



conecta

2018
INFORME ANUAL

**Un año de grandes retos y mejores oportunidades para Asea. Hoy conectamos con más clientes, nuevas marcas y nuevos mercados con un claro propósito:
“Encender el espíritu de la gente”**



En Asea sabemos que el corazón del negocio está en la tienda y en el cliente, por lo que a través de los valores de nuestra cultura cuidamos nuestros restaurantes con el máximo detalle, adueñándonos de los retos y celebrando juntos los logros alcanzados. Esta entrega y pasión la reflejamos en cada platillo que servimos, en cada invitado que atendemos, en cada colaborador que crece con nosotros y en cada comunidad que tocamos.

MENSAJE DEL PRESIDENTE EJECUTIVO



Queridos amigos, colaboradores y accionistas

Con mucho gusto les presento nuestro informe anual 2018, un año de grandes retos y mejores oportunidades para Alsea. Hoy, conectamos con más clientes, nuevas marcas y nuevos mercados con un claro objetivo: “Encender el espíritu de la gente”.

2018 fue un año de crecimiento para Alsea: por un lado, continuamos consolidando nuestro liderazgo como operador de restaurantes líder en América Latina, a través de nuestro modelo de negocio y por otro lado, acorde con nuestra estrategia de crecimiento, el 27 de diciembre concluimos satisfactoriamente la adquisición de Grupo Vips en España y Portugal con 454 tiendas totales, de las cuales 362 son corporativas y 92 subfranquicias, de igual forma, obtuvimos los derechos de operación de Starbucks Francia y Benelux cuya adquisición concluimos a principios de 2019, incluyendo 285 tiendas totales, 82 corporativas y 203 subfranquicias.

Al cierre del año 2018 contábamos con 3,688 unidades totales, de las cuales 2,947 son corporativas y 741 subfranquicias, (excluyendo la adquisición de Grupo Vips en España y Portugal y la de Starbucks en Francia y Benelux); lo que representa un crecimiento orgánico de 7.3% en comparación con 2017. Durante el año, obtuvimos un incremento en ventas netas de 8.5% alcanzando \$46,157 millones de pesos, 4.9% en Ventas Mismas Tiendas, 9.4% en EBITDA para llegar a 6,408 millones de pesos y 39.8% en Utilidad Neta con \$1,139 millones de pesos, cifras que excluyen el beneficio por la venta de la participación minoritaria de Grupo Axo en 2017 y la reexpresión por hiperinflación en Argentina.

Para mejorar la operación y dirección del negocio por medio de una estructura organizacional efectiva y cercana a la operación, donde las decisiones sean tomadas de una manera más ágil y enfocadas directamente a la satisfacción

de nuestros clientes, hemos realizado cambios a nuestra estructura organizacional, quedando de la siguiente manera: Federico Tejado quien operaba Alsea Internacional ahora estará a cargo de las operaciones de Alsea Europa desde Madrid, integrando al equipo de Alsea Zena, Grupo Vips, Starbucks Francia y Benelux, asegurando la integración, cultura y sinergias en estas unidades de negocio. Gerardo Rojas continuará atendiendo las operaciones en México, mientras que Armando Torrado, quien lideraba la Dirección de Desarrollo Inmobiliario ahora estará al frente de las operaciones de Alsea Sudamérica y yo, fungiré como Presidente Ejecutivo de la Compañía.

Esta reorganización obedece al compromiso de cumplir con los objetivos de negocio establecidos en nuestro plan estratégico, generando independencia de mercados y marcas para que las decisiones sean más rápidas y cercanas al cliente, es importante resaltar que este equipo directivo en conjunto cuenta con más de 100 años de experiencia en la Compañía y, por ende, en la industria.

Convencidos de que el crecimiento de la Compañía sólo es posible gracias a la pasión y el compromiso de los más de 85,000 mil colaboradores que conforman la familia Alsea, este año lanzamos “La voz del gerente”, un programa para estar más cerca de los gerentes de nuestros restaurantes, a través del cual, se identificaron oportunidades para apoyar a nuestros operadores en materia de cobertura de plantillas, mantenimiento, sistemas y entrega de producto. Por otro lado, invertimos más de \$21 millones de pesos en mejorar las prestaciones y brindar salarios competitivos a nuestros equipos gerenciales y operativos.

Como parte de nuestra filosofía de brindar oportunidades de crecimiento a nuestra mejor gente, continuamos ofreciendo alternativas de desarrollo que favorezcan el liderazgo y reconocimiento para nuestros equipos de alto desempeño.

Un ejemplo de esto es que, del total de vacantes en nuestro Centro de Soporte, el 47% fueron cubiertas con talento interno, mientras que en la operación logramos promover a casi 10,000 colaboradores durante 2018. Entre los programas de desarrollo que más nos enorgullecen destaca el de “*Distrital Coach*”, dirigido a mejorar la calidad del liderazgo de nuestros mandos medios en operaciones, donde los gerentes distritales enseñan, acompañan, retan y guían a su gente, asegurando el éxito de sus gerentes de tienda. Este año, logramos que el 91% de gerentes distritales se certificaran en México y continuaremos extendiendo el programa al resto de nuestras operaciones.

Estos esfuerzos nos permitieron tener avances significativos en materia de retención del talento a nivel global y en el grado de conexión emocional que tenemos con nuestra gente. A través de nuestra medición de clima laboral “ECO 2018”, observamos una mejora significativa en la evaluación, al pasar de 3.92 a 4.07 con base en un puntaje máximo de 5 puntos, lo que demuestra que nuestra gente tiene un gran compromiso con la organización. Con respecto a los indicadores de rotación de personal, en los últimos 4 años hemos conseguido una mejora de 26.6 puntos porcentuales promedio en México, Argentina, Chile y Colombia.

Seguiremos trabajando para incorporar a especialistas en el sector, así como a personas con experiencia en los mercados internacionales, desarrollo tecnológico, estrategias de mercado y otras áreas que favorezcan el progreso y conexión de la Compañía con sus distintos grupos de interés. Así mismo continuaremos trabajando de la mano de la tecnología para conocer mejor las preferencias de nuestros clientes y ofrecerles la mejor experiencia en nuestros establecimientos.

De igual manera, durante 2018 reiteramos nuestro compromiso con la sustentabilidad, impulsando los cuatro pilares que integran nuestro modelo en todas las marcas y

países donde operamos: en calidad de vida, continuamos con iniciativas que benefician a nuestros colaboradores, como políticas de apoyo de transporte para nuestro equipo en la operación, campañas de salud, becas, entrega de kits escolares, talleres de bienestar, diversidad e inclusión, educación e integración de trabajo y vida personal. Continuamos con nuestro compromiso de impulsar un consumo responsable integrando leyendas en nuestros menús que ofrecen alternativas de consumo a nuestros clientes. Adicionalmente, hemos integrado en los menús de cada una de nuestras marcas el contenido calórico de los platillos para que puedan tomar la decisión de consumo que prefieran en función de su estilo de vida. Por otro lado, Alsea es miembro de MOVISA (Movimiento por una Vida Saludable), organización enfocada en apoyar y respaldar la implementación de proyectos de educación nutrimental y promoción de deporte en niños de 6 a 12 años.

En materia de medio ambiente, continuamos trabajando en iniciativas concretas para mitigar el cambio climático, durante 2018 logramos reducir la emisión de 22,875 toneladas de CO₂ a la atmósfera como resultado del proyecto de compra de energía limpia, evitamos contaminar los mantos acuíferos recolectando 919,292 litros de aceite usados en la operación de nuestras marcas, reciclamos 2,066 toneladas de residuos en el Centro de Operaciones y tratamos más de 28,000 m³ de agua.

En cuanto al desarrollo de la comunidad, mantenemos nuestra labor de combatir la pobreza alimentaria infantil, a través del Movimiento “Va por mi Cuenta”, una de las iniciativas que más nos ha brindado satisfacción, tras su implementación desde hace más de seis años. En 2018 superamos la meta de

recaudación consiguiendo más de 26 millones de pesos con tres iniciativas: producto con causa en cada una de nuestras marcas, aportación directa de nuestros colaboradores y recaudación con nuestros clientes. Asimismo, incrementamos a once el número de comedores infantiles, con un nuevo comedor en Ixtapaluca, Estado de México, bajo un nuevo modelo de operación, el de comedor escolar, el cual tendrá un mayor impacto a menor costo. Anualmente, beneficiamos a 4,300 niños, servimos más de 552 mil comidas al año y brindamos 7,730 horas de voluntariado en diversas actividades.

Nuestros esfuerzos en esta materia se ven reflejados con la obtención de algunos reconocimientos y distinciones, entre las que destacan, nuestro ingreso por primera vez en el índice regional del Dow Jones Sustainability Index (DJSI) para el mercado MILA (Mercado Integrado Latinoamericano), la obtención por séptimo año consecutivo del distintivo de Empresa Socialmente Responsable del Centro Mexicano para la Filantropía y la permanencia desde el 2011, en el IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores. De igual manera, ratificamos nuestro compromiso con las futuras generaciones mediante la adhesión a los Principios del Pacto Mundial y los Objetivos para el Desarrollo Sostenible ODS de las Naciones Unidas.

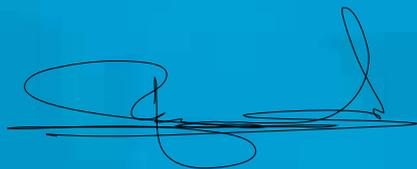
Por otro lado, para mejorar nuestro enfoque en el servicio a nuestros gerentes de las tiendas, seguiremos trabajando en fortalecer eficiencias y sinergias en el COA, en donde hemos logrado durante el último trimestre del año, contar con niveles óptimos en nuestras métricas de abastecimiento a tiendas, así como reducir la rotación de personal y en toda nuestra cadena de suministro a nivel global.

De cara al futuro, reiteramos nuestro compromiso para alcanzar con éxito nuestros objetivos:

- Una operación ágil y rentable, enfocada en elevar las Ventas Mismas Tiendas e incrementar márgenes operativos
- Lograr una mayor generación de flujo para reducir nuestro nivel de apalancamiento
- Maximizar eficiencias y sinergias en toda nuestra operación
- Priorizar la asignación de recursos en nuestros negocios más rentables
- Desarrollo de talento operativo y administrativo y,
- Continuar con nuestro programa *Gerente Dueño*

Agradezco profundamente a todos nuestros colaboradores, socios, inversionistas y miembros del Consejo de Administración por su activa participación para hacer de Alsea una empresa líder que llega cada vez más lejos y logra conectar a nuevos clientes y nuevos mercados con las marcas líderes de restaurantes del mundo.

El crecimiento involucra retos y oportunidades, debemos enfocarnos en nuestras fortalezas, en nuestro dinamismo que se traduce en capacidad de adaptación y en el talento de todos los que formamos parte de la familia Alsea. ¡Sigamos trabajando con la pasión que nos caracteriza por seguir creando en cada experiencia en nuestros restaurantes... un momento inolvidable!

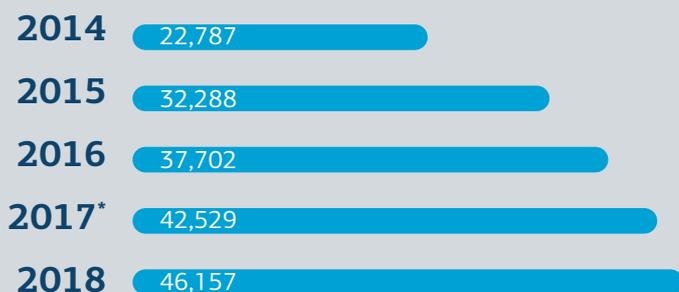


Alberto Torrado Martínez
Presidente Ejecutivo de Alsea
Abril 2019



RESULTADOS SOBRESALIENTES

VENTAS



EBITDA⁽²⁾



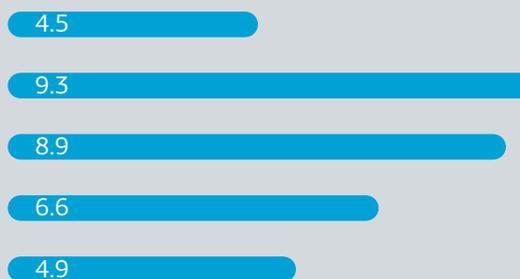
UTILIDAD NETA



ROE %⁽⁴⁾



VMT %⁽⁷⁾



UNIDADES



Cifras en millones de pesos nominales y bajo las normas IFRS, excepto datos por acción, número de unidades y colaboradores

* Cifras de 2017 excluyen el beneficio por la venta de la participación minoritaria de Grupo Axo

RESULTADOS SOBRESALIENTES¹

	CAGR ⁽⁵⁾ 2013-2018	Crecimiento Anual	2018	%	2017 ⁽⁶⁾	%
Resultados						
Ventas netas	24%	8.5%	46,156.6	100.0%	42,529.1	100.0%
Utilidad bruta	25%	8.0%	31,969.1	69.3%	29,605.9	69.6%
Utilidad de operación	24%	6.0%	3,293.6	7.1%	3,105.8	7.3%
EBITDA ⁽²⁾	26%	9.4%	6,408.3	13.9%	5,857.5	13.8%
Utilidad Neta Consolidada	11%	39.8%	1,139.3	2.5%	814.7	1.9%
Balance						
Activo Total		37.4%	54,342.3		39,551.6	
Efectivo		29.0%	1,987.9		1,540.4	
Pasivo con Costo		73.5%	25,609.9		14,761.4	
Capital Contable Mayoritario		22.1%	11,573.2		9,481.6	
Rentabilidad						
ROIC ⁽³⁾		(16.7%)	10.5%		12.6%	
ROE ⁽⁴⁾		(1.6%)	12.3%		12.5%	
Datos Bursátiles de la Acción						
Precio		(20.5%)	51.15		64.37	
Utilidad por acción		(13.0%)	1.14		1.31	
Dividendo		5.9%	0.72		0.68	
Valor en Libros por Acción		21.7%	13.85		11.38	
Acciones en Circulación (Millones)		0.3%	835.6		832.8	
Operación						
Número Total de Unidades	15%	7.3%	3,688		3,438	
Colaboradores	18%	4.0%	71,621		72,434	

(1) Cifras en millones de pesos nominales y bajo las normas IFRS, excepto datos por acción, número de unidades y colaboradores.

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

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

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

(5) TACC Tasa Anual de Crecimiento Compuesto de 2013 a 2018.

(6) Cifras de 2017 excluyen el beneficio por la venta de la participación minoritaria de Grupo Axo.

Nuestra cultura está basada en cinco valores estratégicos orientados en el enfoque al cliente para lograr una experiencia extraordinaria en cada visita a nuestros restaurantes.



Actitud
Ganadora

ACTITUD GANADORA

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



Liderazgo
Involucrado

LIDERAZGO INVOLUCRADO

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



Servicio
Sorprendente

SERVICIO SORPRENDENTE

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



Espíritu
Colaborativo

ESPÍRITU COLABORATIVO

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



Atención
al Detalle

ATENCIÓN AL DETALLE

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

MODELO DE CRECIMIENTO

INGRESOS Y RESTAURANTES	CRECIMIENTO ORGÁNICO		CRECIMIENTO NO ORGÁNICO	
	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de Restaurantes (Marcas / modelos actuales) • Remodelaciones • Ventas Mismas Tiendas • Nuevos canales de venta • Nuevas ocasiones de consumo • Nuevos modelos de restaurante • Flujo de ingresos actuales 	<p>PAÍSES ACTUALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de marcas existentes (segmentos actuales o nuevos) • Importación de nuevas marcas (startup, marca número 1 o 2 en el mercado o país de origen) • Canales de venta no restaurantes (comedores, productos <i>ready to eat</i>, etc.) <p>NUEVOS PAÍSES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expansión de marcas actuales • Adquisición de marcas existentes • <i>Joint Venture</i> con operador líder de restaurantes <p>NUEVOS FLUJOS DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propiedades intelectuales, servicios, financiamiento, etc. 		
RENTABILIDAD	OPERACIONES		MEZCLA DE NEGOCIO	SINERGIA Y MASA CRÍTICA
	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas Mismas Tiendas • Control de costos • Control de COGS • Productividad laboral • Administración de portafolio de restaurantes • Estrategia de precios • Estrategia de menú 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de portafolio de marcas • Administración de portafolio de países • Mezcla de tiendas Corporativas / Franquicias • Mezcla de divisas 		<ul style="list-style-type: none"> • Sinergias de compra e inversión • Reducción de CAT • Reducción de la inversión • Absorción de fijos • Nuevos flujos de ingresos • Bienes raíces

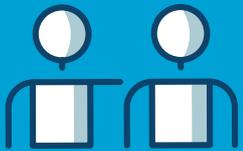
MODELO DE SUSTENTABILIDAD

La Sustentabilidad es un valor fundamental del negocio. De esta manera, contribuimos al desarrollo económico sostenible y a los intereses de la sociedad, asumiendo la responsabilidad de los impactos directos e indirectos de nuestra actividad en los diferentes grupos de interés con los que nos relacionamos.

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

El Comité identifica las necesidades de los grupos de interés, define la estrategia de sustentabilidad y supervisa el cumplimiento de las iniciativas propuestas por las comisiones. Nuestra gestión, planes de acción y metas están alineados con nuestros objetivos de negocio, y aspectos prioritarios resultantes de nuestra materialidad.

Asimismo, como parte de nuestro compromiso para lograr un mejor futuro para todos, nos alineamos a los Principios de Pacto Mundial y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por la Organización de las Naciones Unidas.



DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

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



CALIDAD DE VIDA

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



CONSUMO RESPONSABLE

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



MEDIO AMBIENTE

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



ALSEA CONECTA AL MUNDO CON MARCAS LÍDERES

Impulsamos la presencia de nuestras marcas en el mundo y tenemos un amplio potencial para seguir creciendo

SEGMENTOS unidades / % TOTAL



RESTAURANTES DE
SERVICIO RÁPIDO
1,805 / 48.9%



CAFETERÍAS
1,024 / 27.8%



RESTAURANTES DE
COMIDA CASUAL
573 / 15.5%



RESTAURANTES
FAMILIARES
286 / 7.8%

Cifras a diciembre de 2018



3,688
UNIDADES

67%
MÉXICO

33%
INTERNACIONAL

Durante 2018, continuamos consolidando nuestro liderazgo como operador de restaurantes líder en América Latina y Europa, a través de nuestro modelo de negocio y de acuerdo con nuestra estrategia de crecimiento.



CIFRAS A DICIEMBRE DE 2018

El 27 de diciembre concluimos satisfactoriamente la adquisición de Grupo Vips en España y Portugal y a principios de 2019 obtuvimos los derechos de operación de Starbucks Francia y Benelux, con estas adquisiciones, robustecimos nuestra operación en Europa.



[102-2, 102-4, 102-6, 102-7, 102-10]

ALSEA EUROPA



Este año, Alesa ha reforzado de manera muy significativa su presencia en Europa con la compra por un lado de Grupo Vips en España y Portugal, y por otro lado con la adquisición de los derechos de operación de Starbucks en Francia, Países Bajos, Bélgica y Luxemburgo.

Grupo Vips suma 454 tiendas (362 corporativas y 92 franquicias) al portafolio de la Compañía. Con la integración de Grupo Vips y Zena-Alesa en España y Portugal, Alesa se convierte en el principal grupo de restauración de la península ibérica, con más de 1,000 restaurantes y tiendas y un total de 10 marcas en esta región. Afianzamos así nuestro proyecto a largo plazo en la zona, contando con marcas que generarán mayor valor para la Compañía.

Esta operación estratégica es una gran oportunidad de consolidar nuestra presencia en el mercado europeo, ya que Grupo Vips cuenta con más de 50 años de experiencia y un portafolio de marcas consolidadas con un enorme potencial de crecimiento, a la vez que representa oportunidades de sinergias muy importantes en la región.

Adicionalmente, Alesa ha adquirido los derechos de operación de Starbucks en Francia, Países Bajos, Bélgica y Luxemburgo, sumando 285 tiendas totales, 82 corporativas y 203 subfranquicias. A través de esta transacción, Alesa expandirá su presencia con Starbucks en Europa, una marca que tiene gran aceptación del mercado europeo y de la cual Alesa cuenta con amplia experiencia tanto en la operación como en el plan estratégico.

VIPS

- Concepto líder en el sector casual dining en España, con 50 años de experiencia
- Es un restaurante-cafetería con una amplísima oferta culinaria que se adapta a todos los gustos y momentos del día
- El primer restaurante VIPS abrió sus puertas en Madrid en 1969 y rápidamente se convirtió en una marca icónica en España

VIPS SMART

- Cadena Fast Casual que combina lo mejor de un restaurante-cafetería VIPS con la rapidez del *Fast Food*
- VIPS Smart es la suma de Smart Service + Smart Food + Smart Price + Smart Place
- El primer restaurante VIPS Smart abrió sus puertas en 2016 en Madrid, cuenta hoy con más de 30 establecimientos

GINOS •RISTORANTE•

- Cadena especializada en cocina italo-mediterránea
- Sus clientes disfrutan de platos elaborados al momento con ingredientes traídos directamente desde Italia, en un ambiente hospitalario, cálido y cosmopolita que invita a compartir
- Creada a finales de los años 80, la marca cuenta con más de 120 restaurantes con presencia en más de 20 provincias españolas y en Lisboa, Portugal



- Una de las mayores cadenas de casual dining del mundo, con más de 870 restaurantes presentes en 29 países
- Fridays ofrece a sus clientes la experiencia del auténtico *Bar & Grill* americano en un ambiente lleno de energía
- Es el lugar ideal para socializar y celebrar el espíritu del viernes todos los días de la semana
- La marca está presente en España desde 1992 y cuenta con 18 restaurantes

wagamama

- Wagamama es una reconocida marca con 25 años de historia, inspirada en los trepidantes bares de ramen japoneses. Ofrece un menú de platos asiáticos naturales, nutritivos y hechos al momento
- Es alimentar el alma además del cuerpo
- La marca llegó a España en el año 2017 y cuenta en la actualidad con 6 restaurantes en Madrid



- Starbucks llegó a España en 2002 y a Portugal en 2008
- Gracias a su excelente acogida y la fidelidad de sus clientes, cuenta hoy con más de 140 tiendas distribuidas en las principales ciudades y aeropuertos de España y Portugal

ALSEA CONECTA MARCAS LÍDERES CON TALENTO

Contamos con estrategias enfocadas en capacitar y retener al mejor talento de la industria



+10,000
PROMOCIONES



28.26
HORAS PROMEDIO
DE CAPACITACIÓN
POR COLABORADOR



+71,000
COLABORADORES

53%
HOMBRES

47%
MUJERES



EQUIPO GANADOR

Estamos convencidos de que el crecimiento de la Compañía, el posicionamiento de nuestras marcas y el acercamiento con los clientes sólo es posible gracias a la pasión y el compromiso de los colaboradores que conforman la familia Alsea.

Este año lanzamos diversas iniciativas que nos permitieron estar más cerca de los gerentes y brindar el apoyo necesario para mejorar la productividad de su equipo y la experiencia del cliente. Promovimos iniciativas para mejorar la calidad del liderazgo en nuestros mandos medios y fortalecer la competitividad de nuestros esquemas de compensación, logrando así un avance significativo en la retención de talento a nivel global.

Un equipo comprometido
CON LA CALIDAD Y LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO



	Total	H	M
México	43,715	23,352	20,363
Argentina	7,860	3,236	4,624
Chile	3,869	1,816	2,053
Colombia	3,408	1,998	1,410
España	12,769	7,243	5,526

45% de mujeres ocupan puestos de management



Nivel de compromiso emocional

Durante 2018, el 100% de los colaboradores tuvieron la oportunidad de participar en la Encuesta de Compromiso -ECO-, que realizamos desde hace 2 años. A través de esta herramienta escuchamos el sentir de nuestra gente, identificamos sus necesidades y definimos cómo podemos ofrecer una mejor experiencia de trabajo en coordinación con los líderes.

