLIVEIRA	MANTENER
MORGAN STANLEY	JAVIER MARTÍNEZ DE OLCOZ	COMPRA
VECTOR	MARCELA MUÑOZ	COMPRA
PUNTO CASA DE BOLSA	CRISTINA MORALES	COMPRA

Este boletín de prensa contiene ciertas estimaciones sobre los resultados y perspectivas de la Compañía. No obstante, lo anterior, los resultados reales que se obtengan podrían variar de manera significativa de estas estimaciones. La información de futuros eventos contenida en este boletín se deberá leer en conjunto con un resumen de estos riesgos que se incluye en el Informe Anual. Dicha información, así como futuros reportes hechos por la Compañía o cualquiera de sus representantes, ya sea verbalmente o por escrito, podrían variar de manera significativa de los resultados reales. Estas proyecciones y estimaciones, las cuales se elaboran con referencia a una fecha determinada, no deben ser consideradas como un hecho. La Compañía no tiene obligación alguna para actualizar o revisar ninguna de estas proyecciones y estimaciones, ya sea como resultado de nueva información, futuros acontecimientos u otros eventos asociados.

Reclasificaciones - Los estados financieros al 31 de diciembre de 2019, se incluyen ciertas reclasificaciones a los estados financieros los cuales no tienen un efecto material sobre el estado de situación financiera, únicamente se presenta para efectos comparativos.

Las acciones de Alsea cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores bajo la clave ALSEA*.

Rafael Contreras Grosskelwing

Director de Finanzas

Teléfono: (5255) 7583-2750 | ri@alsea.com.mx

Informe Trimestral 4T20

EVENTOS RELEVANTES 4T20

- Aalsea informó sobre su inclusión por tercer año consecutivo en el Dow Jones Sustainability Index Mila.

CONFERENCIA TELEFÓNICA 4T20

La conferencia telefónica para discutir los resultados de la Compañía será el **viernes 26 de febrero de 2021 a las 9:00 am hora de Ciudad de México (10:00 am EST)**, se llevará a cabo en idioma inglés y contará con sesión de preguntas y respuestas.

Para participar, favor de marcar cinco minutos antes de la hora programada al:

México: (55) 4123.2120
Estados Unidos: 800 981.3960
Europa: (44) 20.3514.2364

Código de acceso: 1961#

Posterior a las fechas de retrasmisión telefónica, la conferencia estará disponible en nuestro sitio web: www.aalsea.com.mx en la sección de "inversionistas".

ALSEA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
ESTADOS DE POSICIÓN FINANCIERA CONSOLIDADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020 Y 2019
(En miles de pesos nominales)