Orgullosamente, logramos una participación de 92.41% de nuestros colaboradores en este proceso y obtuvimos un incremento de 0.15 en el indicador de compromiso, en comparación con la calificación de 2016, logrando un resultado de 4.07, en una escala de 0 a 5.

Estos resultados reflejan la calidad de liderazgo en Alsea, mostrando la preocupación de nuestros gerentes de tienda y líderes del centro de soporte a nivel global, por conectar con sus colaboradores y establecer planes de impacto efectivos que mejoren la integración de sus equipos.



4.07
de compromiso
a nivel global,
en una escala
de 0 a 5

RESULTADOS DE COMPROMISO POR PAÍS

	2018	2016	Variación
México	4.18	4.03	+0.15
Argentina	3.82	3.75	+0.07
Brasil	3.74	3.74	0
Chile	4.14	3.89	+0.25
Colombia	3.97	3.72	+0.25
España	3.81	3.68	+0.13
Uruguay	4.3	-	-

Desarrollo de talento

El desarrollo de nuestros colaboradores constituye uno de nuestros pilares estratégicos más importantes. Impulsar su crecimiento y ofrecerles un plan de carrera a largo plazo es nuestra prioridad. En este sentido, desarrollamos constantemente programas que coadyuven a la preparación de los mejores líderes de la industria y sean a su vez, promotores de desarrollo para nuevas generaciones.

Rutas de carrera intermarca

Seguimos trabajando en el diseño de rutas intermarca y contribuimos activamente con el desarrollo de nuestros colaboradores. Este programa consiste en cubrir vacantes de una marca con candidatos provenientes de otras, así, aprovechamos su experiencia e impulsamos su carrera a largo plazo. A partir de 2019 cambiaremos la forma de medirlo para ser mucho más objetivos y tener un procedimiento mucho más robusto.

Mentoring

Se trata de un programa de desarrollo de habilidades de mentoreo acompañados por un *coach* externo. La asignación de mentores se establece con base en sus áreas de competencia y las necesidades específicas de los *mentees*, luego, en conjunto, definen los objetivos de trabajo y se reúnen mensualmente a trabajar en sesiones confidenciales.

El *mentee* logra desarrollar una nueva habilidad o competencia y el mentor se convierte en referente dentro de la organización, para desarrollar competencias clave del negocio y generar relaciones por fuera de su sector.

Con este programa, Alsea desarrolla el potencial de sus colaboradores, mejora su desempeño, promueve mayor rentabilidad para el negocio, genera sinergias entre áreas y marcas y realza la cultura organizacional.

Círculo de mentoría

Este programa busca ampliar la visión del negocio desde una perspectiva más integral apoyando el desarrollo de los colaboradores por medio de círculos de mentoría, donde comparten experiencias y fortalecen sus competencias personales y profesionales.

Los encuentros del círculo ocurren de manera bimestral, los participantes se dividen en duplas y cada una es responsable de preparar un encuentro para tratar temas de negocio y liderazgo. El objetivo de este programa es consolidar al Director Mentor como referente y fortalecer su rol dentro de la Organización. Actualmente participan 12 colaboradores (1 mentor y 11 *mentees*).

Mejoras significativas en rotación

Los indicadores de rotación de personal han alcanzado una mejora de 26.6 puntos porcentuales promedio en México, Argentina, Chile y Colombia en los últimos 4 años, gracias a la ejecución de iniciativas para mejorar la experiencia de trabajo de nuestros colaboradores, a la inversión continua en formación y capacitación y a la mejora en la competitividad salarial de nuestra gente.

Horas promedio de capacitación por colaborador por país

- Chile: 25
- Argentina: 36
- España: 4.9
- México: 35.61
- Colombia: 7.38

28.26 horas promedio por colaborador

Diversidad e Inclusión

- Concluimos la 2ª generación del programa *Reach High* con 16 participantes a nivel global. Este programa tiene el objetivo de acelerar el desarrollo personal y profesional en mujeres de alto potencial para impulsar su trayectoria ascendente en Alsea. El programa consiste en seleccionar mujeres en posiciones de gerencia a dirección, se imparten 8 sesiones en equipos multiculturales, donde se presentan casos de estudio para su análisis y solución. Uno de los mayores valores de este programa radica en la sinergia de experiencias y el aprendizaje colaborativo de alto nivel.
- Implementamos la Política de Diversidad e Inclusión que promueve una cultura de respeto a la diversidad, igualdad laboral, no discriminación e inclusión de grupos en situación de vulnerabilidad. A través de ésta, se vela por garantizar la igualdad de oportunidades para los integrantes de la empresa. A nivel global contamos con 237 colaboradores con discapacidad
- Impartimos talleres de sensibilización sobre Diversidad e Inclusión a las áreas de Recursos Humanos, quienes serán los encargados de permear este rasgo de nuestra cultura.
- En México y Argentina el 80% de nuestros colaboradores son sindicalizados

Jornada Flexible y Viernes Flex

Aplica para el 100% del personal de centro de soporte en México, Colombia y España. Su objetivo es promover el balance entre el trabajo y la vida personal, brindando el beneficio de horario de trabajo flexible de nueve horas, entrando de lunes a jueves a las 7, 8 ó 9 hrs y los viernes con un horario continuo de 6 horas saliendo a las 13 a las 14 y a las 15 hrs.

Se ha establecido que este horario podrá aplicarse siempre y cuando no afecte el soporte a la operación, cierres contables, pagos de nómina, novedades, compromisos establecidos previamente, reuniones, entre otros.

MÉXICO

Distrital Coach

Para cumplir la meta de crecimiento, necesitamos continuar con la consolidación de un equipo de clase mundial, por lo que el desarrollo de nuestro talento toma un papel fundamental. Hoy más que nunca, es necesario contar con líderes desarrolladores de líderes, que además de soportar el crecimiento de la Compañía a través del logro de resultados reconozcan las contribuciones de valor, demuestren genuino interés por desarrollar a otros y sobre todo, otorguen los recursos necesarios para su gestión.

Es así como en línea con nuestra filosofía de Gerente Dueño, surge *Distrital Coach*, un programa que busca evolucionar el perfil de nuestros distritales para llevarlos a un siguiente nivel, conscientes de que son los líderes más importantes de la Compañía y quienes dirigen la operación.

En 2018 se redefinió el perfil del distrital con un enfoque de *coach* y se capacita como entrenador para el despliegue del programa. En México, se lanzó la iniciativa con talleres de formación y seguimiento del nuevo rol del distrital, alineado con el centro de soporte.

Círculo de Líderes

En el Centro de Operaciones Alsea (que integra en México nuestra operación de logística, manufactura y transporte) lanzamos el Círculo de Líderes I, una intervención en Cultura y Liderazgo enfocada en los mandos medios y apoyada por el equipo directivo, para resolver los retos del COA en materia de Gente. A través de conferencias semanales y dinámicas grupales con la participación de 90 líderes, se logró reducir la tendencia de rotación en un 50%, con el fin de estabilizar al equipo y mejorar el servicio de cara a la operación. A futuro, se continuará con la implementación del Círculo en su fase II, con el objetivo de construir un equipo productivo a favor de nuestras tiendas.

El programa continuará extendiéndose a otros mercados de Alsea.



La Voz del Gerente

Sabemos que nuestros gerentes son un pilar fundamental en las operaciones, por lo que estamos atentos a sus opiniones y comentarios con el propósito de establecer programas que contribuyan en la mejora continua y generación de valor en la organización. Bajo esta premisa, se desarrolló en México el programa La Voz del Gerente, que tiene como propósito establecer un contacto directo con los gerentes de tienda y escuchar de primera mano cuáles son sus necesidades en la operación, así como entender el apoyo que esperan recibir de las áreas de soporte.

Con este programa buscamos fortalecer y desarrollar el talento de nuestros equipos de trabajo y generar mejores resultados en el negocio y con el cliente.

En este programa participan los gerentes de tienda que hayan demostrado un alto compromiso y potencial de acuerdo con su desempeño y resultados de indicadores.



El programa consiste en sesiones de diálogo entre el Director General y los gerentes, quienes sesionan en reuniones periódicas para escuchar a los compañeros y expresar sus opiniones y puntos de vista con respecto a la operación, con el apoyo de otras áreas que contribuyen en la mejora operativa del negocio y que dan seguimiento a la solución de los problemas identificados.

Participaron 14 gerentes de tienda:

- 2 Domino's Pizza
- 3 Starbucks
- 1 Italianni's
- 2 Vips
- 1 Burger King
- 1 California Pizza Kitchen
- 1 P.F. Chang's
- 1 El Portón
- 1 Chili's
- 1 The Cheesecake Factory

El programa continuará extendiéndose a otros mercados de Alsea.





Un ambiente laboral que integra un estilo de vida balanceado contribuye al buen desempeño de nuestros colaboradores. Por ello, en Alsea constantemente desarrollamos programas que fomentan prácticas de bienestar integral.

Convenios y beneficios

- Se revisaron las reglas del cupón de 30% de descuento que nuestros colaboradores tienen en nuestras marcas, lo cual representó \$21.4 mdp de ahorro a 53 mil colaboradores en 18 meses
- Se definió la política de apoyo de transporte para resguardar la seguridad de los colaboradores en el trayecto de la tienda a su domicilio o viceversa en tres casos:
 - a) Que tengan la responsabilidad de apertura en horarios previos a 6:00 o de cierre en horarios posteriores a 22:00
 - b) Que el restaurante se encuentre en una zona conflictiva
 - c) Que no exista transporte público en los alrededores, previo a la apertura o cierre del establecimiento
- Nuevamente llevamos a cabo la Feria de Salud multimarca que ofreció estudios de laboratorio gratuitos para el control de peso, valoración oftalmológica y dental



Diversidad e Inclusión

- En México implementamos la política de maternidad y paternidad que supera las condiciones de ley en el país y nos permite otorgar beneficios durante el periodo inicial de maternidad y paternidad en el caso de hijos naturales y adoptados, tales como:
 - Paternidad:
 - 7 días continuos con goce de sueldo
 - Maternidad:
 - Esquemas de licencia y reincorporación al trabajo
 - Jornada comprimida: 4 horas diarias de trabajo, incrementando una hora laboral a partir del 5to mes del bebé
 - Jornada flexible: 3 días de trabajo en oficina y 2 días de trabajo *home office*
 - Licencia adicional: permiso hasta de 90 días sin goce de sueldo para el cuidado del recién nacido
 - Salas de lactancia con las condiciones adecuadas para la extracción y conservación de leche para las colaboradoras que han concluido su licencia por maternidad
- Iniciamos los diagnósticos de inclusión sobre personas con discapacidad para promover la selección de talento más allá de limitaciones físicas, sociales o mentales. Este instrumento de diagnóstico determina la concordancia de la responsabilidad laboral con respecto a la limitación o discapacidad de los candidatos. Actualmente, ya contamos con 237 colaboradores participando de este programa.
- Las oficinas corporativas en la Ciudad de México cuentan con la certificación LEED Gold, con espacios adecuados para trabajar de manera más eficiente, mejor iluminación, ventilación y menos ruido. Esta certificación nos permite tener un espacio de trabajo más ergonómico.



ARGENTINA

Liderando hacia el éxito

Es un programa de formación *In-Company* en la prestigiosa Universidad Torcuato Di Tella. Consiste en 60 horas cátedra que culmina con la presentación de un proyecto integrador. Tiene el objetivo de formar a los gerentes de distrito en 3 ejes fundamentales del negocio: liderazgo y compromiso, pensamiento estratégico y visión de negocio.

Actualmente 38 colaboradores (31 gerentes de distrito y 7 colaboradores de áreas de soporte) participan en este programa y sus acciones se registraron y evaluaron en un *scorecard* al finalizar cada módulo del programa.

Training pass

Consiste en un paquete de cursos de entre 20 y 48 horas, de educación ejecutiva de la prestigiosa Universidad antes mencionada, que se ofrecieron a colaboradores con buen desempeño y potencial. Estos programas se eligieron con base en las necesidades de desarrollo de cada participante. Las temáticas de estos programas fueron:

- Negociación
- Creatividad
- Inteligencia Emocional
- *Mindfulness*
- Neurociencias



COLOMBIA

Plan individual de desarrollo

Este programa consiste en un taller de 4 horas que diseñamos y dictamos internamente para todos los colaboradores de la Compañía, con el fin de brindar herramientas de desarrollo personal, donde los colaboradores identifican sus fortalezas y oportunidades para trabajar de manera clara y asertiva en sus planes individuales de desarrollo. Se impartieron 7 talleres y participaron 115 colaboradores.

Beca Excelencia Unisabana

Busca reconocer la competencia profesional de las personas que, por su proyección dentro de la empresa, sean elegibles para desempeñar cargos de alta responsabilidad, destacándose por la calidad en su trabajo y el compromiso social. Este año estuvo dirigido a 180 colaboradores de centro de soporte de los cuales se postularon 5 candidatos.

La beca aplica para nueve programas de especialización en Gerencia, pertenecientes a la Dirección General de Posgrados de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas.



Convenios con instituciones educativas para la formación superior

Programa que apoya con descuentos a los colaboradores y sus familiares -hasta tercer grado de consanguinidad- en su proceso de formación superior. Actualmente disponible para 3,200 colaboradores. Cada colaborador puede acercarse a las instituciones y presentar el certificado laboral de la Compañía para acceder a dichos descuentos.

Algunas de las instituciones con quienes la Compañía tiene convenios son:

- Universidad Santo Tomás
- Fundación Universitaria Unipanamericana
- Fundación Nueva América

Programa de Vigilancia Epidemiológico (osteomuscular)

Este programa pertenece al área de Seguridad y Salud en el Trabajo y tiene como objetivo la detección, prevención, control o erradicación de enfermedades osteomusculares. En 2018 logramos poner este programa a la disposición del 100% de nuestros colaboradores.

Alsea Contigo

Es un sistema de comunicación donde los colaboradores de las marcas en Colombia podrán actualizarse de todas las novedades, eventos, cambios y actividades la Compañía.

El sistema cuenta con dos secciones principales: GO Reconocimientos, donde los colaboradores reciben una mención por destacar en alguno de los valores corporativos (Actitud Ganadora, Liderazgo Involucrado, Servicio Sorprendente, Espíritu Colaborativo y Atención al Detalle) y GO Beneficios, donde los colaboradores acceden a la más amplia red de convenios e incentivos tanto personales como familiares de más de 120 reconocidas marcas regionales y locales en casi 20 categorías.



ESPAÑA

Carreras populares

En 2018 se llevaron a cabo 3 carreras para fomentar los hábitos saludables entre nuestros colaboradores. En estas carreras participaron 243 corredores que recorrieron 1,211km con fines solidarios, por la salud del corazón y en apoyo a asociaciones de lucha contra el cáncer.



243
corredores

1,211KM
CON FINES
SOLIDARIOS



ALSEA CONECTA AL TALENTO CON LA OPERACIÓN

Trabajamos con el máximo nivel de eficiencia y enfoque en las preferencias de nuestros clientes para generar la mejor experiencia en cada visita a nuestros restaurantes



Enlace

3,566
USUARIOS



optimizando
tiempos de
respuesta

MEJOR OPERADOR

La mejor experiencia en nuestros restaurantes va más allá del sabor. Operamos cada tienda con el máximo cuidado a los detalles, un servicio excepcional y productos innovadores con la mayor calidad.

Durante 2018 celebramos la apertura de la tienda 1,000 de Domino's y anunciamos un plan para desarrollar la marca en un periodo de cinco años con la meta de 550 aperturas (350 corporativas y 200 franquicias), y una inversión de más de 195 millones de dólares; este plan de expansión creará más de 9,000 nuevos empleos en México, España y Colombia.



**Un equipo
comprometido**

CON LA CALIDAD
Y LA EXCELENCIA
EN EL SERVICIO

ENLACE

Poderosa plataforma tecnológica que brinda soporte a los restaurantes para resolver sus necesidades de operación y asegurar la continuidad del servicio. Es un punto de encuentro entre los gerentes distritales y regionales y distintas áreas de soporte como mantenimiento, calidad, auditoría y recursos humanos.

En esta plataforma, los gerentes crean solicitudes que se convierten en planes de acción que son monitoreadas en tiempo real hasta su resolución.

Además, en conexión con la base de datos de Alsea, Enlace despliega una ventana de indicadores financieros con el objetivo de dar visibilidad al operador sobre los índices de ventas, productividad, rentabilidad y recursos humanos en tiempo real.

La plataforma ha alcanzado un total de 3,566 usuarios provenientes de los distintos países donde operamos y se han disminuido 30% las cargas de trabajo del *Distrital Coach* en México dentro de su modelo de supervisión.

A partir de esta plataforma hemos logrado optimizar los tiempos de respuesta y un ahorro importante de papel.

CONSUMO RESPONSABLE

El compromiso con nuestros clientes es ofrecerles el mejor sabor y calidad en cada uno de nuestros productos así como promover un estilo de vida saludable. Por ello, en 2018, consolidamos un equipo independiente en la estructura de *Research & Development*, para trabajar con cada marca de acuerdo con sus necesidades y colaborar en la publicación del contenido nutrimental en los menús.

Esta información contribuye a que los consumidores puedan efectuar la mejor elección de consumo de acuerdo con su estilo de vida y dar cumplimiento en temas nutrimentales. Esta información está disponible también en nuestra página web para su consulta inmediata.



MÉXICO

VIPS: PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA

La marca Vips ha venido transformándose con el propósito de cumplir con nuestra promesa de brindar la mejor experiencia a nuestros clientes.

La transformación no solo debe verse en la imagen de los restaurantes, en la mejora de la calidad de los ingredientes y en el servicio que reciben nuestros invitados, por lo que implementamos varias acciones para mejorar nuestra operación e incrementar la productividad del equipo de trabajo:

Red Vipster

Es una plataforma interna de reciente lanzamiento que pone al alcance de los gerentes de los restaurantes, toda la información que requieren sobre sus funciones, evitando tiempo perdido en buscar o solicitar información relevante, optimizando en casi 15% su agenda diaria.

Esta plataforma ha beneficiado a más de 10,399 Vipsters y cuenta con todos los documentos y procesos que la marca necesita para su correcta operación:

- Recetas
- Protocolos
- Procesos
- Videos
- Boletines
- Comunicados

Proyecto scanner

Es un sistema desarrollado para los puntos de venta en el cual se aplican descuentos antes de llegar a cajas y de la emisión del *ticket*. Este proyecto ha logrado reducir en casi 40% los tiempos de espera de nuestros clientes en caja.

Agenda del Gerente

Lanzamos el programa Agenda del Gerente con la propuesta de mejorar la calidad de vida y la gestión operativa de los gerentes de los restaurantes. El programa tiene por objetivo reducirles sus tareas administrativas y contribuir a eficientar su tiempo logrando delegar y reducir más del 40% de sus funciones. Algunas de las ventajas del programa son:

- Horario reducido y estructurado para actividades administrativas
- Mayor enfoque en actividades *core* del negocio
- Mayor atención a clientes, colaboradores y vida personal



Chef y Gerente Omega

Programa de entrenamiento de Vips en el cual, los Chefs y Gerentes Omega entrenan a sus colegas para asegurar que los estándares y procedimientos de calidad, higiene y servicio se cumplan en tiempo y forma con actitud de servicio y alto apego a los manuales operativos.

Las funciones principales del programa son:

- Brindar soporte a la operación
- Entrenar y certificar a los colaboradores
- Asegurar el entrenamiento de los chefs y gerentes de todas las unidades
- Generar colaboradores ejemplares en el cumplimiento de los valores e impulsores de la cultura Vips

T.A.C.T.O.S

Programa de estandarización de prueba de alimentos logrando garantizar la mejor calidad en los productos icónicos de Vips.

Líder de Servicio

Este programa tiene el objetivo de disminuir las quejas no resueltas en restaurante y mejorar la atención a nuestros clientes. Desde su lanzamiento en enero de 2018, el programa ha reducido en 50% el número de quejas.

Entrenamiento de los equipos de cocina

Esta iniciativa busca mejorar la elaboración de alimentos y bebidas. El resultado ha sido positivo, hemos logrado incrementar en más de 5 puntos porcentuales las encuestas del ISA (Índice de Satisfacción de Aalsea) en alimentos.



STARBUCKS, MÁS CERCA DE NUESTROS CLIENTES

Coffee Master

El programa de entrenamiento de *Coffee Masters* responde a la estrategia de liderazgo en café y experiencia del cliente. Se logró cerrar el año con +50% de *Coffee Masters* certificados mejorando KPI's de conexión y calidad de las bebidas. El resultado obtenido hasta el momento es del 85% de KPIs.

Los indicadores que se miden en este programa son:

1. Educación y experiencia
2. Calidad del café
3. *Coffee sales*



Make My day Challenge

Iniciativa interna con el objetivo de reducir las quejas de servicio con un resultado al cierre de 2018 de -50% de quejas. El programa, lanzado en octubre de 2018, consiste en que nuestros baristas sorprendan a los clientes con acciones que conecten con ellos como:

- Algún comentario
- Alguna acción en particular que podrían escribir en su café
- Palabras al momento de cobrar
- Acciones a la entrega del producto
- Un mensaje en coro de todos los baristas
- Un dibujo
- Una pregunta

Vasos reutilizables

En 2018 comenzamos a producir el vaso de manera local logrando un decremento en costo del 44%. Adicional se logró reducir el *lead time* de 5 meses a 3 semanas.

Por último, desde septiembre del 2017 empezamos a tener una nueva oferta con vasos de temporada, trayendo el año pasado \$2M incrementales.



ARGENTINA

STARBUCKS

Certificaciones *Playbook*

Con el objetivo de mejorar el orden de los *backs* y la barra de las cafeterías, recertificamos a todas las tiendas del país en el uso de la herramienta *Playbook*. Esta herramienta es una guía de planeación que le permite a nuestros colaboradores baristas administrar sus tiempos y rutinas en la operación de manera eficiente para brindar el mejor servicio.

Revisión de consumos y días de entrega

El área de operaciones en coordinación con el área de suministro, trabaja para reducir frecuencias de entregas del centro de distribución. Como resultado de la estrategia sobre el cálculo de pedidos, orden de los *backs* y recorridos de logística logramos reducciones de 24 entregas por semana.

Gestión de mano de obra

Seguimos varias estrategias para hacer más eficiente la labor de nuestros colaboradores:

- Revisamos la plantilla ideal de colaboradores conforme a las necesidades de cada tienda con el fin de no exceder presupuestos de salarios y beneficios. Con esta estrategia logramos cerrar actividades alineadas a presupuesto en estas dos líneas
- Diseño e implementación de la figura de *Shift Supervisor Part Time*, que cumple turnos de 6 hrs
- Modificación de los esquemas de tiempos asignados para descansos
- Recalibración de la herramienta *Mystery Shopper* con el objetivo de seguir mejorando el nivel de servicio al cliente



Costos Latam

Programa de control y gestión de costos enfocado en aumentar la eficiencia y el control de insumos y pedidos por tienda. A través de este programa se logró eficientar el costo con respecto al presupuesto del último trimestre de 2018.

LST / Geo Victoria

Estos dos programas buscan la eficiencia de horarios en producción y planificación de las horas disponibles para la operatividad de las tiendas, además de la administración del marcaje y cumplimiento de horarios por parte de los *partners*.

Delivery

Se abrió este canal de ventas en conjunto con los mejores operadores que el mercado ofrece: Uber, Glovo y Rappi. A través de este canal logramos generar mayor conexión con nuestros clientes y llegar donde lo necesiten.

Fanáticos por el Café

Con el objetivo de aumentar la cultura del café entre nuestros consumidores, implementamos el programa Fanáticos por el Café. En este programa, nuestros expertos baristas y *Coffee Masters* comparten todos sus conocimientos, desde las distintas regiones de crecimiento de café en el mundo, tipos de grano, mezcla y tostado, hasta el ritual de preparación de una bebida de excelencia. El objetivo es realzar la experiencia del *partner* y del cliente en torno a nuestras tazas de café.



P.F. CHANG'S

Iniciamos el *cross training* a nivel operativo, haciendo multifuncionales a los *Tongshis*. Al mismo tiempo, a nivel gerencial, empezamos con el programa de gerentes multifunción lo cual nos permite desarrollar a los chefs en áreas de servicio y viceversa.

BURGER KING

Alsea College

Fortalecimos las áreas operativas a través de programas de capacitación y comunicación con Alsea *College* a través de talleres de liderazgo.

Gerente Training

Reestructuramos el modelo de Gerente *Training* (sub gerente para BK), acotando plazos, profundizando en el entrenamiento y reforzando la figura de Gerente Dueño.

Delivery

Incorporamos *Delivery* como nuevo canal de ventas con los 4 operadores que están en el mercado (Uber, Rappi, Glovo y Pedidos Ya) con un plan organizado y escalado de lanzamiento.

Códigos QR

Se implementaron en todas las tiendas lectores de Códigos QR para agilizar y mejorar la experiencia que viven nuestros clientes al momento de pagar su cuenta.



MEDIO AMBIENTE

En Alsea, nuestro compromiso es integral, por lo que impulsamos el cuidado del medio ambiente a través de programas e iniciativas que tienen como objetivo el uso eficiente de los recursos en los lugares donde operamos.

MÉXICO

Consumo Energético

El crecimiento que tuvimos en tiendas y operaciones demandó un mayor consumo energético, resultando en un incremento marginal del 4%, este resultado se debe a nuestros esfuerzos para disminuir el consumo energético en nuestros establecimientos.

Por otro lado, la centralización del Centro de Distribución, el Comisariato y la Panadería mejoró de manera marginal el consumo de diésel y gasolina a nivel nacional, alrededor de 0.5%. Esto incluye rutas por nuevas aperturas.

CONSUMO ENERGÉTICO

Combustible	2017	2018
Electricidad (kWh)	264,479,889	239,468,796
Energía Eólica (kWh)	3,570,313	43,406,881
Gas LP (litros)	30,345,434	31,947,297
Gas Natural (m ³)	8,786,520	8,480,990
Diésel (litros)	5,383,415	5,358,779
Gasolina (litros)	3,008,206	2,966,965
Total	315,573,777	331,629,707

Nuestro incremento en tiendas nos permitió tener una reducción mínima de 0.1% en las emisiones de gases de efecto invernadero por consumo de combustibles fósiles, equivalente a 2,748 TonCO₂eq, es decir sin la aportación de reducción por energía renovable, que equivale a 22,875 TonCO₂eq.

Ton CO₂eq

Combustible	2017	2018
Electricidad (kWh)	139,380.90	126,200
Gas LP (litros)	49,711	52,493
Gas Natural (m ³)	20,245	19,687
Diésel (litros)	14,101	14,047
Gasolina (litros)	6,732	6,662

Por otro lado, el valor de las emisiones de CO₂ de 2017 por consumo de electricidad (indirecta) se recalculó 9% por el cambio en el valor del factor de emisión nacional, que disminuyó de 0.582 a 0.527 en 2018, lo que corresponde a 14,546 TonCO₂eq.

EMISIONES TON CO₂eq

	2017	2018
Alcance 1: Emisiones Directas	90,789	92,890
Alcance 2: Emisiones Indirectas	139,381	126,200
Total	230,170	219,090

Las aportaciones totales de emisiones de TonCO₂eq directas e indirectas muestran el incremento por consumo de energéticos del 2.3% y una reducción por consumo de energía de la red eléctrica tradicional del 9.5%.

Durante este periodo, con el propósito de reducir nuestro impacto por emisiones a la atmósfera, incrementamos significativamente la adquisición de energía eólica, elevando el consumo de 3,570,313 kWh a 43,406,881 kWh, lo que representó una reducción de 22,875 Ton CO₂eq. Este consumo representa un 15% del consumo de energía eléctrica que proviene de fuentes renovables.

Adicionalmente y a pesar del incremento de tiendas, logramos que el consumo de energéticos disminuyera a través de buenas prácticas de operación. Durante 2018, crecimos con 149 nuevas instalaciones en México, las que utilizan tecnología de iluminación LED y equipos de calentamiento de agua eficientes, con lo que hemos logrado disminuir 822.82 toneladas de CO₂, gracias a los resultados obtenidos estamos replicando esta iniciativa en todas las tiendas existentes.

Combustible	2017	2018
Electricidad (kWh)	264,479,889	239,468,796
Gas LP (litros)	3,570,313	43,406,881
Demanda (kWh)	268,050,202	282,875,677

Por otro lado, continuamos aplicando estrategias de administración de demanda y monitoreo para reducir la línea base de energía, este año alcanzamos una intensidad energética en nuestros restaurantes de 135,293 kWh/restaurante.

En las cafeterías Starbucks redujimos el consumo energético, renovando la iluminación, mejorando los sistemas de calefacción, ventilación y aire acondicionado y optimizando la eficiencia de otras máquinas y equipos.

TON CO₂eq

Combustible	2017	2018	Reducción
Electricidad	139,380.90	126,200	-9.5%
Gas LP	49,711	52,493	5.6%
Gas natural	20,245	19,687	-2.8%
Diésel	14,101	14,047	-0.5%
Gasolina	6,732	6,662	-1%
Total	230,170	219,090	-4.8%

Esto representa una reducción del 5% total de TonCO₂eq.

Agua

El agua representa un recurso de muy alto valor en nuestras operaciones, por lo que continuamos con la implementación de estrategias y medidas específicas para regular su consumo y tratamiento mediante el control en máquinas y equipos, el uso de medidores en nuestros restaurantes y sensibilización del personal sobre buenas prácticas de uso y consumo racional.

Este año se consumieron 2,673,269.32m³, que representan un incremento del 9% respecto al año anterior, debido al incremento de tiendas. En la operación de Aalsea se trataron 28,212.96m³ en el COA.

En Starbucks implementamos sistemas de flujo continuo para el lavado de utensilios e incluimos tecnologías de ahorro de agua en las máquinas de lavado, la barra y cafeteras. Además, formamos a los baristas para mantener los equipos limpios y en buenas condiciones con el fin de optimizar su funcionamiento como las parrillas de refrigeración y máquinas de hielo.

En Chili's y El Portón se evaluaron dos dispositivos de distintas tecnologías para ahorro en equipos de cocina y sanitarios.

Residuos

Durante el 2018 se recolectaron 919,292 litros de aceite vegetal quemado de nuestros restaurantes, para conversión a biodiésel. Continuamos con el programa de separación de basura en todas nuestras tiendas de la Ciudad de México, y desarrollamos campañas para disminuir la generación de residuos:

STARBUCKS

Promovemos con nuestros clientes el uso de contenedores propios para reducir el uso de vasos desechables a través de campañas de conciencia y descuentos. Se ha alcanzado un incremento del 7.3% de vasos reusables respecto a las ventas del año pasado.

- Cambio de los popotes plásticos a popotes de papel en tiendas
- Uso de tapas cold *foam* en bebidas frías, evitando uso de popotes
- Planes para eliminar popotes de plástico de un solo uso en todo el mundo para 2020 con una nueva tapa para bebidas heladas sin popote y popotes biodegradables

En el Centro de Operaciones de Alsea se implementaron programas de separación y valorización de residuos, contribuyendo así a la disposición de la menor cantidad de residuos y promover prácticas de reciclaje para madera, cartón, playo, plástico y chatarra. Este año se reciclaron 2,006 toneladas de residuos:

RESIDUOS

	Total kg	%
Madera (tarimas)	1,409,742	68
Cartón	485,680	24
Playo	132,174	6
Plástico	29,167	1.5
Chatarra	9,350	0.5
Total kg	2,066,113	100

Insumos

En 2018 llevamos a cabo un cambio significativo por proceso de cartón para nuestras cajas de pizza de Domino's, cambiando de *liner* blanco a *liner* color *kraft*, con lo que se evita el proceso de blanqueado químico de la fibra de celulosa con la que se fabrican las cajas, reduciendo así significativamente el impacto por contaminación de agua y uso de químicos.

Al año, Alsea consume 9,000 toneladas de papel y, en congruencia con nuestra estrategia de sustentabilidad, los insumos que adquirimos son 100% reciclables.

ESPAÑA

La apertura de 40 tiendas Domino's durante el año incrementó el consumo energético en un 24%. Actualmente, tenemos un contrato, el cual consiste en un sistema indexado al mercado diario de subastas, para lograr los mejores costos de facturación de conceptos regulados y un coeficiente K por kW que pagamos a la comercializadora.

Combustible	2017	2018
Energía eléctrica (kWh)	59,078,354	73,500,589

Para mejorar nuestro desempeño, estamos trabajando en sistemas de registro de consumo para conocer con mayor precisión el consumo de nuestros establecimientos, bajo un control mensual de facturación, y continuamos con programas de eficiencia energética con iniciativas para la reducción de potencia, como el cambio de maquinarias de climatización viejas por otras más eficientes, sustitución de equipos y combustibles (energía eléctrica a gas natural), reducciones de cargos por reactiva, y cambio de luminarias a LED.

COLOMBIA

En Colombia, tuvimos un incremento marginal del 2% por consumo de energéticos, debido principalmente a las nuevas aperturas de tiendas Domino's Pizza y Starbucks.

Combustible	2017	2018
Gas natural (m ³)	64,712	73,800
Energía eléctrica (kWh)	12,017	12,226

Sin embargo, llevamos a cabo varias iniciativas para mejorar nuestro desempeño a través de:

- Cambio de comercializador de energía que contribuye a una disminución del costo 11% por kWh
- Cambio de iluminación fluorescente a iluminación LED, en las tiendas nuevas y los puntos de venta que tienen más de 2 años de apertura
- Elaboración de un diagnóstico de balance de cargas en planta de producción y tiendas antiguas, donde se identificaron cargas que hacen que la demanda de intensidad aumente

Por otro lado, queremos explorar el uso de energías limpias y fotovoltaicas para mejorar el consumo en nuestras terrazas y planta de producción.

Tuvimos una generación de 2,728.40 Ton CO₂ este año, 2% mayor que el 2017.

Insumos

En Colombia se desarrollaron varios planes de sustentabilidad con proveedores con el propósito de reducir nuestro impacto ambiental en distintos ámbitos, como agua, generación de residuos, uso de sustancias químicas y equipos más eficientes.

Algunas de las iniciativas más representativas son:

- Popotes: hemos incorporado los popotes oxobiodegradables, un producto elaborado con tecnología que puede degradarse en presencia de oxígeno, conforme a la norma europea CEN/TR15351, brindando a los clientes una alternativa de consumo más amigable, motivando al reciclaje y reduciendo su impacto con el medio ambiente.
- Productos de higiene: establecimos una alianza para el suministro de productos elaborados con materiales ambientalmente sostenibles. Con esta alianza somos partícipes del proyecto de Ecosostenibilidad de este grupo en términos de reducción del consumo de agua y energía en las plantas de papel, recuperación de residuos sólidos y reducción del material de empaque por tonelada de producto.
- Aceite vegetal: llevamos a cabo un programa para el manejo responsable del Aceite Vegetal Usado (UCO) a través de *Greenfuel* quien lo recoge en tienda y hace una correcta disposición de este subproducto evitando la contaminación de aguas urbanas, permitiendo tener trazabilidad sobre

sus desechos y garantizar que estos serán convertidos en biodiésel, asegurando que estos residuos no se utilizarán nuevamente para consumo humano o como insumo de alimentos balanceados.

- Frutas y Verduras: cumplimos con el objetivo del manejo de estos insumos con proveedores certificados en BPA y hemos hecho el cambio en las marcas Domino's y Burger King con un nuevo proveedor, quien cuenta con buenas prácticas agrícolas y procesos de agricultura limpia que garantiza desde los cultivos, productos con manipulación certificada.

Adicionalmente, llevamos a cabo iniciativas internas para promover la mejora de nuestro desempeño ambiental con nuestro colaboradores:

- Starbucks: promovemos el uso de los residuos de café como compostaje, ya sea en grano o molido,
- Archies, P.F. Chang's y Burger King: Hemos vinculado a un proveedor de reciclaje a través de charlas de sensibilización coordinadas desde nuestra área de Calidad con las tiendas, con el propósito de desarrollar una correcta disposición de los residuos en punto de venta, separando los materiales orgánicos de los reciclados. Esta iniciativa está en proceso y queremos llevarla al resto de las marcas en Alsea Colombia.

CHILE

STARBUCKS

Se logró la certificación LEED de 3 tiendas lo que ratifica nuestro compromiso con el medio ambiente y transmite a nuestros clientes, colaboradores y proveedores la filosofía de cuidado y protección del medio ambiente.

Esta iniciativa contribuye también al diseño, construcción, operación y manutención eficiente de las tiendas, buscando el impacto mínimo en el consumo energético, consumo de agua, generación de residuos, etc.

Durante 2018 eliminamos el uso de vasos de cartón y plástico de nuestras tiendas y animamos a nuestros consumidores a contribuir con esta iniciativa entregándoles un vaso reutilizable donde disfruten sus bebidas frías o calientes. En el periodo de esta campaña, como refuerzo, invitamos a nuestros clientes a personalizar su vaso con 3 de nuestros *partners*.

Adicionalmente cambiamos los popotes plásticos por popotes de papel y utilizamos tapas *cold foam* en las bebidas frías para reducir el impacto por residuos plásticos de nuestros productos.

CASUAL DINING

Promovemos el uso de empaques reutilizables y reciclables para la comida y eliminamos el uso de bolsas plásticas en todos nuestros restaurantes.

P.F. CHANG'S

En sucursal Isidora Goyenechea comenzamos con el proyecto de reciclaje de cartón, con lo que tenemos un control mayor en la separación de residuos.

BURGER KING

Cambiamos los envases plásticos por envases de cartón con el propósito de reducir nuestra aportación en residuos plásticos.

CENTRO DE SOPORTE

Aportamos y promovemos el uso de cubiertos compostables, es decir que se degradan orgánicamente para evitar la disposición e incremento de residuos inorgánicos en nuestro Centro de Soporte.

Adicionalmente, logramos recolectar el 90% del aceite quemado que proviene de los restaurantes Burger King, P.F. Chang's y Chili's, equivalentes a 99,082 litros, evitando así la contaminación de casi 100 m³ de agua.

ALSEA CONECTA A LA OPERACIÓN CON EL SERVICIO

Maximizar eficiencias y sinergias en toda nuestra cadena de suministro es un objetivo fundamental en nuestra estrategia de crecimiento

65%

MATERIAS PRIMAS
Y PROVEEDORES
SON MEXICANOS

610

RUTAS POR
SEMANA

233

CIUDADES

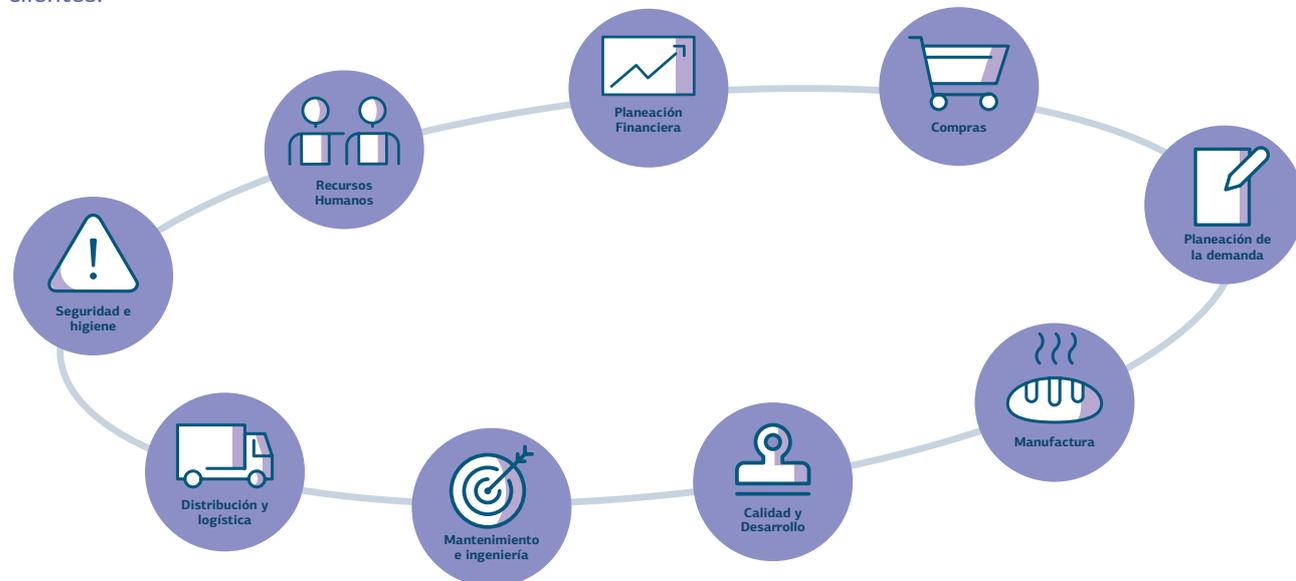


SINERGIA Y MASA CRÍTICA

Respaldar nuestra operación con recursos, eficiencias y mejores prácticas es nuestra forma de brindar ventajas competitivas a nuestras marcas. Optimizamos el tiempo de respuesta a los restaurantes, reducimos costos y ampliamos el margen de rentabilidad. Estamos preparados para manejar el crecimiento futuro de nuestra operación.

Modelo Conecta

Es el ciclo de nuestra cadena de suministro, donde se integran todas las fases involucradas en planear, producir, distribuir y gestionar los recursos para conectar y dar solución a las necesidades de nuestras tiendas y en consecuencia, lograr la satisfacción de nuestros clientes.





Cadena de suministro

Nuestra área de soporte, es el corazón de nuestros procesos. Es aquí donde se realiza la selección de proveeduría, recepción de materias primas y alimentos base, almacenamiento, manufactura, surtido de pedidos, procesos de embarque y distribución de nuestros productos.

Los procesos que integran la cadena de suministro son:

- **Planeación y logística:** Organiza todas las fases de la cadena para garantizar que los procesos se cumplan en tiempo y forma
- **Compras:** Analiza el mercado de *commodities*, elige fuentes de abasto, lleva a cabo la adquisición de activos e implementa programas de desarrollo de proveedores
- **Manufactura:** Elabora los siguientes productos: Masa para pizza fresca y parbake, panadería, panquelería, pastelería, sándwiches, sopas, salsas, platillos cocinados y diferentes cortes de carne
- **Distribución y logística:** Recibe, surte y transporta los pedidos de las marcas hacia los restaurantes
- **Calidad:** Asegura la inocuidad y calidad de los productos desde su diseño, y compra hasta que están en al mesa de nuestros clientes
- **Recursos humanos, finanzas y tecnología:** Proporcionan soporte y atención de tiempo completo a los 4 centros de distribución

De esta manera, nuestros procesos se interrelacionan en total sincronía con un objetivo en común: Llevar todos los suministros necesarios a cada tienda para que el gerente se enfoque en cumplir y exceder las expectativas de nuestros clientes.

Distribuidora e importadora Alsea (DIA)

DIA es una parte fundamental del Centro de Servicios Compartidos, ya que a través de ésta, Alsea administra la cadena de suministro de las marcas y establecimientos que opera, permitiéndoles concentrar sus esfuerzos en la optimización de sus operaciones y el servicio al cliente.

DIA se especializa en la compra, importación, traslado, almacenamiento y distribución a nivel nacional de productos alimenticios en las modalidades de congelado, refrigerado y seco para abastecer a todas las marcas y establecimientos.

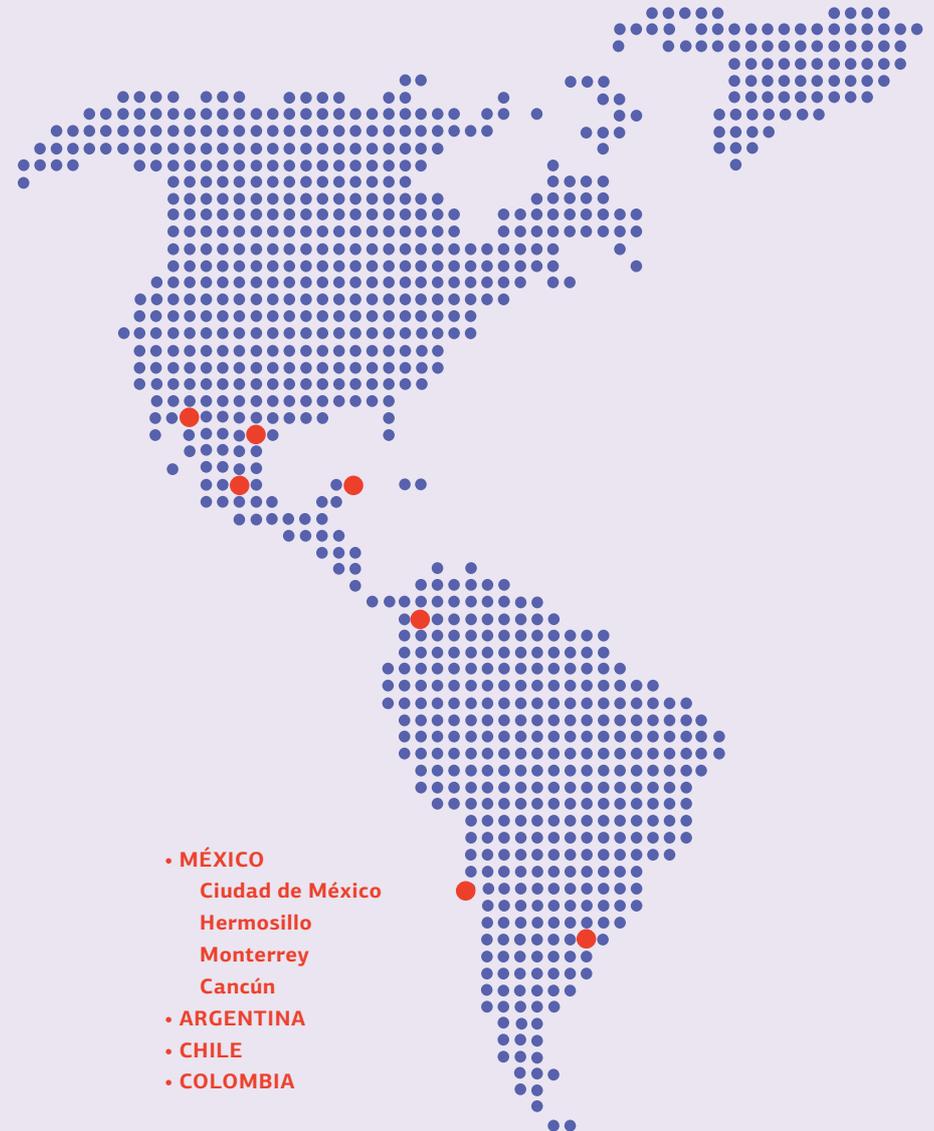
Aunado a la operación intercompañías, Alsea mantiene contratos de fabricación y distribución exclusiva con Starbucks, Vips, Italianni's, El Portón y el sistema de Domino's Pizza en México, operados por franquiciatarios, de los cuales obtenemos ganancias adicionales por la prestación de los servicios en los citados contratos.