	2019	31 de Diciembre, 2020	2020		Reexpresión Argentina	NIIF 16	31 de Diciembre, 2020	
ACTIVO								
Circulante:								
Efectivo e Inversiones temporales	2,568,771	4.6%	3,932,409	6.5%	-	-	3,932,409	4.7%
Clientes	974,187	1.7%	1,172,262	1.9%	-	-	1,172,262	1.4%
Otras cuentas y documentos por Cobrar	473,034	0.8%	448,513	0.7%	-	-	448,513	0.5%
Inventarios	1,779,646	3.2%	1,617,570	2.7%	-	-	1,617,570	1.9%
Impuestos por recuperar	338,597	0.6%	1,274,055	2.1%	-	-	1,274,055	1.5%
Otros activos circulantes	346,504	0.6%	629,853	1.0%	-	-	629,853	0.8%
Activos mantenidos para la venta	52,546	0.1%	-	-	-	-	-	-
Activo Circulante	6,533,285	11.6%	9,074,662	15.0%	-	-	9,074,662	10.9%
Inversiones en acciones asociadas	85,471	0.2%	90,110	0.1%	-	-	90,110	0.1%
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados e inmuebles, neto	18,031,353	32.1%	16,568,628	27.3%	172,679	(837,139)	15,904,168	19.0%
Activo por Derecho de uso no exigible	-	-	-	-	-	23,423,275	23,423,275	28.1%
Derecho de uso de marca, plusvalía y preoperativos, neto	27,042,226	48.1%	28,827,528	47.5%	34,770	-	28,862,298	34.6%
ISR diferido	3,835,593	6.8%	4,644,412	7.7%	-	-	4,644,412	5.6%
Otros Activos	697,231	1.2%	1,488,014	2.5%	-	-	1,488,014	1.8%
Activo total	56,225,159	100.0%	60,693,355	100%	207,449	22,586,136	83,486,940	100.0%
PASIVO								
A corto plazo:								
Proveedores	5,450,555	9.7%	6,438,094	10.6%	-	-	6,438,094	7.7%
Impuestos por pagar	571,510	1.0%	660,841	1.1%	-	-	660,841	0.8%
Otras cuentas por pagar	4,449,010	7.9%	4,259,329	7.0%	-	(640,989)	3,618,340	4.3%
Pasivo por arrendamiento C.P. no exigible	-	-	-	-	-	4,207,633	4,207,633	5.0%
Otros pasivos a C.P.	2,304,864	4.1%	2,701,407	4.5%	-	-	2,701,407	3.2%
Créditos Bancarios	305,668	0.5%	4,838,775	8.0%	-	-	4,838,775	5.8%
Pasivo a corto plazo	13,081,607	23.3%	18,898,446	31.1%	-	3,566,644	22,465,090	26.9%
A largo plazo:								
Créditos Bancarios	17,102,448	30.4%	19,394,279	32.0%	-	-	19,394,279	23.2%
Créditos Bursátiles	7,973,765	14.2%	7,979,149	13.1%	-	-	7,979,149	9.6%
Impuestos Diferidos, neto	4,295,648	7.6%	4,354,635	7.2%	9,419	-	4,364,054	5.2%
Pasivo por arrendamiento no exigible	-	-	-	-	-	21,092,417	21,092,417	25.3%
Otros pasivos a largo plazo	855,613	1.5%	743,277	1.2%	-	(234,171)	509,106	0.6%
Pasivo a largo plazo	30,227,474	53.8%	32,471,340	53.5%	9,419	20,858,246	53,339,005	63.9%
Pasivo total	43,309,081	77.0%	51,369,787	84.6%	9,419	24,424,890	75,804,095	90.8%
CAPITAL CONTABLE								
Interés minoritario	1,961,563	3.5%	1,330,446	2.2%	-	-	1,330,446	1.6%
Interés mayoritario	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital social	480,218	0.9%	478,749	0.8%	-	-	478,749	0.6%
Prima neta en colocación de acciones	8,625,720	15.3%	8,625,720	14.2%	-	-	8,625,720	10.3%
Utilidades acumuladas	2,377,635	4.2%	3,915,047	6.5%	405,629	(2,265,379)	2,055,297	2.5%
Utilidades del ejercicio	922,585	1.6%	(3,500,646)	(5.8%)	(207,599)	521,669	(3,186,576)	(3.8%)
Efectos de conversión entidades extranjeras	(1,451,643)	(2.6%)	(1,525,748)	(2.5%)	-	(95,044)	(1,620,792)	(1.9%)
Interés mayoritario	10,954,515	19.5%	7,993,122	13.2%	198,030	(1,838,754)	6,352,398	7.6%
Total capital contable	12,916,078	23.0%	9,323,568	15.4%	198,030	(1,838,754)	7,682,844	9.2%
Suma el pasivo y el capital contable	56,225,159	100.0%	60,693,355	100.0%	207,449	22,586,136	83,486,940	100.0%

ALSEA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
ESTADOS DE RESULTADOS CONSOLIDADOS POR LOS TRES MESES
TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2020 Y 2019
(En miles de pesos nominales)

	Tres meses terminados 31 de Diciembre, 2020		Reexpresión Argentina	NIIF 16	Tres meses terminados 31 de Diciembre, 2020	
Ventas netas	\$ 11,159,851	100%	\$ 137,183	-	\$ 11,297,034	100%
Costo de ventas	3,227,562	28.9%	54,165	-	3,281,727	29.0%
Utilidad bruta	7,932,289	71.1%	83,018	-	8,015,307	71.0%
Gastos de operación	6,359,527	57.0%	110,552	(1,679,981)	4,790,098	42.4%
Depreciación y amortización	1,106,406	9.9%	6,652	1,127,739	2,240,797	19.8%
Utilidad de operación	466,356	4.2%	(34,186)	552,242	984,412	8.7%
Costo integral de financiamiento:						
Intereses pagados – neto	589,211	5.3%	1,099	190,428	780,738	7.0%
Cambios en el valor razonable Pasivos Financieros	(116,321)	(1.0%)	-	-	(116,321)	(1.0%)
Pérdida/Utilidad cambiaria	689,128	6.2%	(14,668)	-	674,460	6.0%
	1,162,018	10.4%	(13,569)	190,428	1,338,877	11.9%
Participación en los resultados de compañías asociadas	240	-	-	-	240	-
Utilidad antes de impuestos	(695,422)	(6.2%)	(20,617)	361,814	(354,225)	(3.1%)
Impuesto a la utilidad	(474,524)	(4.3%)	3,837	-	(470,687)	(4.2%)
Utilidad neta consolidada	(220,898)	(2.0%)	(24,454)	361,814	116,462	1.0%
Participación no controladora	(48,999)	(0.4%)	-	-	(48,999)	(0.4%)
Participación controladora	\$ (171,899)	(1.5%)	\$ (24,454)	361,814	\$ 165,461	1.5%
	Tres meses terminados 31 de Diciembre, 2019		Reexpresión Argentina	NIIF 16	Tres meses terminados 31 de Diciembre, 2019	
Ventas netas	\$ 14,995,074	100%	\$ 397,923	-	\$ 15,392,997	100%
Costo de ventas	4,344,099	29.0%	136,313	-	4,480,412	29.1%
Utilidad bruta	10,650,975	71.0%	261,610	-	10,912,585	70.9%
Gastos de operación	8,293,074	55.3%	249,671	(969,062)	7,573,683	49.2%
Depreciación y amortización	1,215,236	8.1%	31,332	827,936	2,074,504	13.5%
Utilidad de operación	1,142,665	7.6%	(19,393)	141,126	1,264,398	8.2%
Costo integral de financiamiento:						
Intereses pagados - neto	510,580	3.4%	(28,774)	74,310	556,116	3.6%
Cambios en el valor razonable Pasivos Financieros	(71,879)	(0.5%)	-	-	(71,879)	(0.5%)
Pérdida/Utilidad cambiaria	12,569	0.1%	5,572	-	18,141	0.1%
	451,270	3.0%	(23,202)	74,310	502,378	3.3%
Participación en los resultados de compañías asociadas	280	-	-	-	280	-
Utilidad antes de impuestos	691,675	4.6%	3,809	66,816	762,300	5.0%
Impuesto a la utilidad	255,920	1.7%	662	-	256,582	1.7%
Utilidad neta consolidada	435,755	2.9%	3,147	66,816	505,718	3.3%
Participación no controladora	49,415	0.3%	-	-	49,415	0.3%
Participación controladora	\$ 386,340	2.6%	\$ 3,147	66,816	\$ 456,303	3.0%

ALSEA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
ESTADOS DE RESULTADOS CONSOLIDADOS POR SEGMENTO PARA LOS TRES MESES
TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2020
 (En miles de pesos nominales)

MEXICO	Tres meses terminados 31 de Diciembre, 2020		NIIF 16	Tres meses terminados 31 de Diciembre, 2020	
Ventas netas	\$ 5,519,795	100%	-	\$ 5,519,795	100%
Gastos	2,848,028	51.6%	(725,632)	2,122,396	38.5%
Depreciación y amortización	449,602	8.1%	466,907	916,509	16.6%
Utilidad de operación	530,107	9.6%	258,725	788,832	14.3%
Costo integral de financiamiento	1,056,741	19.1%	139,822	1,196,563	21.7%
Utilidad antes de impuestos	\$ (526,394)	(9.5)%	118,903	\$ (407,491)	(7.4)%