Asimismo, DIA a través de sus procedimientos de inspección en la recepción de productos y de auditorías continuas a las áreas de manufactura y distribución de sus proveedores, se asegura de que las materias primas utilizadas en la preparación, venta y distribución de alimentos cumplan con los más altos estándares de calidad.

El suministro a nuestras tiendas en México y Latinoamérica se lleva a cabo por medio de 7 centros de distribución en las siguientes ubicaciones estratégicas:

- 4 en México
- 1 en Argentina
- 1 en Chile
- 1 en Colombia

Los centros de distribución de México y Colombia pertenecen a Alsea y los de Argentina y Chile son operados por terceros.



Recursos Humanos

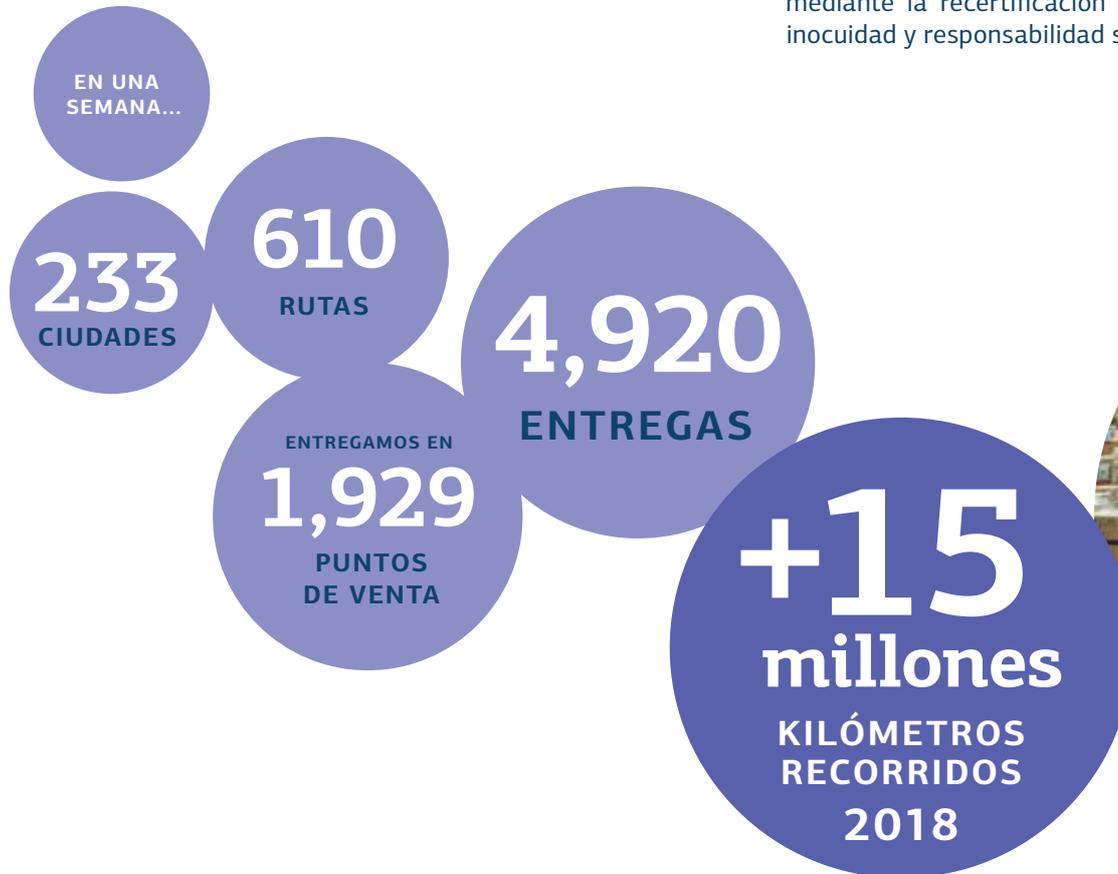
Continuamos comprometidos con una operación segura y responsable con nuestros colaboradores, a través de distintos programas y campañas de seguridad e higiene, llevamos a cabo la campaña de vacunación para nuestros colaboradores y mantenemos el programa de capacitación y comunicación continua en seguridad industrial con el propósito de alcanzar nuestra meta de "Cero Accidentes".

En este ámbito mejoramos significativamente la tendencia a la baja de accidentes incapacitantes, reduciendo de 42 a 32 accidentes, a los cuales damos seguimiento puntual para su prevención y atendemos las inspecciones de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Calidad

Este año, logramos que todos los Centros de Distribución en México, logaran la máxima calificación otorgada por Domino's Pizza Internacional: 5 estrellas. Adicionalmente y como parte de nuestra estrategia de mejora continua en los programas de seguridad alimentaria y calidad, este año 2 de nuestros 4 centros de distribución, obtuvieron la certificación SQF (*Safe Quality Food*) nivel 2, un Sistema de Gestión en Inocuidad Alimentaria diseñado para proveer a las organizaciones con una herramienta rigurosa para gestionar los riesgos de seguridad alimentaria, y al mismo tiempo proporcionar seguridad al producto y a los consumidores con una certificación reconocida sobre seguridad de alimentos. <http://seguridad-alimentaria-global.com/que-es-sqf.html>

Por otro lado, logramos el reconocimiento de Walmart mediante la recertificación como proveedores por calidad, inocuidad y responsabilidad social.



Definimos nuevas métricas para evaluar procesos críticos de nuestra operación, como es el caso de la cadena de frío, donde alcanzamos un 97.5% de la meta establecida, el control y aprobación de proveedores, que rebasó la meta en un 4% y el desempeño global en calidad de nuestros proveedores en México que superó en un 2% la meta anual.

La relación con proveedores se mejoró y como resultado las quejas en PPM (defectos por millón de oportunidades, o piezas o partes por millón) en Manufactura y Proveedores se redujeron.

Los restaurantes y tiendas de nuestras marcas, fueron por primera vez auditados a partir del segundo trimestre, con base al nuevo estándar de Inocuidad y Calidad de Alsea (ICA), superando la meta originalmente definida por marca conforme al plan anual.

Planeación

Nuestras marcas respondieron en cuanto a asertividad de pronóstico anual, superando en general sus metas, a excepción de Domino's y Starbucks. Como estrategia hemos trabajado en el manejo de los SKU's para definir estrategias entre las marcas que contribuyan en la reducción de inventarios y reforzamos los sistemas de información por punto de entrega, logrando un 8.4% de SKU's totales. Logramos una reducción muy importante de inventarios total Alsea de 10 días contra 2017, como resultado de un mejor Capital de Trabajo.

Compras

Este año se obtuvieron excelentes resultados en inflación de listas de precios gracias a los ahorros de SKU's de alimentos, alcanzando un beneficio de 2.72 pp equivalentes a \$214 MM respecto a la inflación estimada total de precios.

Las estrategias de negociación y compra de insumos representaron beneficios de \$66MM anuales, a pesar del incremento en los aranceles por importación. Logramos cumplir el objetivo de *Vendor Agreement* con el 81% de nuestros proveedores, y vimos los resultados de la primera negociación global de bebidas carbonatadas y las negociaciones con Alpura y Heineken lo que representó un beneficio de \$331MM adicionales, a los contratos anteriores.



Centro de Operaciones Alsea

El Centro de Operaciones Alsea (COA), integra los servicios de almacenamiento, distribución y manufactura en un mismo lugar, con el propósito de optimizar la operación de nuestros restaurantes y mantener la calidad y la rentabilidad.

Mitigamos impactos por nuevos aranceles de importación (a productos clave como queso, pepperoni, papas y alimentos preparados), superamos los resultados de capital de trabajo mediante la reducción de inventarios, y programas de cadenas productivas para proveedores.

Las acciones realizadas durante 2018 fueron:

- **Capacitación:** mejora del programa de capacitación y apoyo con marcas para capitalizar la experiencia operativa
- **Estructura:** incremento en el número de supervisores e implementación del programa “Círculo de líderes” para disminuir la rotación de personal
- **Operación:** restablecer y garantizar el servicio a tiendas, disminuir gastos y generar productividad. Reuniones de avance, atención inmediata a las oportunidades de mejora, cobertura 7x24 del servicio de IT, continuidad operativa, apoyo con movimiento y definición de rutas, cumplimiento del plan de producción y recuperación de inventarios, y surtido de almacén logrando un índice de mejora del 25%



Prioridades de Cadena de Suministro para el 2019:

- Consolidar la operación y garantizar un servicio consistente
- Generar la productividad y ahorros del presupuesto
- Mantener la rotación en menos del 5% mensual y continuar con la estrategia de Cero Accidentes
- Acelerar el proyecto de fabricación central de productos
- Definir red de servicio y capacidades necesarias para los siguientes cinco años
- Avanzar en el sistema de Inocuidad y Calidad
- Optimizar y mejorar capital de trabajo
- Asegurar plan de sucesión para directores
- Disminuir efectos de la inflación con estrategias de compra efectivas
- Mejorar el Proceso de Planeación de la Demanda S&OP (*Sales & Operations Planning*)
- Asegurar el cumplimiento de requerimientos para ingresar al *Dow Jones Sustainability Index* región MILA y *Emerging Markets*
- Obtener certificación TIF (Tipo Inspección Federal)

STARBUCKS RESERVE

Buscamos por todo el mundo los cafés artesanales

ALSEA CONECTA EL SERVICIO CON LA INNOVACIÓN

La tecnología y la innovación son dos de nuestras ventajas competitivas y la base de nuestro liderazgo para estar cada vez más cerca de las necesidades de nuestros clientes



nuevas
marcas



nuevos
productos



nuevos
canales



INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

En Alsea trabajamos para renovarnos día a día, para conectar con nuestros clientes e ir más allá del momento de consumo. Hoy, de la mano de la tecnología escuchamos sus preferencias, sabemos qué quieren y cómo lo quieren y esto lo convertimos en productos y servicios innovadores acordes con sus estilos de vida.

Conocer los perfiles de nuestros clientes nos permite poner a su disposición beneficios a través de distintas aplicaciones y dispositivos electrónicos, reforzando así la conexión entre ellos y las marcas.

Hoy en día, gracias a las aplicaciones digitales nos mantenemos a la vanguardia para llevar ofertas y promociones a nuestros clientes de manera ágil y eficiente, por lo que seguiremos invirtiendo en estas herramientas y plataformas de comunicación que hoy se han visto beneficiadas logrando un importante incremento en sus registros de afiliación.

De igual forma, seguiremos trabajando en renovar nuestros productos, formatos y servicios para adecuarlos a las tendencias de la industria. Nuestro objetivo es seguir sorprendiendo a nuestros clientes con nuevos sabores y nuevas propuestas orientados a sus preferencias.

MÉXICO

STARBUCKS

Reserve Bar

En el mes de abril abrimos nuestro primer *Reserve Bar* en México, que también fue el primero en un país productor de café en todo el mundo, donde, ofrecimos por primera vez, granos de otra región cafetalera de nuestro país: Starbucks *Reserve* México, Oaxaca, La Pluma.

Esta tienda se diseñó para celebrar la cultura mexicana con elementos producidos e inspirados por el país, sin perder su conexión natural con los Starbucks *Reserve Roasteries*. Está diseñado para ser el escenario para los *Coffee Masters* que representan la más amplia gama de conocimientos sobre café en Starbucks, con una barra inmersiva donde nuestras reservas de exquisitos granos de café de edición limitada cobran vida. Ofrece a nuestros clientes la oportunidad de explorar el café a través de catas y seminarios educativos preparados por nuestros maestros del café. En esta tienda se utilizan métodos de preparación artesanal diseñados exclusivamente para resaltar el café de reserva y es la primera instalación en México en ofrecer *Nitro Cold Brew* y bebidas exclusivas inspiradas en coctelería.

Baked in Store

Además de brindar la mejor experiencia en el consumo de café, durante 2018 incursionamos en el proyecto de hornear pan en nuestras tiendas con el objetivo de enaltecer la experiencia de alimentos.

Introdujimos productos de panadería frescos y hechos al momento con ingredientes simples, pero de gran calidad y sabor excepcional.

Bajo este concepto ofrecemos la siguiente variedad:

- *Croissant* de jamón y queso, jamón serrano ó mantequilla
- Chocolatín
- Hojaldres frutales
- *Bretzel* de chocolate

Este programa inició en octubre de 2018, con las primeras 19 tiendas en Ciudad de México y zona metropolitana y en diciembre, se activaron 21 tiendas más en Monterrey.



El aroma del
"pan calentito"

EN NUESTRAS
TIENDAS
SEDUCE A
LOS CLIENTES

Back to Flavor

¿Te acuerdas a qué sabe?

A través de esta innovación en bebidas buscamos crear una experiencia apelando a momentos de nostalgia por medio de una campaña de comunicación 360°.

Las personas recordaron momentos especiales sobre su infancia y las compartieron con sus familiares y amigos ayudándonos a generar *engagement* digital y mejor conexión con nuestros consumidores.

Implementación de Delivery

En 2018 logramos ampliar nuestro canal de ventas en servicio a domicilio a través del uso de plataformas digitales (APPs) gestionadas por empresas orientadas al desarrollo tecnológico y generamos una alianza estratégica con Rappi a principios de octubre.

Con esta iniciativa logramos que 140 tiendas incorporaran el servicio a través de agregadores.

VIPS

Vips se reinventa y rediseña el menú, optimizando su oferta de platillos para lograr un diseño más fluido y accesible para nuestros invitados.

La presentación del menú busca comunicar la experiencia y personalidad de marca, en un nuevo formato para una mejor lectura, se incluyeron nuevas fotografías con *lay outs* de familias, historias y formatos de marca.

- Innovamos y mejoramos distintos platillos conforme la preferencia de nuestros clientes
- Buscamos establecer consistencia en los productos que tenemos disponibles en nuestras tiendas
- Se incorporaron 12 nuevos platillos

Adicionalmente, durante 2018 realizamos el lanzamiento de la Tarjeta de Lealtad Digital Vips, con la cual se alcanzaron 56,315 registros con más de 16 mil transacciones durante el año.



140
unidades

EN MÉXICO
COMENZARON
CON EL SERVICIO
DE DELIVERY



DOMINO'S

Este año tuvimos grandes avances en innovación y tecnología gracias a diversas actualizaciones en nuestras plataformas digitales así como la integración del programa de lealtad WOW Rewards, adicionalmente nos unimos a esfuerzos de terceros como es el caso de la funcionalidad de Alexa.

En 2018 alcanzamos más de 3 millones de descargas de la aplicación en iOS y Android, y el volumen de ventas provenientes de estas plataformas alcanzó el 25%.

P.F. CHANG'S

Mejoramos nuestro menú con el lanzamiento de *Asian Bowls*, que consiste en 23 opciones de *Bowls* y *Ramen*, a partir de noviembre.

Impulsamos el consumo de sushi con la campaña *Sushiología*, que combina sushi con cócteles para brindar una nueva experiencia de sabor y consumo a nuestros clientes.

THE CHEESECAKE FACTORY

Creamos el postre perfecto para cualquier tipo de celebración: *Celebration Cheesecake*. Este delicioso postre está inspirado en los *funfetti cupcakes*, además, combina el sabor del *cheesecake* original con capas de pastel de vainilla y tres deliciosas capas de mousse de mascarpone sabor fresa, vainilla y chocolate; con una cobertura de queso crema y confeti. Sin duda el pastel más alegre que hayas visto y que jamás podrá faltar para tu celebración.



ESPAÑA

FOSTER'S HOLLYWOOD

Foster's se renueva y adopta una nueva identidad corporativa, este proyecto se desarrolló de forma integral logrando una plataforma estratégica de marca y nuevos códigos y tonos de comunicación, dirigido principalmente al público joven, que es el *core target* de la marca.

El cambio de imagen aplica a todas las áreas y soportes de la marca, conservando la esencia de la marca en un formato moderno y renovado.

Las tiendas cambiarán la decoración y el ambiente para la incorporación de la nueva imagen utilizando los códigos visuales. En 2018 se logró incorporar la nueva decoración en un primer restaurante, que abrió sus puertas en el mes de julio, el cual observó un impacto positivo en ventas con crecimientos de doble dígito.

Nuevos productos

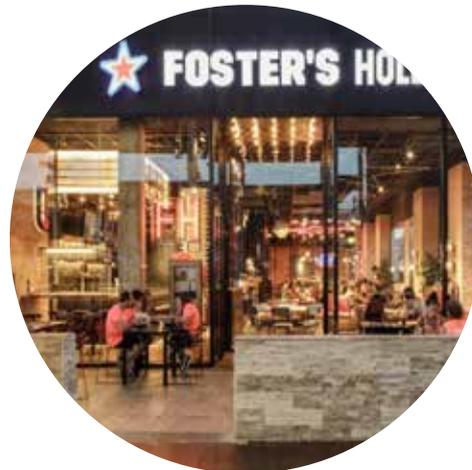
Continuamos con la promoción de las nuevas hamburguesas, cuyo valor diferencial se basa en métodos de elaboración que aportan mayor aspiracionalidad a los productos con procesos de ahumado o ingredientes de valor dentro de la mezcla:

- **Smoked Burger:** Sabores ahumados
- **Truffled Burger:** Carne de vacuno mezclada con aceite de trufa y *boletus* salteados y otros elementos relacionados

La campaña de promoción se realizó en TV y digital con el mensaje "Las Bacon & Cheese Fries de Foster's Hollywood son inimitables".

Desarrollo pedidos Alexa skill

La incorporación de nuestra plataforma al sistema Alexa tiene como objetivo incrementar la notoriedad e innovación en la marca en el sector de *casual dining*.



CAÑAS Y TAPAS

Esta marca se reposiciona en el mercado con estrategias que invitan a los consumidores a vivir la experiencia del tapeo con los valores de siempre.

Se llevaron a cabo ajustes en la decoración dando personalidad y carácter español a la marca.

En relación a productos, nuestro tradicional platillo de huevos rotos hoy cuenta con la posibilidad de personalización con recetas típicas de regiones españolas.

Realizamos publicidad con noticias sobre aperturas y eventos *ad hoc* en restaurantes, generando notoriedad en la marca y motivos de comunicación.

Asimismo, reforzamos el valor de la marca con iniciativas de responsabilidad social, como Acción Tapa Solidaria, que involucra tanto a nuestros colaboradores en la creación de la tapa, como a nuestros invitados que con su consumo ayudan a aldeas infantiles.



DOMINO'S

El gran lanzamiento del año fue *American Legends*, una línea de pizzas con 3 especialidades de abundancia de proteínas y queso cheddar en el borde, este lanzamiento estuvo apoyado por una campaña de medios 360°.

BURGER KING

Esta marca llevó a cabo la introducción de kioscos de pedidos en 34 restaurantes con lo cual, se incrementaron las ventas en mostrador un 5%.



34
unidades
cuentan
con kioscos

CHILE

STARBUCKS

Nuevos productos

- **Cookies & Cream Frappuccino:** volvimos a traer para nuestros clientes el exitoso Cookies & Cream Frappuccino, pero esta vez con un nuevo ingrediente que consistía en galleta molida sobre la bebida.
- **Bebidas:** lanzamos S'more Frappuccino, Butterscotch y Cáscara Latte, tres innovadoras bebidas acompañadas de un *storytelling* para enamorar a nuestros clientes.
- **Spark:** desarrollamos tres bebidas que lograron atraer la atención de nuestros consumidores más jóvenes a través de una propuesta muy atractiva en cuanto a dulzura y apariencia: Mermaid, Galaxy y Zombie.

P.F. CHANG'S

En 2018 llevamos a cabo distintos programas que contribuyeron en la mejora del menú y la promoción de la marca en Chile, con el relanzamiento de la carta de sushi. Los productos se adecuaron al paladar local, consiguiendo el posicionamiento de la categoría e incremento de su participación.

Asimismo, implementamos una campaña de comunicación masiva que nos permitió alcanzar ventas hasta por 2 dígitos, incrementó el consumo de sushi y confirmó la preferencia de productos como: ceviche roll, guacamole y white maki.

COLOMBIA

ARCHIES

Implementamos el programa "Pizza Tour, prueba, vota y gana" para el lanzamiento de 4 nuevos sabores: Dolci Prosciutto, Funghi Toscana, Mexicana y Mozzarella Prosciutto. Asimismo, trabajamos en mejorar la receta de dos productos del menú actual.



INNOVAMOS PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DE NUESTROS CLIENTES



ALSEA CONECTA LA INNOVACIÓN CON LA VISIÓN

Mercadotecnia de vanguardia que aporta valor a nuestras marcas y nos posiciona como líderes en los mercados donde participamos. Conectar con nuestros clientes es formar parte de su estilo de vida



+316,000

SOCIOS ACTIVOS

+14%
VENTAS
TOTALES

+20%
ÓRDENES
VS 2017



MERCADOTECNIA DE VANGUARDIA

En Alsea, consideramos que la mercadotecnia es uno de los principales motores para impulsar el crecimiento de nuestras marcas a través de la definición, el enfoque en las propuestas de valor y el conocimiento profundo de las preferencias de nuestros clientes.

Nuestra prioridad es que los clientes disfruten al máximo los productos que ofrecemos y vivan experiencias únicas en las visitas a nuestros establecimientos de acuerdo con sus preferencias.

Continuamente buscamos renovar nuestras estrategias de mercadotecnia para mantener el espíritu fresco de nuestras marcas por lo que definimos programas para escuchar la voz de nuestros clientes, conocer sus deseos y necesidades y así tomar acción con promociones y productos que hagan la diferencia, contribuyendo al cumplimiento de nuestros objetivos de negocio.



PROGRAMAS DE LEALTAD

MÉXICO

WOW Rewards

Programa que busca generar fidelidad con nuestras marcas ofreciendo promociones preferentes y acumulación de puntos por consumo para ser redimidos en nuevas visitas en cualquiera de las tiendas de Alsea en México.

A través de este programa obtenemos información detallada de los hábitos y preferencias de consumo de nuestros clientes, con lo que generamos un perfil y personalizamos los beneficios para incentivar el consumo en todas nuestras marcas.

En este periodo, generamos las mayores ventas y órdenes dentro del programa, con un crecimiento del 13.9% en ventas totales y 20.3% en órdenes vs. 2017. Además, crecimos nuestra base de socios activos en 50%.

Este crecimiento se debe a las modificaciones realizadas al programa, como fue la implementación de la tarjeta digital y la simplificación de procesos para la unificación de puntos de venta y segmentaciones logrando así, la personalización en el diálogo con nuestros clientes y dando enfoque a sus preferencias.

A finales de 2018, iniciamos el rediseño de nuestra app y sitio web, para ofrecerles una mejor respuesta a los socios respecto a tiempos de carga, acceso a promociones y claridad en la información sobre beneficios. Con estas iniciativas, logramos cerrar el 2018 con 316 mil usuarios activos y obtener un crecimiento del 35% respecto a 2017.



My Starbucks Rewards

Continuamos con nuestro programa de lealtad que actualmente cuenta con más de 550 mil usuarios registrados que acumulan *stars* y reciben ofertas y beneficios de acuerdo a su perfil.

A nivel global, el programa se ubica en la 8a posición de los mercados de Starbucks en ventas; compartiendo posiciones con Estados Unidos, China, Korea del Sur, Japón, Taiwan, Tailandia e Inglaterra. Es el número 1 en Latinoamérica con más miembros activos.

Cuponera Digital

Este año decidimos evolucionar en nuestra forma de emitir cupones de descuento para lanzar la Cuponera Digital, una estrategia que integró a todas las marcas y en la cual cada una tuvo total autonomía para emitir sus mejores promociones.

La cuponera se distribuyó por medios digitales, contribuyó a conseguir un importante ahorro tanto económico como en uso de papel, y alcanzó un número mayor de usuarios con un alcance de 49.6 millones.



La ventaja del formato digital es que los usuarios de un *smartphone* cuentan con disponibilidad inmediata de la promoción y por lo tanto, las probabilidades de redención aumentan. Al cierre del año logramos 108 MM de ventas totales a través de la cuponera digital.

Servicios Compartidos Marketing

Con el propósito de generar sinergias en áreas operativas, se ha creado Servicios Compartidos de Marketing en Asea. El área es encargada de generar alianzas y dar seguimiento a proyectos especiales con ciertos proveedores que dan servicios similares a diferentes marcas. Algunas de las actividades que realiza el área son:

Medios: hemos centralizado el servicio de medios para todas las marcas en México y hemos alcanzado ahorros por el manejo integral de publicidad en medios tradicionales y digitales.

Relaciones públicas: el objetivo de esta actividad es cuidar la reputación de Asea y sus marcas. Para ello, definimos procedimientos de atención de quejas, atención en casos de crisis y/o contingencia para actuar oportunamente ante estos eventos. Estos mecanismos son liderados por el Comité de Crisis, que analiza el daño y da seguimiento puntual a la evaluación hasta la resolución del caso.

Alianzas estratégicas: trabajamos en coordinación con otras empresas para promover nuestros productos y marcas y de esta forma generar mayores transacciones en tiendas a través de programas de lealtad e inteligencia de mercado. Algunas de las empresas con las que colaboramos para la construcción de marca son: Banco Santander, Citibanamex, Bancomer, Pepsi, Heineken, Disney y Grupo Expansión entre otras.

VIPS

Escoge tu Hamburguesa

Lanzamos por segundo año consecutivo cuatro nuevos sabores de hamburguesas con el fin de atraer al público joven, *millenials* principalmente.

Clásicos Vips

Los consumidores mexicanos reconocen los platillos clásicos entre sus favoritos y se demostró en las tres campañas que realizamos en 2018. Generamos tráfico de clientes nuevos y frecuentes. Esta promoción se ha convertido en una plataforma de consolidación para los platillos icónicos de Vips.

Ganas o ganas

El objetivo de esta promoción fue incrementar *ticket* promedio en los restaurantes. Ofrecimos boletos para participar en el sorteo de 8 automóviles y millones de pesos en premios por cada \$139 pesos de compra.

Platillos patrios

Vips es el lugar en donde se venden más chiles en nogada en México durante septiembre. Además, destacamos con estrategias de publicidad algunos platillos típicos de la temporada mostrando la innovación de Vips y el sabor de nuestros platillos típicos de temporada.

Platillos Navideños

De octubre a diciembre se ofrecen platillos clásicos navideños como pavo, romeritos y bacalao, entre otros. Durante esta temporada el objetivo fue “glorificar” el antojo de estos platillos, logrando un crecimiento en ventas en comparación con 2017.

Desayunos a \$75

El horario más importante para Vips es el desayuno, por lo que se ofrecieron promociones de desayunos completos a \$75 pesos, con el que logramos crecer en tráfico, *ticket* promedio y ventas.



EL PORTÓN

La Mayora

Campaña para mejorar la imagen de El Portón utilizando al personaje de una tradicional mayora de la cocina mexicana con mensajes de buen humor alusivos a expresiones populares de México. Con el mensaje "El Portón es un restaurante de comida auténtica mexicana" la campaña mejoró la percepción de la marca, ganó credibilidad y optimizó la experiencia en el punto de venta.



DOMINO'S

Pizza

Disponible en los distintos canales de venta, definimos una nueva propuesta para la masa Pizza Sartén en tamaño mediano y mejoramos su precio.

Promovimos la pizza Dominator como el producto ideal para momentos de reunión. Promocionamos esta pizza en el mes del niño y partidos del mundial de fútbol.

THE CHEESECAKE FACTORY

The Cheesecake week

Durante una semana en el verano ofrecimos todas nuestras rebabadas de pastel a mitad de precio y realizamos especial promoción al *Celebration Cheesecake* logrando posicionar este postre en el lugar No. 1 de las preferencias de nuestros clientes.



CHILE

CHILI'S

Posicionamos la marca con la promoción de costillas, hamburguesas, fajitas y platillos "Estadio Chili's", incrementando nuestro indicador Ventas Mismas Tiendas y reforzamos nuestra presencia de marca con tres aperturas: Arauco, Maipu y Plaza Oeste.

The Art of the Burger

Es una creación de sabores basada en 5 diferentes tipos de hamburguesas: *The Bacon Perfection Burger*, *Pico Pork & Pickles Burger*, *Sunrise Burger*, *Pork Pineapple & Passion Burger* y *Magnificent Beef & Shrimp Burger*. Esta fue una opción para todos los amantes de las hamburguesas y quienes gustan de un ambiente como el de Chili's.

Con esta campaña incrementamos la venta de hamburguesas en más de 30%, apoyando el posicionamiento de la marca en sus principales categorías.



STARBUCKS

15 años de historias juntos

Para celebrar el 15º aniversario de Starbucks en Chile nuestras tiendas se vistieron de verde para invitar a nuestros clientes a compartir sus historias junto a Starbucks en redes sociales. Las mejores historias de cada día recibieron un mes de cafés y los tres principales ganadores recibieron una taza con su historia diseñada por artistas chilenos.

Mes del servicio – Starbucks Run

Se realizó una nueva versión de la carrera por la donación de órganos. Durante el 2018 se dispusieron las tiendas como puntos de partida y se incluyeron las regiones. Se hizo un fuerte trabajo con *influencers* digitales que nos ayudaron con la difusión y convocatoria de este evento.

Cyberbullying

En esta campaña buscamos concientizar a la comunidad sobre el impacto que puede tener el *cyberbullying*, tema que se vive fuertemente hoy en Chile. Se crearon diferentes videos que se viralizaron en redes sociales y prensa donde, rostros reconocidos de nuestro país mencionaban lo que pasa hoy en día y de lo cual muchos padres no están al tanto. Asimismo, dentro de nuestras tiendas, se llevaron a cabo conversaciones con expertos en el tema, y se transmitieron por *streaming* para ampliar nuestra audiencia.



Starbucks Talks

Durante el 2018 se realizaron 4 mesas de diálogo sobre diferentes temas como Marca Personal y *Fashion Marketing*. Todos estos se llevaron a cabo dentro de nuestras tiendas y fueron transmitidos por *streaming* a través de nuestras redes sociales con el propósito de promover nuestras instalaciones como puntos de reunión para el intercambio de ideas.

BOG y BOG Digital

Sistema de cuponeo y atracción de clientes. Recibimos más de 2,500 cupones en 3 meses, incrementamos el 5% en la redención de cupones y tuvimos un alcance de 150,000 personas, logrando 2,300 descargas.

BURGER KING

Reordenamos el *"menu board"* para que las pantallas sean más accesibles y eficientes para los clientes.

Remodelamos 3 tiendas y tuvimos 6 aperturas, todas con formato *garden grill* con música ambiental & wifi, lo que ha resultado muy atractivo para nuestros clientes. Consideramos que estas iniciativas mejoran significativamente la experiencia del cliente.

Redefinimos nuestra estrategia de conexión con los clientes con un mayor énfasis digital, a través de distintas campañas de activación de marca y de contingencia. Escalamos nuestra posición del 5º lugar al 3º en la preferencia de comida rápida en Chile.

ESPAÑA

Domino's FEST

En los meses de mayo y noviembre, realizamos la campaña Domino's FEST en la cual se ofrecieron al 50% todas las compras *online*. Esta campaña estuvo dirigida al público joven para captar clientes en el canal digital a través de esta atractiva oferta de precios.



ALSEA CONECTA LA VISIÓN CON LA COMUNIDAD

Comprometidos con la comunidad
realizamos programas que impactan
positivamente nuestro entorno y
marcan la diferencia



+2 millones

DE COMIDAS
NUTRITIVAS
SERVIDAS

11

COMEDORES

1,800

FAMILIAS
BENEFICIADAS



NUESTRA COMUNIDAD

En Alsea nuestro compromiso es impactar positivamente a nuestra comunidad más allá de nuestras operaciones, por lo que ponemos en práctica programas de combate a la pobreza alimentaria infantil, promoción de la empleabilidad e impulso a proyectos productivos en grupos vulnerables.

Conscientes de nuestro papel como una Empresa Socialmente Responsable, hacemos partícipes a nuestros colaboradores y proveedores en acciones en beneficio de nuestra comunidad. Todos los que formamos parte de la familia Alsea hemos conseguido grandes logros en materia de alimentación, apoyo a desastres naturales, desarrollo comunitario, educación y fomento a la gastronomía mexicana. Aún falta mucho por hacer, pero sabemos que vamos por el camino correcto.



RECAUDACIÓN POR DONATIVOS 2018 (%)

Campaña Va por mi Cuenta	43.43
Alsea y Subsidiarias	31.12
Campaña Colaboradores	14.38
Otras campañas de marca	8.89
Socios fundadores	1.71
Otros aliados Va por mi Cuenta	0.47

Adicional en el 2018 se recibió un donativo por \$7,354,431 mdp que corresponden a lo recaudado por la campaña Un día por México, así como lo aportado por la cinta "Lo que de verdad importa" por \$4,771,752 mdp



CAUSAS / RECURSOS DESTINADOS (%)

Alimentación	70.95
Desarrollo comunitario	13.90
Participación ciudadana	5.63
Educación y empleabilidad	5.08
Fomento a la gastronomía mexicana	4.00
Emergencias	0.27

MÉXICO

MOVIMIENTO VA POR MI CUENTA

El Movimiento Va por mi Cuenta, respaldado por Fundación Alsea A.C., festeja este año la inauguración del onceavo comedor infantil, el primero que opera bajo un modelo escolar. Este comedor es operado en colaboración con SEDAC I.A.P. y Comedor Santa María A.C., con el objetivo de brindar alimentación nutritiva a 740 niños diariamente de entre 3 y 12 años de edad que cursan los grados de preescolar y primaria.

Desde 2012, el Movimiento Va por mi Cuenta, se ha dedicado a construir y operar comedores infantiles llamados “Nuestro Comedor”, donde se han servido más de 2 millones de comidas nutritivas, beneficiando a más de 4,300 niños diariamente, mostrando mejoras en su talla, desempeño escolar y aptitud emocional tras recibir los beneficios de una alimentación balanceada acorde a su edad y requerimientos.

Los resultados alcanzados al día de hoy y nuestro compromiso por combatir la pobreza alimentaria infantil nos motiva a continuar con este programa y reforzarlo para lograr una mejor recaudación y brindar nuestro apoyo a otras organizaciones.

Va por mi Cuenta Colombia

El Movimiento Va por mi Cuenta continúa operando en Colombia, donde se han beneficiado a 306 niños a través de 6 instituciones ubicadas en Medellín, Bogotá, Soacha, Bucaramanga, Cartagena y Cali en alianza con Fundación Éxito y su programa Gen Cero en las siguientes instituciones: Misioneras de Cristo Maestro, Fundación Ximena Rico Llano, Fundación Semilla y Fruto, Abc Prodein, Asociación de Mujeres Artesanas Luz y Vida y Funsodelpo.



INVERSIÓN SOCIAL/ EDUCACIÓN

Programa Adultos Mayores

En agosto de 2018 Starbucks celebró la inauguración de la primera tienda en México operada completamente por una plantilla de adultos mayores de entre 60 y 65 años de edad, la cual está ubicada en Corporativo Coyoacán, en la Ciudad de México. Esta iniciativa representa una oportunidad para que los adultos mayores se reintegren al mundo laboral.

Desde 2011, Starbucks ha trabajado de la mano del Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM) en el diseño de un programa piloto para brindar condiciones laborales adecuadas para los adultos mayores.



Sustainable Coffee Challenge

Desde 2017, Alsea participa en el reto internacional *Sustainable Coffee Challenge*, que tiene como objetivo hacer del café el primer producto agrícola sostenible a nivel global. A partir de entonces hemos desarrollado distintas iniciativas para promover el consumo de café mexicano y así contribuir con las comunidades productoras locales, con el medio ambiente, reduciendo la huella de carbono y aportando nuevas plantas de café para la reforestación.

También promovemos el consumo entre nuestras marcas y en 2018 logramos que todas las sucursales de El Portón integren a su oferta de productos el café orgánico de la cooperativa chiapaneca CESMACH, una organización regional de 619 pequeños productores.

La compra que realizamos a esta cooperativa representa el 16% de sus ingresos.

Gastronomía Mexicana

Con la finalidad de seguir apoyando la promoción, salvaguarda y rescate de la gastronomía mexicana, en 2018 llevamos a cabo el evento “Mano a Mano entre cocineras tradicionales y mayores de El Portón” .

En el, se llevó a cabo el intercambio de conocimientos y generó el ambiente propicio para que unas y otras compartieran el orgullo que siente quien se sabe realizador de una gran obra.

En el marco de este esfuerzo se publicó la edición del libro llamado “Mujeres de humo” en el cual se muestran los secretos de nuestras cocinas y el legado de nuestros ancestros en el trabajo de más de 200 cocineras tradicionales de Totonacapan, Veracruz. Este libro es un ejemplo de una de nuestras acciones como entidad promotora y líder de la revaloración de la gastronomía mexicana.

Encuentro
"Mano
a mano"



Programa de Excelencia Académica

Alsea entregó a hijos de sus colaboradores y beneficiarios de Fundación Alsea A.C., 1,174 paquetes de útiles escolares como reconocimiento a su alto desempeño académico y en apoyo a su educación.

Fondo de Oportunidades y Empleabilidad

Fundación Alsea A.C. y Starbucks Internacional continúan apoyando el programa Fondo de Oportunidades y Empleabilidad, con el compromiso de ayudar a jóvenes en situación vulnerable para que tengan mejores condiciones de vida, incentivando sus habilidades y proporcionándoles herramientas a fin de facilitarles su empleabilidad. Durante 2018 fueron apoyadas 7 organizaciones que beneficiaron a más de 1,000 jóvenes.

Programa INTEGRA

Es una de las iniciativas de las que estamos más orgullosos, ya que tiene como objetivo brindar oportunidades de educación y empleabilidad a jóvenes talentosos en situación de vulnerabilidad beneficiarios de Fundación Alsea A.C.

Con el, buscamos desarrollar valores y competencias clave para favorecer el crecimiento laboral de los jóvenes, generar un semillero de talento valioso y comprometido para el futuro de Alsea, contribuyendo en forma simultánea en el fortalecimiento del liderazgo de los integradores al instruir y formar a los jóvenes.

Se definen tres roles fundamentales: el rol del aprendiz, quien es el candidato, el integrador, quien tiene a su cargo al aprendiz y es responsable de su capacitación, y finalmente el integrador *sponsor* quien se encarga del desarrollo integral del aprendiz, así como de su integración en Alsea y sus marcas.

El aprendiz participa durante cuatro años con la organización, durante los cuales colabora con distintas áreas afines a su perfil, carrera y experiencia. Además, durante su estancia, el aprendiz adquiere los valores de Alsea y desarrolla diferentes competencias laborales que son altamente valoradas en el mercado.

Al mismo tiempo se les otorga una beca del 100% en algunas de las universidades más prestigiadas del país.

Actualmente hemos logrado la participación de dos generaciones con un total de 17 aprendices.

**Bienvenida
de la segunda
generación de
Aprendices
Integra**



Nuestra Materialidad

Anualmente desarrollamos nuestro informe integrado, donde consolidamos la información correspondiente al periodo del 1º de enero al 31 de diciembre, este año se tomó como referencia para su elaboración el GRI Standard de la Global Reporting Initiative (GRI).

El desarrollo de contenidos de este documento se basa en un análisis de materialidad que llevó a cabo Alsea en el año 2017 y tiene una vigencia de dos años. En dicho estudio se identificaron los grupos de interés para nuestra organización, así como los intereses y expectativas relevantes para ambas partes.



Basados en la guía de GRI se determinó cuáles de los temas se califican como aspectos materiales y se consideraron para su atención en la elaboración de este informe anual y para la definición de programas de acción dentro de nuestro Modelo de Sustentabilidad.

La gráfica ilustra los aspectos materiales de acuerdo a su relevancia, madurez de los grupos de interés respecto al sector y clasificación de dichos grupos respecto a Alsea.

Los aspectos que resultaron materiales para Alsea son:

- Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa
- Gestión de riesgos
- Ética e integridad
- Corrupción / soborno / transparencia
- Gestión de la marca
- Temas financieros
- Operaciones
- Desarrollo productos / servicios / responsabilidad productos
- Gestión de relaciones con Clientes
- Políticas ambientales / Sistema de gestión medioambiental
- Materiales
- Ecoeficiencia energética
- Cambio climático y otras emisiones atmosféricas
- Atracción y retención de talento
- Desarrollo Capital Humano
- Salud y seguridad ocupacional
- Derechos humanos
- Impacto social
- Estándares con proveedores

En la evaluación se consideran los aspectos que pueden derivar en un riesgo para la organización, los cuales se definen como -temas urgentes- mismos que deben atenderse a corto plazo para mitigar el riesgo. Estos aspectos son: **gestión de residuos** y **gestión de recursos hídricos**. Estos aspectos se han abordado desde el 2017 a la actualidad.

Los temas en los que Alsea debe mantener su atención y no perder de vista, dado el nivel de relevancia que representan para la organización son: **gobierno corporativo** y **diversidad e igualdad de oportunidades**.

Como complemento al estudio de materialidad, consultamos a dos de nuestros principales grupos de interés:

Colaboradores: de quienes obtuvimos una retroalimentación satisfactoria donde nos comunican su interés sobre los temas de:

- Prácticas laborales
- Igualdad de retribución entre géneros
- Desarrollo de capital humano
- Salud y seguridad ocupacional
- Derechos humanos
- Cumplimiento de estándares internacionales de trabajo
- Seguimiento a casos de discriminación y medidas tomadas
- Capacitación
- Ámbitos laborales
- Salud y seguridad
- Ética

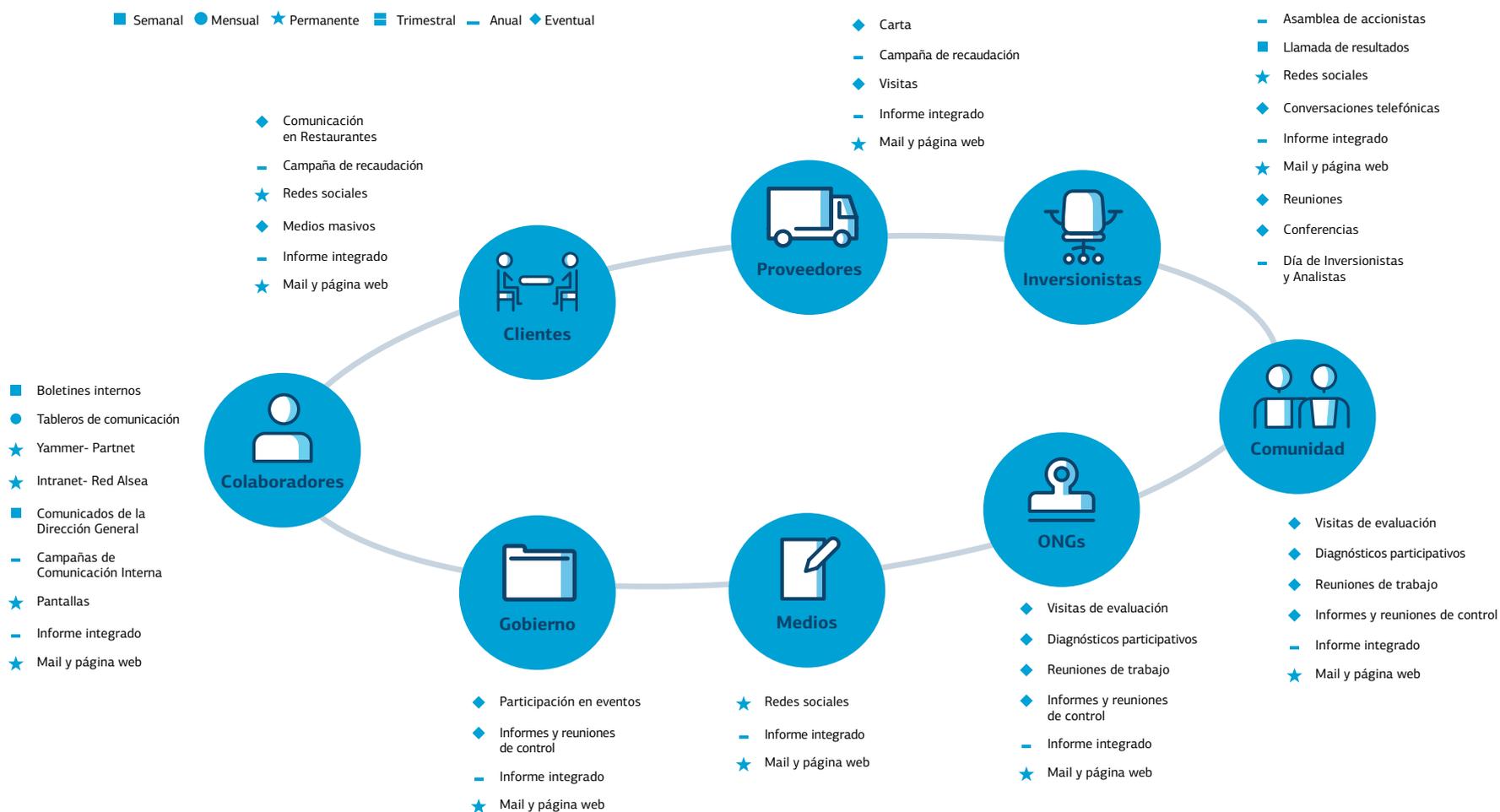
Clientes: quienes tienen interés por los temas de

- Gestión de marca/ productos
- Calidad
- Precio
- Cumplimiento de normas de calidad

Nuestros grupos de interés

En Alsea estamos comprometidos con nuestros grupos de interés, ya que ellos son la base de nuestro crecimiento en el mercado. Estamos atentos a conocer cuáles son sus necesidades y expectativas en común y atenderlas. Es por ello que implementamos distintos mecanismos para conocer sus opiniones de forma directa, clara y oportuna.

Para nosotros es muy importante mantener una buena comunicación con los clientes, proveedores, colaboradores, inversionistas, el gobierno, las autoridades, la comunidad y cualquier otra organización con la cual Alsea pueda tener un impacto positivo o negativo. Porque conectar con nuestros grupos de interés es un elemento importante para la construcción de un futuro sólido.



ÉTICA Y GOBIERNO CORPORATIVO

En Alsea sabemos que actuar de forma ética y responsable es parte de nuestra Cultura y la base de nuestro negocio para generar valor a nuestros accionistas, colaboradores, clientes y comunidades en donde tenemos operaciones. Nuestro gobierno corporativo se rige por los mejores estándares de ética y políticas de operación para asegurar la actuación de nuestros Comités y el Consejo de Administración, y vigilamos su vigencia para atender los cambios regulatorios y demandas de nuestros grupos de interés en cuanto a la transparencia y rendición de cuentas.

ÉTICA

Los valores que vivimos en la Cultura Alsea permiten desarrollar en nuestros colaboradores el valor del compromiso y servicio para nuestros clientes, logrando el éxito en el desempeño diario, a través de una Actitud Ganadora, Liderazgo Involucrado, Servicio Sorprendente, Espíritu Colaborativo y Atención al Detalle.