EUROPA	Tres meses terminados 31 de Diciembre, 2020		NIIF 16	Tres meses terminados 31 de Diciembre, 2020	
Ventas netas	\$ 4,002,440	100%	-	\$ 4,002,440	100%
Gastos	2,552,886	63.8%	(763,959)	1,788,927	44.7%
Depreciación y amortización	566,350	14.2%	717,063	1,283,413	32.1%
Utilidad de operación	(106,848)	(2.7)%	46,896	(59,952)	(1.5)%
Costo integral de financiamiento	68,367	1.7%	28,299	96,666	2.4%
Utilidad antes de impuestos	\$ (175,215)	(4.4)%	18,597	\$ (156,618)	(3.9)%

SUDAMÉRICA	Tres meses terminados 31 de Diciembre, 2020		Reexpresión Argentina	NIIF 16	Tres meses terminados 31 de Diciembre, 2020	
Ventas netas	\$ 1,637,616	100%	137,183	-	\$ 1,774,799	100%
Gastos	958,613	58.5%	110,552	(394,043)	675,122	38.0%
Depreciación y amortización	90,454	5.5%	6,652	108,722	205,828	11.6%
Utilidad de operación	43,097	2.6%	(34,186)	285,321	294,232	16.6%
Costo integral de financiamiento	36,910	2.3%	(13,569)	89,267	112,608	6.3%
Utilidad antes de impuestos	\$ 6,187	0.4%	(20,617)	196,054	\$ 181,624	10.2%

ALSEA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
ESTADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO CONSOLIDADOS POR LOS DOCE MESES
TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2020 Y 2019
(En miles de pesos nominales)

	Diciembre 31, 2020	Diciembre 31, 2019
Actividades de operación:		
Resultado consolidado antes de impuestos a la utilidad	\$ (5,024,548)	\$ 1,720,153
Partidas relacionadas con actividades de inversión:		
Depreciación y amortización de marcas	4,353,364	4,257,284
Depreciación por arrendamiento financiero	4,081,826	3,789,381
Bajas de activo fijo	967,592	1,279,978
Otras partidas	399,190	(201,142)
Total	4,777,424	10,845,654
Cientes	(101,314)	(147,567)
Inventarios	204,932	196,111
Proveedores	567,978	397,944
Impuestos por pagar	265,397	(563,448)
Otros activos y otros pasivos	(3,415,849)	(440,129)
Total	(2,478,856)	(557,090)
Flujos netos de efectivo de actividades de operación	2,298,568	10,288,564
Actividades de Inversión		
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados e inmuebles	(1,329,959)	(3,340,058)
Derechos de uso de marca, plusvalía y preoperativos	(443,772)	(425,573)
Adquisición de negocios	-	(1,062,267)
Adquisición o venta de participaciones en asociadas	(6,187)	(9,938)
Flujo neto de efectivo de actividades de inversión	(1,779,918)	(4,837,836)
Efectivo a obtener de actividades de financiamiento	518,650	5,450,728
Actividades de financiamiento		
Créditos bancarios y pago de préstamos, neto	5,347,344	(595,754)
Créditos bursátiles, neto	-	1,000,000
Arrendamiento financiero	(4,310,041)	(3,789,381)
Venta (Recompra) de acciones	4,485	227,923
Otras Partidas	28,766	(75,243)
Flujos netos de efectivo de actividades de financiamiento	1,070,553	(3,232,455)
Incremento (decremento) neto de efectivo	1,589,203	2,218,273
Ajustes al flujo de efectivo por variaciones en el tipo de cambio	(225,566)	(1,637,360)
Efectivo al principio del periodo	2,568,771	1,987,857
Efectivo al final del periodo	\$ 3,932,409	\$ 2,568,771