A través de nuestro Código de Ética definimos las líneas de conducta que deben seguir nuestros colaboradores día a día y en cualquier ubicación geográfica en que se encuentren. Y éste, se extiende a nuestros clientes y proveedores de acuerdo con el Planteamiento Estratégico de Alsea para la generación de valor.

Cada vez que alguien se integra a nuestro equipo, se presentan las herramientas que ha desarrollado Alsea para asegurar el cumplimiento ético y la construcción de nuestra Cultura basada en valores. Durante el curso de inducción se muestra y firma el Código de Ética y el uso de “Línea Correcta” para denuncias, así como las políticas Anticorrupción, conflicto de interés y prevención de lavado de dinero.

Adicionalmente se ha conformado un Comité de Ética, quien tiene la misión de atender los eventos o condiciones que representen conflicto o alguna violación a nuestros colaboradores, marcas o a la propia empresa o el incumplimiento de cualquiera de los lineamientos de nuestro Código de Ética.

Dada nuestra postura de neutralidad respecto a la política, Alsea no otorga ninguna clase de financiamiento a partidos políticos o instituciones que los respalden.



Igualdad de oportunidades

No aceptación de regalos

Manejo de información confidencial

Lugar de trabajo libre de acoso

Cuidado de nuestras herramientas

Cumplimiento de reglamentos y normas

Conflicto de intereses

Nuestro trato al cliente

Cuidado del medio ambiente

Medidas para no incurrir en casos de fraude

Prácticas de negocio transparentes

Seguridad Laboral

LÍNEA CORRECTA

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

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

En este 2018 recibimos 1180 denuncias, de las cuales 10 son de proveedores, 94 de clientes y el resto son anónimas. Al cierre de este año se atendieron el 90% de las denuncias, 2 se encuentran en proceso de investigación y 1 fue descartada por falta de información.

El porcentaje de denuncias incrementó 20.65% con respecto al año anterior, a consecuencia de la transición por adquisiciones y procesos de estabilización de operaciones de Archies. Otros temas que se denunciaron son coerción, conflicto de interés, abuso de confianza, fraude y robo, ante lo cual, Alsea define programas para fortalecer opciones de comunicación con los clientes, campañas de comunicación para enfocar el sistema de Línea Correcta a colaboradores y proveedores, y así canalizar y atender de forma ágil y objetiva las denuncias.

Alineados con nuestra estrategia de homologación de procesos a nivel global, estaremos relanzando Línea Correcta en Brasil.

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

CULTURA ANTICORRUPCIÓN

Alsea tiene un firme compromiso en su actuar y el hacer negocios basados en la ética, integridad, transparencia y honradez; prohibiendo absolutamente cualquier forma de corrupción o soborno, tanto en el sector privado como en el público.

Para vigilar el cumplimiento de las obligaciones Anticorrupción, contamos con el área de Control Interno, quien tiene a su cargo la administración de riesgos, la atención y prevención de actos de corrupción y el seguimiento a nuestra línea de denuncia.

En 2018 se creó la Política Anticorrupción de Alsea, y su difusión se llevó a cabo mediante la plataforma de e-learning. Actualmente el 82% de los colaboradores del centro de soporte han completado el programa en línea y en 2019 pondremos el curso a disposición del 100% de los colaboradores.

Para reforzar los temas anticorrupción y los lineamientos del Código de Ética, los colaboradores reiteran su compromiso con la empresa mediante la firma de aceptación y apego al Código y política anticorrupción a la contratación, promoción o modificación de estos documentos.

En el transcurso del año se envían comunicados que refuerzan la Política Anticorrupción y el uso de Línea Correcta, y dependiendo de los momentos de la Compañía se refuerzan algunos elementos como la no aceptación de regalos de proveedores en temporada navideña.

El Código de Ética se extenderá a todos los países donde operamos, actualmente solo está implementado en España.

PROTECCIÓN DE DATOS

Reconocemos el riesgo que existe por el uso de datos personales, para lo cual implementamos medidas de seguridad alineadas con la legislación vigente, que previenen el riesgo de confidencialidad, integridad y disponibilidad de información.

El control y gestión de la privacidad de nuestros clientes es vigilada por responsables directos en cada uno de los puntos de contacto interno. Adicionalmente, brindamos capacitación permanente en este tema a nuestros colaboradores, a través de planes de trabajo y el proceso de mejora continua de la organización.

Hasta el momento no se han presentado eventos por incumplimiento, sin embargo, continuamos reforzando nuestras prácticas de monitoreo y gestión de protección de datos para marcas, Plantas, CEDIS y el Corporativo.

Alsea reconoce la importancia en el tratamiento y cuidado de los datos personales que recabamos de personas físicas, ya sea que se trate de clientes, proveedores, representantes legales e incluso colaboradores de la organización, así como el riesgo y responsabilidad que implica el uso de los mismos.

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

El control y gestión de la privacidad de nuestros clientes es vigilada por un Departamento de Privacidad de Datos Personales al interior de la organización y comunicamos a nuestros clientes todo lo relativo al tratamiento de sus datos y ejercicio de sus Derechos ARCO por medio de nuestros avisos de Privacidad.

Adicionalmente, brindamos capacitación permanente, misma que se imparte de manera anual a nuestros colaboradores tanto a nivel operación y tiendas como en Centro de Soporte; lo anterior basado en planes de trabajo y constantes procesos de mejora continua de la organización.

Hasta el momento dichas acciones se ven reflejadas en el nivel de cumplimiento y reputación de la organización, a la fecha no se han presentado eventos por incumplimiento, sin embargo, continuamos reforzando nuestras prácticas de monitoreo y gestión de protección de datos para marcas, Plantas, CEDIS y el Corporativo.

<https://www.alsea.net/aviso-de-privacidad>
<https://www.alsea.net/inversionistas/contacto>
<https://www.alsea.net/sustentabilidad/contacto>
<https://www.alsea.net/sala-de-prensa/contacto>
<http://www.alsea.net/haz-carrera-en-alsea>
https://www.alsea.net/uploads/es/documents/general_documents/aviso_privacidad_integral_candidatos_es.pdf
<http://www.alsea.net/linea-correcta>
https://www.alsea.net/uploads/es/documents/general_documents/AVISO_DE_PRIVACIDAD_INTEGRAL_FRANQUICIAS_es.pdf
<https://www.alsea.net/franquicias/contacto>

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Nuestro Consejo de Administración se ha distinguido por su actuar y solidez, por lo cual mantenemos nuestra estructura con 11 miembros, de los cuales una es mujer, y abrimos la participación a una nueva generación con la incorporación de Pablo Torrado, quien con su experiencia en Starbucks Corporation aportará una visión fresca sobre las preferencias y demandas de nuevas generaciones.

Para que el Consejo de Administración pueda sesionar tiene que estar presente al menos el 25% de los Consejeros y la compensación para sus miembros se mantiene fija, calculada con base a la asistencia a las juntas de Consejo y de los Comités a los que pertenecen, además de la participación en deliberación y decisiones tomadas de forma eficiente.

Como apoyo al Consejo de Administración, y en línea con la Nueva Ley de Valores, constituimos dos órganos intermedios de administración, integrados por Consejeros independientes: el Comité de Auditoría y el Comité de Prácticas Societarias, quienes asisten al Consejo de Administración en sus funciones. El Presidente Ejecutivo del Consejo es Alberto Torrado Martínez, quien es consejero patrimonial relacionado.

El Consejo está conformado de la siguiente manera:

Alberto Torrado
Presidente Ejecutivo

Consejeros Patrimoniales

Alberto Torrado
Presidente del Consejo
Cosme Torrado
Armando Torrado
Fabián Gosselin Castro
Federico Tejado Bárcena

Consejeros Independientes

Julio Gutiérrez Mercadillo
Raúl Méndez Segura
Iván Mogel Kuri
León Kraig Eskenazi
Adriana Noreña

Consejeros Relacionados

Pablo Torrado
Miembro Relacionado

Secretario técnico

Xavier Mangino
Díaz de Rivera y Mangino, S.C.

ESTRUCTURA CORPORATIVA



COMITÉ DE AUDITORÍA

Funciones y Responsabilidades

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



COMITÉ DE PRÁCTICAS SOCIETARIAS

Funciones y Responsabilidades

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

COMITÉ DE PRÁCTICAS SOCIETARIAS

JULIO GUTIÉRREZ
PRESIDENTE

COSME TORRADO
MIEMBRO

LEÓN KRAIG
MIEMBRO

ADRIANA NOREÑA
MIEMBRO

ELIZABETH GARRIDO
SECRETARIO
(SIN SER MIEMBRO)

CONTENIDO GRI



Contenido	Título	Principios de Pacto Mundial de Naciones Unidas	Página
GRI 102: Contenidos Generales			
Perfil de la organización			
102-1	Nombre de la organización		3
102-2	Actividades, marcas, productos y servicios		14
102-4	Ubicación de las operaciones		14, 45
102-5	Propiedad y forma jurídica		78
102-6	Mercados servidos		14
102-7	Tamaño de la organización		14
102-8	Información sobre empleados y otros trabajadores	PM 6	18
102-9	Cadena de suministro		44
102-10	Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro		14
Estrategia			
102-14	Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones		3
Ética e Integridad			
102-16	Valores, principios, estándares y normas de conducta	PM 10	9, 75
102-17	Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	PM 10	75
Gobernanza			
102-18	Estructura de gobernanza		78, 79, 80, 81
102-19	Delegación de autoridad		78,79, 80
102-20	Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales		78, 79
102-21	Consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales		73
102-22	Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités		78, 79, 80, 81
102-23	Presidente del máximo órgano de gobierno		78, 79
102-27	Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno		81
102-31	Evaluación de temas económicos, ambientales y sociales		71
102-33	Comunicación de preocupaciones críticas		71
102-34	Naturaleza y número total de preocupaciones críticas		71

CONTENIDO

GRI

Contenido	Título	Principios de Pacto Mundial de Naciones Unidas	Página
Participación de los grupos de interés			
102-40	Lista de grupos de interés		73
102-42	Identificación y selección de grupos de interés		73
102-43	Enfoque para la participación de los grupos de interés		73
102-44	Temas y preocupaciones que han sido señalados a través de la participación de los grupos de interés		71, 73
Prácticas para la elaboración de informes			
102-45	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados		8
102-46	Definición de los contenidos de los informes y las coberturas del tema		71
102-47	Lista de temas materiales		71
102-50	Periodo objeto del informe		3, 71
102-51	Fecha del último informe		71
102-52	Ciclo de elaboración de informes		71
102-53	Punto de contacto para preguntas sobre el informe		182
ECONÓMICOS			
GRI 201: Desempeño económico			
201-1	Valor económico directo generado y distribuido		7, 8
GRI 203: Impactos económicos indirectos			
203-1	Inversiones en infraestructuras y servicios apoyados		7, 8
203-2	Impactos económicos indirectos significativos		7, 8
GRI 205: Anticorrupción			
205-1	Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	PM 10	76
205-2	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	PM 10	76
205-3	Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	PM 10	76

CONTENIDO

GRI

Contenido	Título	Principios de Pacto Mundial de Naciones Unidas	Página
AMBIENTALES			
GRI 301: Materiales			
301-2	Insumos reciclados	PM 7, PM 8	38
GRI 302: Energía			
302-1	Consumo energético dentro de la organización	PM 7, PM 8	36
302-3	Intensidad energética	PM 8	36
302-4	Reducción del consumo energético	PM 8, PM 9	36
302-5	Reducción de los requerimientos energéticos de productos y servicios	PM 8, PM 9	36
GRI 303: Agua			
303-3	Agua reciclada y reutilizada	PM 8	37
GRI 305: Emisiones			
305-1	Emisiones directas de GEI (alcance 1)	PM 7, PM 8	36
305-2	Emisiones indirectas de GEI al generar energía (alcance 2)	PM 7, PM 8	36
305-4	Intensidad de las emisiones de GEI	PM 8	36
305-5	Reducción de las emisiones de GEI	PM 8, PM 9	36
GRI 306: Efluentes y residuos			
306-2	Residuos por tipo y método de eliminación	PM7, PM 8	38
SOCIALES			
GRI 401: Empleo			
401-1	Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	PM 6	19
401-2	Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales		23
401-3	Permiso parental	PM 6	23

CONTENIDO GRI

Contenido	Título	Principios de Pacto Mundial de Naciones Unidas	Página
GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo			
403-2	Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de muertes por accidente laboral o enfermedad profesional		46,48
GRI 404: Formación y enseñanza			
404-1	Media de horas de formación al año por empleado		20
404-2	Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición		19
GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades			
405-1	Diversidad en órganos de gobierno y empleados	PM 6	20
GRI 406: No discriminación			
406-1	Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	PM 6	20
GRI 410: Prácticas en materia de seguridad			
410-1	Personal de seguridad capacitado en políticas o procedimientos de derechos humanos	PM 1	75
GRI 412: Evaluación de derechos humanos			
412-2	Formación de empleados en políticas o procedimientos sobre derechos humanos	PM 1	75
GRI 414: Evaluación social de los proveedores			
414-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales	PM 2	47
GRI 415: Política pública			
415-1	Contribuciones a partidos y/o representantes políticos	PM 10	75
GRI 417: Marketing y etiquetado			
417-1	Requerimientos para la información y el etiquetado de productos y servicios		30
GRI 418: Privacidad del cliente			
418-1	Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente	PM 10	76, 77

Alsea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias
Informe de los auditores independientes
y estados financieros consolidados 2018, 2017 y 2016

Contenido	Página
Informe de los auditores independientes	87
Estados consolidados de posición financiera	92
Estados consolidados de resultados	93
Estados consolidados de otros resultados integrales	94
Estados consolidados de cambios en el capital contable	95
Estados consolidados de flujos de efectivo	96
Notas a los estados financieros consolidados	98

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

Opinión

Hemos auditado los estados financieros consolidados adjuntos de Alsea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias (la Entidad), que comprenden los estados consolidados de posición financiera al 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016, los estados consolidados de resultado integral, los estados consolidados de otros resultados integrales, los estados consolidados de cambios en el capital contable y los estados consolidados de flujos de efectivo correspondientes a los años que terminaron en esas fechas, así como las notas explicativas de los estados financieros consolidados que incluyen un resumen de las políticas contables significativas.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la posición financiera consolidada de Alsea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016, así como su desempeño financiero consolidado y flujos de efectivo consolidados correspondientes a los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés), emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.

Fundamentos de la opinión

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

Cuestiones clave de la auditoría

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

Deterioro de activos de larga duración

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

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

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

Como se menciona en la Nota 3j a los estados financieros consolidados, la Entidad no ha registrado pérdidas por deterioro al 31 de diciembre de 2018.

Plusvalía y activos intangibles

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

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

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

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

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

Adquisición de Sigla

En diciembre de 2018, concluyó el proceso de adquisición de Sigla, S.A. por el cual Food Service Project, S.L. (Grupo Zena) (operadora en España) adquirió el 100% del capital social de Sigla, S.A., entidad constituida conforme a las leyes de España y la cual en conjunto con sus subsidiarias se les denomina Grupo VIPS. La contraprestación pagada por la adquisición fue de 500 millones de euros después de deuda pagaderos en efectivo (equivalentes a \$11,411,369 (miles de pesos)). Al mismo tiempo, los anteriores accionistas de Grupo VIPS, la familia Arango y ProA Capital reinvirtieron 75 millones de euros (equivalentes a \$1,711,703 (miles de pesos)), mediante un incremento de capital, en Grupo Zena, convirtiéndose en socios minoritarios de la misma. Existe el riesgo de que la Entidad no registre apropiadamente la asignación preliminar del costo de adquisición sobre los valores de los activos netos adquiridos y que están en etapa de medición de acuerdo a la IFRS 3, *Combinación de negocios*.

Nuestros procedimientos de auditoría para cubrir el riesgo en relación con la adquisición de Sigla, incluyeron:

Revisar el soporte documental de la adquisición; revisar el flujo de efectivo de esta transacción; revisar la asignación preliminar del costo de adquisición sobre los valores de los activos netos adquiridos y que están en etapa de medición de acuerdo a la IFRS 3 y revisar las revelaciones incluidas en la Nota 19 a los estados financieros consolidados. Los resultados de nuestras pruebas de auditoría fueron razonables.

Opción de venta de la participación no controladora de Grupo Zena

Asumimos un riesgo de error material relacionado con el reconocimiento y valuación de las opciones de venta de la participación no controladora de Grupo Zena que dan origen a dichos riesgos.

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

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

Nuestros procedimientos de auditoría para cubrir el riesgo en relación con la opción de venta de la participación no controladora, incluyeron:

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

Información distinta de los estados financieros consolidados y del informe del auditor

La administración es responsable por la otra información, la otra información comprende la que está incorporada en el reporte anual, que incluye los estados financieros consolidados y nuestro informe de auditoría.

Nuestra opinión de los estados financieros consolidados no cubre 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 es leer la otra información, y considerar si la otra información es inconsistente en forma material con los estados financieros consolidados o 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 reportar ese hecho. No tenemos nada que reportar respecto a este asunto.

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

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

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

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

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que los estados financieros consolidados en su conjunto están libres de errores materiales, debido a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene nuestra opinión. Seguridad razonable es un alto nivel de seguridad, pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con las NIA siempre detecte un error material cuando existe. Los errores pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyen en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose de los estados financieros consolidados.

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

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

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

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

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

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

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



C.P.C. Juan Carlos Reynoso Degollado
Ciudad de México, México
1 de abril de 2019

Estados Consolidados de posición financieraAl 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016
(En miles de pesos)

Activo	Notas	2018	2017	2016
Activo circulante				
Efectivo y equivalentes de efectivo	6	\$ 1,987,857	\$ 1,540,403	\$ 2,547,842
Clientes, neto	7	814,032	920,264	708,380
Impuestos al valor agregado y otros impuestos por recuperar		286,360	358,222	363,120
Otras cuentas por cobrar		211,086	330,324	245,258
Inventarios, neto	8	2,120,208	2,009,779	1,575,363
Activos disponibles para la venta		70,340	87,236	-
Pagos anticipados	9	404,969	411,563	402,190
Total del activo circulante		5,894,852	5,657,791	5,842,153
Activos a largo plazo				
Depósitos en garantía		678,260	414,909	362,618
Inversión en acciones de entidades asociadas	14	14,296	-	1,035,975
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades, neto	10	19,167,225	15,772,479	13,673,445
Activos intangibles, neto	11 y 16	25,822,831	15,358,006	15,215,336
Impuestos a la utilidad diferidos	20	2,764,884	2,348,434	2,068,996
Total del activo a largo plazo		48,447,496	33,893,828	32,356,370
Total del activo		\$ 54,342,348	\$ 39,551,619	\$ 38,198,523

Pasivos y capital contable	Notas	2018	2017	2016
Pasivo circulante				
Vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo	17	\$ 2,588,266	\$ 1,087,466	\$ 1,107,238
Pasivos financieros por arrendamiento Proveedores	12	6,799	6,799	6,799
Factoraje de proveedores		4,457,901	3,960,806	3,901,972
Cuentas por pagar a acreedores		757,976	573,097	239,907
Gastos acumulados y beneficios a empleados		679,767	445,594	669,249
Opción de venta de participación no controladora	19	3,087,617	3,195,217	2,531,885
Impuestos a la utilidad		2,506,006	3,280,064	-
Impuesto a la utilidad por consolidación fiscal	20	472,175	125,512	289,484
Total del pasivo circulante		-	19,892	22,946
		14,556,507	12,694,447	8,769,480
Pasivo a largo plazo				
Deuda a largo plazo, excluyendo vencimientos circulantes	17	16,038,416	6,693,454	9,743,806
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	12	284,375	294,644	300,835
Pasivo a largo plazo, opción de venta de participación no controladora	19	-	-	3,185,096
Certificados bursátiles	18	6,983,244	6,980,452	3,988,845
Otros pasivos		802,211	122,711	67,524
Impuesto a la utilidad por consolidación fiscal	20	-	-	18,846
Impuestos a la utilidad diferidos	20	2,073,713	1,966,100	1,887,473
Beneficios a empleados	21	151,988	196,685	109,166
Total del pasivo a largo plazo		26,333,947	16,254,046	19,301,591
Total del pasivo		40,890,454	28,948,493	28,071,071
Capital contable				
Capital social	23	478,749	478,749	478,749
Prima en emisión de acciones		8,625,720	8,625,720	8,625,720
Acciones recompradas		(1,469)	(2,880)	(2,150)
Utilidades retenidas		3,906,447	3,607,287	3,123,193
Reserva para recompra de acciones		480,169	260,384	320,231
Reserva para compra de participación no controladora	19 y 23	(2,013,801)	(2,673,053)	(2,673,053)
Otras partidas de la utilidad integral		97,337	(814,647)	(758,686)
Capital contable atribuible a la participación controladora		11,573,152	9,481,560	9,114,004
Participación no controladora	24	1,878,742	1,121,566	1,013,448
Total del capital contable		13,451,894	10,603,126	10,127,452
Total del pasivo y capital contable		\$ 54,342,348	\$ 39,551,619	\$ 38,198,523

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Estados consolidados de resultados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016
(En miles de pesos)

	Notas	2018	2017	2016
Operaciones continuas				
Ventas netas	26	\$ 46,156,590	\$ 42,529,121	\$ 37,701,867
Costo de ventas	27	14,187,508	12,923,189	11,779,630
Arrendamientos	12	3,944,744	4,031,877	3,274,251
Depreciación y amortización		3,114,728	2,751,675	2,388,235
Otros costos y gastos de operación	28	21,648,748	19,635,132	17,382,096
Otros (ingresos) gastos, neto	29	(32,724)	(527,348)	110,651
Ingreso por intereses		(56,526)	(44,925)	(37,060)
Gasto por intereses		1,627,938	1,307,406	881,643
Cambios en el valor razonable de instrumentos financieros	19	(114,806)	94,968	407,768
Pérdida (utilidad) en cambios, neta		(636)	269,133	(73,193)
		1,837,616	2,088,014	1,587,846
Participación en los resultados de entidades asociadas	14	-	(437)	67,877
Utilidad antes de impuestos a la utilidad		1,837,616	2,087,577	1,655,723
Impuestos a la utilidad	20	698,294	835,428	529,233
Utilidad neta consolidada del año		\$ 1,139,322	\$ 1,252,149	\$ 1,126,490
Utilidad del año atribuible a:				
Participación controladora		\$ 953,251	\$ 1,089,498	\$ 996,471
Participación no controladora		\$ 186,071	\$ 162,651	\$ 130,019
Utilidad por acción:				
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas (centavos por acción)	25	\$ 1.14	\$ 1.31	\$ 1.19
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas (centavos por acción)	25	\$ 1.14	\$ 1.31	\$ 1.19

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Estados consolidados de otros resultados integrales

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016
(En miles de pesos)

	2018	2017	2016
Utilidad neta consolidada	\$ 1,139,322	\$ 1,252,149	\$ 1,126,490
Partidas que se reclasifican a resultados:			
Valuación de instrumentos financieros, neto de impuestos a la utilidad	149,109	(29,243)	(94,821)
Remediación de obligaciones por beneficios definidos, neto de impuestos a la utilidad	26,887	(64,213)	-
Efecto de actualización, neto de impuestos a la utilidad	545,766	-	-
Efecto de conversión de operaciones extranjeras	190,222	37,495	72,739
	<u>911,984</u>	<u>(55,961)</u>	<u>(22,082)</u>
Utilidad integral del periodo, neta de impuesto a la utilidad	<u>\$ 2,051,306</u>	<u>\$ 1,196,188</u>	<u>\$ 1,104,408</u>
Utilidad integral consolidada del periodo atribuible a:			
Participación controladora	<u>\$ 1,865,235</u>	<u>\$ 1,033,537</u>	<u>\$ 974,389</u>
Participación no controladora	<u>\$ 186,071</u>	<u>\$ 162,651</u>	<u>\$ 130,019</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Estados consolidados de cambios en el capital contable

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016
(En miles de pesos)

	Capital aportado				Resultados acumulados			Otras partidas de resultado integral					Participación no controladora	Total del capital contable
	Capital social	Prima en emisión de acciones	Acciones recompradas	Reserva para recompra de acciones	Reserva para compra de participación no controladora	Reserva legal	Utilidades retenidas	Efecto de actualización	Valuación de instrumentos financieros	Efecto de conversión de operaciones extranjeras	Remediación de obligaciones por beneficios definidos	Total de Participación controladora		
Saldos al 1 de enero de 2016	\$ 478,749	\$ 8,613,587	\$ (546)	\$ 517,629	\$ (2,673,053)	\$ 100,736	\$ 2,647,733	\$ -	\$ (87,702)	\$ (648,902)	\$ -	\$ 8,948,231	\$ 899,920	\$ 9,848,151
Recompra de acciones (Nota 23a)	-	-	(1,995)	(248,503)	-	-	-	-	-	-	-	(250,498)	-	(250,498)
Colocación de acciones recompradas (Nota 23a)	-	12,133	391	51,105	-	-	-	-	-	-	-	63,629	-	63,629
Dividendos decretados (Nota 23a)	-	-	-	-	-	-	(644,771)	-	-	-	-	(644,771)	(45,178)	(689,949)
Efecto de adquisición de negocios en entidad asociada	-	-	-	-	-	-	57,888	-	-	-	-	57,888	-	57,888
Adquisición de negocios y opción de venta de participación no controlada en entidad asociada	-	-	-	-	-	-	(34,761)	-	-	-	-	(34,761)	-	(34,761)
Otros movimientos	-	-	-	-	-	-	(103)	-	-	-	-	(103)	28,687	28,584
Utilidad integral	-	-	-	-	-	-	996,471	-	(94,821)	72,739	-	974,389	130,019	1,104,408
Saldos al 31 de diciembre de 2016	478,749	8,625,720	(2,150)	320,231	(2,673,053)	100,736	3,022,457	-	(182,523)	(576,163)	-	9,114,004	1,013,448	10,127,452
Recompra de acciones (Nota 23a)	-	-	(2,880)	(338,644)	-	-	-	-	-	-	-	(341,524)	-	(341,524)
Colocación de acciones recompradas (Nota 23a)	-	-	2,150	278,797	-	-	-	-	-	-	-	280,947	-	280,947
Dividendos decretados (Nota 23a)	-	-	-	-	-	-	(567,763)	-	-	-	-	(567,763)	(159,616)	(727,379)
Otros movimientos	-	-	-	-	-	-	(37,641)	-	-	-	-	(37,641)	105,083	67,442
Utilidad integral	-	-	-	-	-	-	1,089,498	-	(29,243)	37,495	(64,213)	1,033,537	162,651	1,196,188
Saldos al 31 de diciembre de 2017	478,749	8,625,720	(2,880)	260,384	(2,673,053)	100,736	3,506,551	-	(211,766)	(538,668)	(64,213)	9,481,560	1,121,566	10,603,126
Recompra de acciones (Nota 23a)	-	-	(1,469)	(150,735)	-	-	-	-	-	-	-	(152,204)	-	(152,204)
Colocación de acciones recompradas (Nota 23a)	-	-	2,880	370,520	-	-	-	-	-	-	-	373,400	-	373,400
Dividendos decretados (Nota 23a)	-	-	-	-	-	-	(654,091)	-	-	-	-	(654,091)	(66,052)	(720,143)
Adquisición de negocios y opción de venta de participación no controlada (Nota 23)	-	-	-	-	659,252	-	-	-	-	-	-	659,252	613,029	1,272,281
Otros movimientos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	24,128	24,128
Utilidad integral	-	-	-	-	-	-	953,251	545,766	149,109	190,222	26,887	1,865,235	186,071	2,051,306
Saldos al 31 de diciembre de 2018	\$ 478,749	\$ 8,625,720	\$ (1,469)	\$ 480,169	\$ (2,013,801)	\$ 100,736	\$ 3,805,711	\$ 545,766	\$ (62,657)	\$ (348,446)	\$ (37,326)	\$ 11,573,152	\$ 1,878,742	\$ 13,451,894

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Estados consolidados de flujos de efectivo

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016
(En miles de pesos)

	Notas	2018	2017	2016
Flujos de efectivo de actividades de operación:				
Utilidad neta consolidada por operaciones continuas		\$ 1,139,322	\$ 1,252,149	\$ 1,126,490
Ajustes por:				
Impuestos a la utilidad reconocidos en resultados		698,294	835,428	529,233
Participación en los resultados de entidades asociadas		-	437	(67,877)
Gasto por intereses		1,627,938	1,307,406	881,643
Ingreso por intereses		(56,526)	(44,925)	(37,060)
Baja de equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades e intangibles		87,674	181,099	14,490
Deterioro de la plusvalía	16	-	3,647	-
Ganancia en venta de activo fijo		(70,374)	-	-
Ganancia en venta de inversión en asociada - Grupo Axo	29	-	(608,817)	-
Cambios en el valor razonable de instrumentos financieros		(114,806)	94,968	407,768
Depreciación y amortización	10 y 11	3,114,727	2,751,675	2,388,235
		6,426,249	5,773,067	5,242,922
Cambios en el capital de trabajo:				
Clientes		217,292	(211,884)	(16,072)
Otras cuentas por cobrar		57,151	(85,066)	24,027
Inventarios		57,253	(434,416)	(145,375)
Pagos anticipados		(102,897)	(61,664)	(38,902)
Proveedores		(1,822)	58,834	696,528
Factoraje de proveedores		184,879	333,190	239,907
Gastos acumulados y beneficios a empleados		343,403	(75,192)	744,117
Impuestos a la utilidad pagados		(709,011)	(731,587)	(967,746)
Otros pasivos		539,551	46,794	(55,514)
Beneficios a empleados		(6,287)	23,306	580
Flujo neto de efectivo generado en actividades de operación		7,005,761	4,635,382	5,724,472

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

(continúa)

	Notas	2018	2017	2016
Flujos de efectivo de actividades de inversión:				
Intereses cobrados		56,526	44,925	37,060
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	10	(4,253,224)	(4,695,671)	(4,048,244)
Activos intangibles	11	(356,929)	(511,716)	(550,998)
Venta de inversión en asociada - Grupo Axo		-	1,607,410	-
Adquisición de participación en asociadas		(14,296)	-	-
Adquisiciones de negocio, neto del efectivo recibido	1 y 15	(10,997,653)	-	(293,027)
Flujo neto de efectivo utilizado en actividades de inversión		\$ (15,565,576)	\$ (3,555,052)	\$ (4,855,209)
Flujos de efectivo por actividades de financiamiento:				
Créditos bancarios		\$ 21,515,017	\$ 1,160,197	\$ 5,820,156
Amortización de financiamientos bancarios		(9,470,775)	(4,230,321)	(1,036,032)
Emisión de certificados bursátiles	1 y 18	-	3,000,000	-
Liquidación de certificados bursátiles		-	-	(2,500,000)
Intereses pagados		(1,627,938)	(1,307,406)	(881,643)
Dividendos pagados		(720,143)	(727,379)	(689,949)
Efectivo recibido participación no controladora		637,157	-	-
Pagos por arrendamiento financiero		(10,269)	(6,191)	(128,767)
Recompra de acciones		(152,204)	(341,524)	(250,498)
Pago de deuda de Sigla		(1,690,050)	-	-
Colocación de acciones recompradas		373,400	280,947	63,629
Flujo neto de efectivo generado por (utilizado en) actividades de financiamiento		8,854,195	(2,171,677)	396,896
Aumento (disminución) neto de efectivo y de equivalentes de efectivo		294,380	(1,091,347)	1,266,159
Efectos cambiarios en el valor del efectivo		153,074	83,908	85,869
Efectivo y equivalentes de efectivo:				
Al inicio del año		1,540,403	2,547,842	1,195,814
Al final del año		\$ 1,987,857	\$ 1,540,403	\$ 2,547,842

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

(concluye)

Notas a los estados financieros consolidados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016
(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, Delegación Álvaro Obregón, C.P. 01040, Ciudad de México, México.

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

Para propósitos de revelación en las notas a los estados financieros, cuando se hace referencia a pesos, “\$” o MXP, se trata de miles de pesos mexicanos, y cuando se hace referencia a dólares, se trata de dólares de los Estados Unidos de América.

Alsea se dedica principalmente a operar unidades de comida rápida “QSR”, cafeterías y de comida casual “Casual Dining”. En México opera las marcas Domino’s Pizza, Starbucks, Burger King, Chili’s Grill & Bar, California Pizza Kitchen, P.F. Chang’s, Italianni’s, The Cheese Cake Factory, Vips, La Finca y el Portón, 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 opera las marcas Burger King, P.F. Chang, Chili’s Grill & Bar y Starbucks. En Argentina opera las marcas Burger King, P.F. Chang’s y Starbucks. En Colombia, opera las marcas Domino’s Pizza, Burger King, Starbucks, P.F. Chang’s y a partir de 2017 opera Archies’s. En Brasil opera la marca P.F. Chang’s. En España, Alsea opera las marcas Foster’s Hollywood, Cañas y Tapas, Il Tempietto, La Vaca Argentina, Burger King y Domino’s Pizza y a partir de diciembre de 2018 opera VIPS, VIPS Smart, Starbucks, GINOS, Fridays, y wagamama.

Operaciones sobresalientes

a. Adquisición de Sigla, S.A. – En octubre de 2018, Alsea a través de su subsidiaria Food Service Project, S.L. (Grupo Zena) celebró un contrato de compra venta, conforme al cual y sujeto a las condiciones previstas en el mismo, adquirió de los socios mayoritarios y fundadores, liderados por la familia Arango y de ProA Capital Iberian Buyout Fund II, F.C.R., sociedad de España, el 100% del capital social de la sociedad denominada Sigla, S.A., entidad constituida bajo las leyes de España y la cual, en conjunto con sus subsidiarias se les denomina Grupo VIPS, y se dedica a la explotación de establecimientos de restaurantes multimarca en España, de las marcas VIPS, VIPS Smart, Starbucks, GINOS, Fridays, y wagamama, por un precio de 500 millones de euros después de deuda (equivalentes a \$11,411,369) (en adelante el precio de adquisición). Alsea consolida la información financiera de Grupo VIPS a partir del 27 de diciembre de 2018, cuando se formalizó la adquisición (ver efectos contables en Nota 15).

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

b. Desarrollo de la marca Starbucks en Francia - En diciembre de 2018, Alsea firmó un contrato de desarrollo con Starbucks Coffee Company para obtener la licencia total y adquirir las operaciones de tiendas las corporativas de Starbucks en Francia. Dicha transacción da como resultado la adquisición por parte de Alsea de 170 unidades (70 corporativas y 100 franquiciadas), así como los derechos para operar, sub-franquiciar y generar oportunidades de expansión de las tiendas Starbucks en el territorio francés. Alsea concluyó el proceso de la compra el 27 de enero de 2019.

c. Desarrollo de la marca Burger King en México - En marzo de 2018, Alsea dejó de ser el franquiciatario maestro de la marca Burger King en México. Alsea continuará operando 181 tiendas de Burger King en México, siendo el franquiciatario más grande en el país, fortaleciendo el proceso de mejora continua en el cual se encuentra la marca. Alsea continuará activamente con sus planes de desarrollo de Burger King en los demás países donde opera la marca (Argentina, Chile, Colombia y España).

d. Venta de inversión en asociada - Grupo Axo - El 30 de mayo de 2017, Alsea firmó un acuerdo con General Atlantic para la venta del total de su participación no controladora del capital social de Grupo Axo, S.A.P.I. de C.V. (Grupo Axo) la cual fue adquirida en junio de 2013, la compra incluye también la participación no controladora de las subsidiarias de Grupo Axo en Chile (Blue Stripes Chile, SPA y Stripes Chile SPA).

El 19 de octubre de 2017, Alsea concluyó el proceso de venta de la totalidad de su inversión en el capital social de Grupo Axo y subsidiarias y de Grupo Axo en Chile, ambas transacciones fueron por la cantidad de \$1,607 millones de pesos; los recursos obtenidos se utilizaron para el pago anticipado de deuda y/u otros proyectos de crecimiento.

e. Emisión de certificados bursátiles - El 4 de octubre de 2017, Alsea colocó exitosamente un certificado bursátil por \$1,000,000 a 5 años, con vencimiento en octubre de 2022, pagando intereses cada 28 días a una tasa cupón de TIIE (tasa de interés interbancaria de equilibrio) de 28 días más 0.90 puntos porcentuales; y otro certificado bursátil por un monto de \$2,000,000 a 10 años, con vencimiento en octubre de 2027, pagando intereses a una tasa fija de 8.85%; esta colocación recibió calificación de “A+” para deuda en moneda local por parte de Fitch Rating & “AA-“ por parte de HR Ratings.

f. Firma del Contrato de Desarrollo de Starbucks en Uruguay - El 26 de junio de 2017, Alsea firmó un contrato de desarrollo con Starbucks Coffee International, Inc. en exclusiva para operar y desarrollar establecimientos de la marca Starbucks en Uruguay. Este acuerdo representa la expansión de Alsea en un nuevo mercado sudamericano, iniciando operaciones a principios de 2018.

g. Refinanciamiento y pre-pago de certificados bursátiles - El 8 de septiembre de 2016, Alsea concluyó de forma exitosa una operación de refinanciamiento de deuda con costo por un monto de \$2,500,000 y \$10,383 de intereses devengados. Como parte de esta operación Alsea obtuvo dos créditos bilaterales con Bank of America, N.A. y Grupo Financiero Santander México a un plazo de cinco años por un total de \$2,684,000, recursos con los que pago de forma anticipada los \$2,500,000 del certificado bursátil emitido en junio de 2013 con vencimiento en junio de 2018, y el remanente de \$173,617 se utilizó para fines de inversión de capital como parte del programa de expansión de tiendas de las diferentes marcas del portafolio de la Entidad.

h. Adquisición de activos de Sub franquiciatario de Domino's Pizza México - El 2 de septiembre de 2016, Alsea concluyó la adquisición del 100% de los activos de 22 tiendas de Domino's Pizza de un sub franquiciatario quien, hasta antes de esta adquisición, poseía los derechos exclusivos para desarrollar y operar la marca en ciertas zonas del Estado de México, dentro del área metropolitana de la Ciudad de México y el Estado de Hidalgo. Esta compra consistió en la adquisición de la totalidad de los activos de las 22 tiendas, así como los derechos y obligaciones que se derivan de los contratos de sub franquicia para la operación de dichos establecimientos.

i. Firma del Contrato de Desarrollo de Chili's Grill & Bar en Chile - El 7 de junio de 2016, Alsea firmó un contrato de desarrollo en exclusiva para operar y desarrollar restaurantes de la marca Chili's Grill & Bar en Chile. Con éste nuevo contrato de desarrollo, Alsea acuerda tener un mínimo de 15 restaurantes Chili's Grill & Bar operando en el país andino en un periodo de 10 años.

j. Adquisición de Archie's, S.A.S. en Colombia - El 3 de marzo de 2016, Alsea resultó la ganadora del proceso de enajenación de activos de la cadena de restaurantes italianos Archie's Colombia, S.A.S. (Archie's), Archie's es un concepto 100% colombiano que ha crecido y desarrollado su formato a la medida del mercado nacional; el negocio fue fundado en 1993 y es la cadena de restaurantes de comida italiana más grande de Colombia y una de las principales cadenas de dicho país. Actualmente operan 32 restaurantes en 7 de las principales ciudades de Colombia, y tiene presencia en los principales centros comerciales del país.

2. Adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera nuevas y revisadas

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

En el año en curso, la Entidad aplicó una serie de IFRSs nuevas y modificadas, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad ("IASB" por sus siglas en inglés) las cuales son obligatorias y entran en vigor a partir de los ejercicios que inicien en o después del 1 de enero de 2018.

IFRS nuevas y modificadas que son efectivas para el año en curso

Impacto inicial de la aplicación de la IFRS 9, Instrumentos Financieros

En el ejercicio en curso, la Entidad ha aplicado la norma IFRS 9 – Instrumentos Financieros (como se revisó en julio de 2014) y los ajustes relacionados consecuentemente a otras Normas IFRS que son efectivas para el ejercicio que comience en o después del 1 de enero de 2018. Las disposiciones de transición de la IFRS 9 le permiten a la entidad a no re expresar los estados financieros comparativos.

La Norma IFRS 9 introdujo nuevos requisitos para:

1. La clasificación y medición de los activos financieros y de los pasivos financieros,
2. Deterioro de los activos financieros, y
3. Contabilidad de Coberturas.

Los detalles de estos nuevos requisitos, así como su impacto en los estados consolidados de posición financiera de la Entidad se describen a continuación.

La Entidad ha adoptado la IFRS 9 de acuerdo a las disposiciones de transición contempladas en la IFRS 9.

(a) Clasificación y medición de los activos financieros

La fecha de aplicación inicial (por ejemplo, la fecha en la que la Entidad ha evaluado sus activos financieros existentes y sus pasivos financieros en los términos de los requisitos establecidos en la IFRS 9) es el día 1 de enero de 2018. De la misma manera, la Entidad ha aplicado los requisitos de la IFRS 9 a los instrumentos que siguen reconocidos al 1 de enero de 2018 y no lo ha aplicado a los instrumentos que no fueron reconocidos para el 1 de enero de 2018.

Todos los activos financieros reconocidos que se encuentren al alcance de la IFRS 9 deben ser medidos subsecuentemente a costo amortizado o valor razonable, con base en el manejo que la Entidad da a los activos financieros y a los flujos de efectivo contractuales característicos de los activos financieros.

Específicamente:

- Instrumentos de deuda que mantiene una Entidad cuyo modelo de negocio tiene el objetivo de obtener flujos contractuales de efectivo, y que poseen flujos contractuales de efectivo que son únicamente pagos de principal e interés sobre el monto del principal, se miden subsecuentemente por costo amortizado;
- Instrumentos de deuda que retiene una Entidad cuyo modelo de negocio es obtener flujos contractuales de efectivo y vender instrumentos de deuda, y que mantiene flujos contractuales de efectivo que son únicamente pagos al principal y a los intereses del importe de principal pendiente de amortizar, se miden subsecuentemente por valor razonable a través de otros resultados integrales.
- Cualquier otro instrumento de deuda y de inversión de capital se miden a través de valor razonable a través de resultados.

A pesar de lo anterior, la entidad debe 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 que no se mantiene para negociar ni la contraprestación contingente reconocida por una adquirente en una combinación de negocios en otro resultado integral; y
- la Entidad puede designar irrevocablemente una inversión de deuda que cumpla con el costo amortizado o los criterios Valor razonable a través de resultados integrales medidos en Valor razonable a través de resultados si al hacerlo elimina o reduce significativamente una disparidad contable.

En el año actual, la Entidad no ha designado ninguna inversión en títulos de deuda que cumplan el criterio de costo amortizado o de valor razonable a través de otros resultados integrales medidos anteriormente a valor razonable a través de resultados.

Cuando una inversión en títulos de deuda medida a valor razonable a través de otros resultados integrales no es reconocida, las ganancias o pérdidas acumuladas reconocidas previamente en otros ingresos se reclasifica del capital a resultados como un ajuste por reclasificación. Cuando una inversión en capital designada medida a valor razonable a través de otros resultados integrales no es reconocida, las ganancias o pérdidas acumuladas reconocidas previamente en otros ingresos, es transferida a utilidades retenidas.

Los instrumentos de deuda medidos subsecuentemente a costo amortizado o valor razonable a través de otros resultados integrales están sujetos a deterioro. Ver inciso (b) posterior.

Se revisó y evaluó a los activos financieros existentes de la Entidad a partir del 1 de enero de 2018 basado en los hechos y circunstancias que existían a esa fecha y se concluyó que la aplicación inicial de la IFRS 9 había generado el siguiente impacto en los activos financieros de la Entidad en cuanto a su clasificación y medición.

- Las inversiones en títulos reembolsables de la Entidad fueron clasificadas como activos financieros disponibles a la venta conforme la IAS 39, *Instrumentos Financieros: Reconocimiento y medición*. Los títulos han sido reclasificados como activos financieros a costo amortizado porque son retenidas dentro de un modelo de negocio cuyo objetivo es obtener flujos contractuales de efectivo cuyos flujos contractuales de efectivo son únicamente pagos del principal e interés sobre el monto pendiente del principal;
- Las inversiones de la Entidad en instrumentos de capital (que no son mantenidas para negociación ni para una consideración contingente proveniente de una combinación de negocios) que fueron clasificados previamente como activos financieros disponibles a la venta y que fueron medidos por valor razonable en cada fecha de reporte conforme la IAS 39 han sido designados como Valor Razonable a través de otros resultados integrales. El cambio en el valor razonable continúa acumulándose en la reserva de revaluación de la inversión.

- No hay cambio en la medición de las inversiones de capital de la Entidad que son mantenidos para negociación; esos instrumentos continúan midiéndose a Valor Razonable a través de resultados;
- Los activos financieros clasificados como mantenidos para vencimiento, préstamos y cuentas por cobrar conforme la IAS 39 que eran medidos a costo amortizado, continúan siendo medidos bajo costo amortizado conforme la IFRS 9 mientras se mantengan dentro del modelo de negocio para obtener flujos contractuales de efectivo y estos flujos de efectivo consistan únicamente en los pagos del principal e intereses sobre el monto pendiente del principal.

Ninguna de las otras reclasificaciones de activos financieros ha tenido impacto en la posición financiera de la Entidad, ganancias o pérdidas, otros resultados integrales o total de otros resultados integrados en ese año.

(b) Deterioro de activos financieros

En relación con el deterioro de activos financieros, la IFRS 9 exige un modelo de pérdida crediticia esperado, a diferencia de un modelo de pérdida crediticia bajo requerido bajo la IAS 39. El modelo de pérdida crediticia esperada requiere que la Entidad contabilice pérdidas crediticias esperadas y cambios en aquellas pérdidas crediticias esperadas en cada fecha de reporte para reflejar los cambios en el riesgo de crédito desde el reconocimiento inicial de los activos financieros. En otras palabras, ya no es necesario que un evento crediticio haya sucedido para que las pérdidas crediticias sean reconocidas.

Específicamente, IFRS 9 requiere que la Entidad reconozca una insolvencia para pérdidas crediticias esperadas en:

- (1) Inversiones en deuda medidas subsecuentemente a costo amortizado o a valor razonable a través de otros resultados integrales,
- (2) Cuentas por cobrar por arrendamiento,
- (3) Cuentas por cobrar y activos contractuales, y
- (4) Contratos de garantía financiera a los cuales aplican los criterios de deterioro de la IFRS 9.

En particular, la IFRS 9 requiere que la Entidad mida su insolvencia de un instrumento financiero por un monto igual al tiempo de vida de las pérdidas crediticias esperadas (PCE) si el riesgo crediticio en ese instrumento financiero ha aumentado significativamente desde su reconocimiento inicial, o si el instrumento financiero es comprado o ha originado deterioro crediticio de un activo financiero. De cualquier modo, si el riesgo crediticio sobre un instrumento financiero no ha aumentado significativamente desde su reconocimiento inicial (excepto por un activo financiero comprado o generado por deterioro crediticio), la Entidad debe medir la insolvencia para ese instrumento financiero por un monto igual a 12 meses de pérdidas crediticias esperadas. IFRS 9 también exige un acercamiento simplificado para medir la insolvencia a un monto igual al tiempo de vida de las pérdidas crediticias esperadas por cuentas por cobrar, activos contractuales y cuentas por cobrar por arrendamiento en ciertas circunstancias.

Las modificaciones consecuentes a la IFRS 7 también han dado lugar a revelaciones más extensas sobre la exposición de la Entidad al riesgo de crédito en los estados financieros consolidados.

(c) Clasificación y medición de pasivos financieros

Un cambio significativo introducido por la IFRS 9 en la clasificación y medición de los pasivos financieros se relaciona con la contabilización de los cambios en el valor razonable de un pasivo financiero designado como valor razonable a través de resultados atribuible a los cambios en el riesgo crediticio del emisor.

Específicamente, la IFRS 9 requiere que los cambios en el valor razonable del pasivo financiero atribuible a los cambios en el riesgo de crédito de ese pasivo se presenten en otros ingresos integrales, a menos que el reconocimiento de los efectos de los cambios en el riesgo de crédito del pasivo en otros ingresos integrales crearía o ampliaría una disparidad contable en resultados. Los cambios en el valor razonable atribuibles al riesgo de crédito de un pasivo financiero no se reclasifican posteriormente a utilidad o pérdida, sino que se transfieren a ganancias (déficit) acumulado cuando el pasivo financiero se da de baja. Anteriormente, según la IAS 39, la cantidad total del cambio en el valor razonable del pasivo financiero designado como valor razonable a través de resultados se presentaba en ganancia o pérdida.

Este cambio en la política contable ha afectado la contabilidad de la Entidad por los cambios en el valor razonable de las acciones preferentes acumulables reembolsables emitidas por la Entidad en el año en curso que fueron designadas por la Entidad en el reconocimiento inicial como pasivos financieros a valor razonable a través de resultados.

Además de lo anterior, la aplicación de la IFRS 9 no ha tenido impacto en la clasificación y medición de los pasivos financieros de la Entidad.

Consulte los apartados (e) y (f) posteriores para obtener más detalles sobre el cambio en la clasificación tras la aplicación de la IFRS 9.

(d) Contabilidad General de Coberturas

Los nuevos requisitos generales de contabilidad de cobertura conservan los tres tipos de contabilidades de cobertura. Sin embargo, se ha introducido una mayor flexibilidad en los tipos de transacciones elegibles para la contabilidad de coberturas, específicamente ampliando los tipos de instrumentos que califican para los instrumentos de cobertura y los tipos de componentes de riesgo de elementos no financieros que son elegibles para la contabilidad de coberturas. Además, la prueba de efectividad ha sido reemplazada por el principio de una “relación económica”. Tampoco se requiere una evaluación retrospectiva de la efectividad de la cobertura. También se han introducido requisitos de revelación mejorados sobre las actividades de gestión de riesgos de la Entidad.

De acuerdo con las disposiciones de transición de la IFRS 9 para la contabilidad de coberturas, la Entidad aplicó los requisitos de la IFRS 9 para la contabilidad de coberturas en forma prospectiva desde la fecha de la aplicación inicial el 1 de enero de 2018. Las relaciones de cobertura calificadas de la Entidad vigentes al 1 de enero de 2018 también califican para la contabilidad de coberturas de acuerdo con la IFRS 9 y, por lo tanto, se consideraron como relaciones de cobertura continuas. No es necesario volver a equilibrar ninguna de las relaciones de cobertura el 1 de enero de 2018. Como los términos críticos de los instrumentos de cobertura coinciden con los de sus correspondientes partidas cubiertas, todas las relaciones de cobertura siguen siendo efectivas según los requisitos de evaluación de efectividad de la IFRS 9. La Entidad tampoco ha designado ninguna relación de cobertura según la IFRS 9 que no hubiera cumplido con los criterios de contabilidad de cobertura calificados según la IAS 39.

La IFRS 9 requiere que las ganancias y pérdidas de cobertura se reconozcan como un ajuste al valor en libros inicial de las partidas cubiertas no financieras (ajuste de base). Además, las transferencias de la reserva de cobertura al valor en libros inicial de la partida cubierta no son ajustes de reclasificación según la IAS 1, *Presentación de los Estados Financieros* y, por lo tanto, no afectan a otros resultados integrales. Las ganancias y pérdidas de cobertura sujetas a ajustes de base se clasifican como montos que no se reclasificarán posteriormente a utilidad o pérdida en otro resultado integral. Esto es consistente con la práctica de la Entidad antes de la adopción de la IFRS 9.

Consistente con los períodos anteriores, cuando se utiliza un contrato forward de flujo de efectivo de cobertura o una relación de cobertura de valor razonable, la Entidad designa el cambio en el valor razonable de todo el contrato forward, es decir, que incluye el elemento forward, como el instrumento de cobertura.

Cuando los contratos de opciones se utilizan para cubrir las transacciones previstas, la Entidad designa solo el valor intrínseco de las opciones como el instrumento de cobertura. Según la IAS 39, los cambios en el valor razonable del valor temporal de la opción (es decir, un componente no designado) se reconocieron inmediatamente en resultados. Bajo la IFRS 9, los cambios en el valor de tiempo de las opciones que se relacionan con la partida cubierta (“valor de tiempo alineado”) se reconocen en otro resultado integral y se acumulan en el costo de la reserva de cobertura dentro del patrimonio. Los montos acumulados en el patrimonio se reclasifican a utilidad o pérdida cuando la partida cubierta afecta la utilidad o pérdida o se eliminan directamente del patrimonio y se incluyen en el importe en libros de la partida no financiera. La IFRS 9 requiere que la contabilidad para el valor de tiempo no designado de la opción se aplique retrospectivamente. Esto solo se aplica a las relaciones de cobertura que existían el 1 de enero de 2017 o que se designaron posteriormente.

Por otro lado, la aplicación de los requisitos de contabilidad de cobertura de la IFRS 9 no ha tenido ningún otro impacto en los resultados y la posición financiera de la Entidad para los años actuales y / o anteriores. Consulte la Nota 22 (e) para obtener información detallada sobre las actividades de administración de riesgos de la Entidad.

(e) Revelaciones relacionadas con la aplicación inicial de la IFRS 9

No hubo activos financieros o pasivos financieros que la Entidad haya designado previamente como valor razonable a través de resultados según la IAS 39 que estuvieran sujetos a reclasificación o que la Entidad haya elegido para reclasificar en la aplicación de la IFRS 9. No hubo activos financieros o pasivos financieros que la entidad haya elegido designar a valor razonable a través de resultados en la fecha de la aplicación inicial de la IFRS 9.

(f) Impacto de la aplicación inicial de la IFRS 9 en el desempeño financiero

La aplicación de la IFRS 9 no tuvo impacto en los flujos de efectivo consolidados de la Entidad.

Impacto de la aplicación de la IFRS 15, Ingresos de contratos con clientes

En el año en curso, la Entidad adoptó la IFRS 15 Ingresos de contratos con clientes (modificada en abril de 2016) que es efectiva por un período anual que comienza en o después del 1 de enero de 2018. La IFRS 15 introdujo un enfoque de 5 pasos para el reconocimiento de ingresos. Se ha agregado mucha más orientación normativa en la IFRS 15 para tratar con escenarios específicos. A continuación, se describen los nuevos requisitos y su impacto en los estados financieros consolidados de la Entidad.

La IFRS 15 utiliza los términos ‘activo contractual’ y ‘pasivo contractual’ para describir lo que podría conocerse más comúnmente como ‘ingresos acumulados’ e ‘ingresos diferidos’, sin embargo, la Norma no prohíbe a una entidad usar descripciones alternativas en el estado consolidado de situación financiera. La Entidad ha adoptado la terminología utilizada en la IFRS 15 para describir dichos saldos.

Las políticas contables para los flujos de ingresos de la Entidad, se describen en detalle en la Nota 3 a continuación. Además de proporcionar revelaciones más extensas para las transacciones de ingresos de la Entidad, la aplicación de la IFRS 15 no tuvo un impacto significativo en la posición financiera y / o el desempeño financiero de la Entidad.

Impacto de la aplicación de Otras modificaciones a los estándares e interpretaciones IFRS

En el año en curso, la Entidad ha aplicado una serie de modificaciones a las Normas e Interpretaciones IFRS emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés) que son efectivas por un período anual que comienza en o después del 1 de enero de 2018. Su adopción no ha tenido ningún impacto importante en las revelaciones o en los montos informados en estos estados financieros consolidados.

IFRIC 22 Transacciones en Moneda Extranjera y Consideración Avanzada

La IFRIC 22 aborda cómo determinar la ‘fecha de la transacción’ con el propósito de determinar el tipo de cambio a utilizar en el reconocimiento inicial de un activo, gasto o ingreso, cuando la contraprestación por ese artículo se haya pagado o recibido por adelantado en una moneda extranjera que dio como resultado el reconocimiento de un activo no monetario o un pasivo no monetario (por ejemplo, un depósito no reembolsable o un ingreso diferido).

La Interpretación especifica que la fecha de la transacción es la fecha en que la entidad reconoce inicialmente el activo no monetario o el pasivo no monetario que surge del pago o recibo de la contraprestación anticipada. Si hay varios pagos o recibos por adelantado, la Interpretación requiere que una entidad determine la fecha de la transacción para cada pago o recibo de la contraprestación anticipada.

b. IFRS nuevas y revisadas emitidas no vigentes a la fecha

La Entidad no ha aplicado las siguientes IFRS nuevas y revisadas que han sido emitidas pero que aún no han entrado en vigencia:

IFRS 16	Arrendamientos
Mejoras Anuales a los estándares IFRS para el ciclo 2015-2017	Modificaciones a la IFRS 3, <i>Combinaciones de Negocios</i> , IFRS 11 <i>Arreglos Conjuntos</i> , IAS 12 <i>Impuestos sobre la Renta</i> e IAS 23, <i>Costos de por préstamos</i>
Modificaciones a la IAS 19, <i>Prestaciones Laborales</i>	<i>Modificación, reducción o liquidación del plan</i>
IFRIC 23	Incertidumbre sobre el trato de los Impuestos sobre la renta

Los directores no esperan que la adopción de las Normas mencionados anteriormente tenga un impacto importante en los estados financieros consolidados de la Entidad en períodos futuros, excepto como se indica a continuación:

IFRS 16, Arrendamientos

Impacto General de la aplicación de la IFRS 16, Arrendamientos

La IFRS 16 proporciona un modelo integral para la identificación de los acuerdos de arrendamiento y su tratamiento en los estados financieros consolidados tanto para arrendadores como para arrendatarios. La IFRS 16 reemplazará la guía de arrendamiento actual que incluye la IAS 17 Arrendamientos y las Interpretaciones relacionadas cuando entre en vigencia para los períodos contables que comiencen a partir del 1 de enero de 2019. La fecha de la aplicación inicial de la IFRS 16 para la Entidad será el 1 de enero de 2019.

En contraste con la contabilidad del arrendatario, la IFRS 16 traslada sustancialmente los requisitos contables del arrendador en la IAS 17.

Impacto de la nueva definición de arrendamiento

La Entidad hará uso del expediente práctico disponible en la transición a la IFRS 16 para no reevaluar si un contrato es o contiene un arrendamiento. En consecuencia, la definición de un arrendamiento de acuerdo con la IAS 17 y la IFRIC 4 continuará aplicándose a aquellos arrendamientos registrados o modificados antes del 1 de enero de 2019.

El cambio en la definición de un arrendamiento se relaciona principalmente con el concepto de control. La IFRS 16 distingue entre arrendamientos y contratos de servicios sobre la base de si el uso de un activo identificado está controlado por el cliente. Se considera que existe control si el cliente tiene:

- Derecho de obtener sustancialmente todos los beneficios económicos del uso de un activo identificado; y
- Derecho a dirigir el uso de ese activo.

La Entidad aplicará la definición de un arrendamiento y la guía establecida en la IFRS 16 a todos los contratos de arrendamiento registrados o modificados a partir del 1 de enero de 2019 (ya sea un arrendador o un arrendatario en el contrato de arrendamiento). Para la aplicación por primera vez de la IFRS 16, la Entidad ha llevado a cabo un proyecto de implementación. El proyecto ha demostrado que la nueva definición en la IFRS 16 no cambiará significativamente el alcance de los contratos que cumplan con la definición de un arrendamiento para la Entidad.

Impacto en la contabilidad del arrendatario

Arrendamientos Operativos

La IFRS 16 cambiará la forma en que la Entidad contabiliza los arrendamientos previamente clasificados como arrendamientos operativos según la IAS 17, que estaban fuera de balance.

En la aplicación inicial de la IFRS 16, para todos los arrendamientos (excepto como se indica a continuación), la Entidad:

- a) Reconocerá los activos por derecho de uso y los pasivos por arrendamientos en el estado consolidado de situación financiera, inicialmente medidos al valor presente de los pagos futuros por arrendamientos;
- b) Reconocerá la depreciación de los activos por derecho de uso y los intereses sobre los pasivos por arrendamiento en el estado consolidado de resultados;
- c) Separará la cantidad total de efectivo pagado en una porción principal (presentada dentro de las actividades de financiamiento) e intereses (presentados dentro de las actividades de operación) en el estado de flujo de efectivo consolidado.

Los incentivos por arrendamiento (por ejemplo, un período libre de renta) se reconocerán como parte de la medición de los activos por derecho de uso y los pasivos por arrendamiento, mientras que según la IAS 17, se obtuvo el reconocimiento de un incentivo de pasivo por arrendamiento, que se amortiza como una reducción de los gastos de arrendamiento en línea recta.

Bajo la IFRS 16, los activos por derecho de uso se someterán a pruebas de deterioro de acuerdo con la IAS 36 Deterioro del valor de los activos. Esto reemplazará el requisito anterior de reconocer una provisión para contratos de arrendamiento onerosos.

Para arrendamientos de corto plazo (plazo de arrendamiento de 12 meses o menos) y arrendamientos de activos de bajo valor (como computadoras personales y mobiliario de oficina), la Entidad optará por reconocer un gasto de arrendamiento en línea recta según lo permitido por la IFRS 16.

Al 31 de diciembre de 2018, la Entidad tiene compromisos de arrendamiento operativo no cancelables de \$29,330,022.

Una evaluación preliminar indica que \$29,330,022 de estos acuerdos se relaciona con arrendamientos distintos de los arrendamientos a corto plazo y los arrendamientos de activos de bajo valor, y por lo tanto la Entidad reconocerá un activo por derecho de uso de \$24,250,668 y un correspondiente pasivo de arrendamiento de \$24,250,668 con respecto a todos estos arrendamientos.

Arrendamientos Financieros

Las principales diferencias entre la IFRS 16 y la IAS 17 con respecto a los activos anteriormente mantenidos bajo un arrendamiento financiero son la medición de las garantías de valor residual proporcionadas por el arrendatario al arrendador. La IFRS 16 requiere que la Entidad reconozca como parte de su pasivo por arrendamiento solo la cantidad que se espera pagar con una garantía de valor residual, en lugar de la cantidad máxima garantizada según lo requerido por la IAS 17. En la aplicación inicial, la Entidad presentará el equipo previamente incluido en el equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades dentro de la partida para los activos por derecho de uso y el pasivo por arrendamiento, presentados previamente dentro del préstamo, se presentarán en una línea separada para los pasivos por arrendamiento.

Impacto en la contabilidad del arrendador

Bajo la IFRS 16, un arrendador continúa clasificando los arrendamientos como arrendamientos financieros u operativos y tiene en cuenta estos dos tipos de arrendamientos de manera diferente. Sin embargo, la IFRS 16 ha cambiado y ampliado las revelaciones requeridas, en particular con respecto a cómo un arrendador administra los riesgos que surgen de su interés residual en los activos arrendados.

Bajo la IFRS 16, un arrendador intermedio contabiliza el arrendamiento principal y el subarrendamiento como dos contratos separados. Se requiere que el arrendador intermedio clasifique el subarrendamiento como un arrendamiento financiero u operativo por referencia al activo por derecho de uso que surge del arrendamiento principal (y no por referencia al activo subyacente como fue el caso según la IAS 17).

Debido a este cambio, la Entidad reclasificará algunos de sus acuerdos de subarrendamiento como arrendamientos financieros. Como lo exige la IFRS 9, se reconocerá una provisión para pérdidas crediticias esperadas en las cuentas por cobrar del arrendamiento financiero. Los activos arrendados se darán de baja y se reconocerán los activos por cobrar de arrendamientos financieros. Este cambio en la contabilidad cambiará el tiempo de reconocimiento de los ingresos relacionados (reconocido en los ingresos financieros).

Mejoras Anuales a los estándares IFRS para el ciclo 2015-2017 Modificaciones a la IFRS 3 Combinaciones de Negocios, IFRS 11 Acuerdos Conjuntos, IAS 12 Impuestos sobre la Renta e IAS 23 Costos por préstamos

Las *Mejoras Anuales* incluyen modificaciones a 4 normas.

IAS 12, Impuestos sobre la renta

Las modificaciones aclaran que una entidad debe reconocer las consecuencias del impuesto a la renta de los dividendos en resultados, otros ingresos integrales o capital según el lugar en el que la entidad reconoció originalmente las transacciones que generaron las ganancias distribuibles. Este es el caso, independientemente de si se aplican tasas impositivas diferentes a las ganancias distribuidas y no distribuidas.

IAS 23, Costos por préstamos

Las modificaciones aclaran que, si algún préstamo específico permanece pendiente después de que el activo relacionado esté listo para su uso o venta prevista, ese préstamo se convierte en parte de los fondos que la entidad toma prestados en general al calcular la tasa de capitalización sobre préstamos generales.

IFRS 3, Combinaciones de Negocios

Las modificaciones a la IFRS 3 aclaran que cuando una entidad obtiene el control de un negocio que es una operación conjunta, la entidad aplica los requisitos para una combinación de negocios lograda en etapas, incluida la nueva medición de su interés retenido en la operación conjunta a valor razonable. El interés retenido que se debe volver a medir incluye cualquier activo, pasivo y plusvalía no reconocidos relacionados con la operación conjunta.

IFRS 11, Acuerdos Conjuntos

Las modificaciones a la IFRS 11 aclaran que cuando una parte que participa en una operación conjunta que es un negocio, pero no tiene control conjunto, obtiene el control conjunto de dicha operación conjunta, la entidad no vuelve a medir su interés retenido en la operación conjunta.

Todas las modificaciones son efectivas para períodos anuales que comienzan en o después del 1 de enero de 2019 y generalmente requieren una aplicación prospectiva. Se permite la aplicación anticipada.

La Administración de la Entidad no anticipa que la aplicación de las modificaciones en el futuro tendrá un impacto en los estados financieros consolidados de la Entidad.

Modificaciones a la IAS 19 Modificación, reducción o liquidación del plan de beneficios para empleados

Las modificaciones aclaran que el costo del servicio pasado (o de la ganancia o pérdida en la liquidación) se calcula midiendo el pasivo (activo) por beneficios definidos utilizando supuestos actualizados y comparando los beneficios ofrecidos y los activos del plan antes y después de la modificación del plan (o reducción o liquidación) pero ignorando el efecto del techo del activo (que puede surgir cuando el plan de beneficio definido se encuentra en una posición de superávit). La IAS 19 ahora es claro que el cambio en el efecto del techo de activos que puede resultar de la modificación del plan (o reducción o liquidación) se determina en un segundo paso y se reconoce de manera normal en otros resultados integrales.

Los párrafos que se relacionan con la medición del costo del servicio actual y el interés neto en el pasivo (activo) por beneficios definidos neto también se han modificado. Ahora se requerirá que una entidad utilice las suposiciones actualizadas de esta nueva medición para determinar el costo actual del servicio y el interés neto por el resto del período de reporte después del cambio al plan. En el caso del interés neto, las modificaciones dejan claro que, para el período posterior a la modificación del plan, el interés neto se calcula multiplicando el pasivo (activo), según se vuelve a medir según la IAS 19.99, con la tasa de descuento utilizada en la nueva medición (también teniendo en cuenta el efecto de las contribuciones y los pagos de beneficios en el pasivo (activo) por beneficios definidos netos).

Las modificaciones se aplican prospectivamente. Se aplican solo a las modificaciones, reducciones o liquidaciones del plan que se producen en o después del comienzo del período anual en el que se aplican por primera vez las modificaciones a la NIC 19. Las modificaciones a la NIC 19 deben aplicarse a los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2019, pero se pueden aplicar antes si la entidad decide hacerlo.

La Administración de la Entidad no anticipa que la aplicación de las modificaciones en el futuro tendrá un impacto en los estados financieros consolidados de la Entidad.

IFRIC 23 Incertidumbre sobre el trato del Impuesto sobre la renta

La IFRIC 23 establece cómo determinar la posición fiscal contable cuando existe incertidumbre sobre los tratamientos del impuesto sobre la renta. La Interpretación requiere que una entidad:

- Determinar si alguna posición fiscal debe ser evaluada por separado o como una entidad; y
- Evaluar si es probable que la autoridad fiscal vaya a aceptar un método fiscal de incertidumbre o su propuesta, por una entidad en sus declaraciones de impuestos:
 - En caso de que sí, la Entidad debe determinar su posición fiscal contable consistentemente con el tratamiento usado o planeado para las declaraciones de impuestos.
 - En caso de que no, la entidad debe reflexionar el efecto de la incertidumbre al determinar su posición fiscal contable.

La Interpretación es efectiva para los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2019. Las entidades pueden aplicar la Interpretación con una aplicación retrospectiva completa o una aplicación retrospectiva modificada sin tener en cuenta las comparativas de forma retrospectiva o prospectiva.

La Administración de la Entidad no anticipa que la aplicación de las modificaciones en el futuro tendrá un impacto en los estados financieros consolidados de la Entidad.

3. Principales políticas contables

a. Declaraciones de cumplimiento

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

b. Bases de presentación

Los estados financieros consolidados de la Entidad han sido preparados sobre la base de costo histórico, excepto por ciertos instrumentos financieros que se valúan a su valor razonable al cierre de cada periodo, como se explica a mayor detalle 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 IAS 17, 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 ó 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* (NIC 29) y se han consolidado atendiendo los requerimientos de la NIC 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 la Entidad y los de las entidades controladas por la Entidad y sus subsidiarias. El control se obtiene cuando la Entidad:

- Tiene poder sobre la inversión
- Está expuesta, o tiene los derechos, a los rendimientos variables derivados de su participación con dicha entidad, y
- Tiene la capacidad de afectar tales rendimientos a través de su poder sobre la entidad en la que invierte

La Entidad reevalúa si tiene el control o no el control en una entidad si los hechos y circunstancias indican que hay cambios a uno o más de los tres elementos de control que se listaron anteriormente.

Cuando la Entidad tiene menos de la mayoría de los derechos de voto de una participada, tiene poder sobre la misma cuando los derechos de voto son suficientes para otorgarle la capacidad práctica de dirigir sus actividades relevantes, de forma unilateral.

La Entidad considera todos los hechos y circunstancias relevantes para evaluar si los derechos de voto de la Entidad en la participada son suficientes para otorgarle poder, incluyendo:

- El porcentaje de participación de la Entidad en los derechos de voto en relación con el porcentaje y la dispersión de los derechos de voto de los otros tenedores de los mismos;
- Los derechos de voto potenciales mantenidos por la Entidad, por otros accionistas o por terceros;
- Los derechos derivados de otros acuerdos contractuales, y
- Cualquier hecho y circunstancia adicional que indiquen que la Entidad tiene, o no tiene, la capacidad actual de dirigir las actividades relevantes en el momento en que las decisiones deben tomarse, incluidas las tendencias de voto de los accionistas en las asambleas anteriores.

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

e. 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, 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 pérdidas crediticias esperadas, 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”.

(ii) Instrumentos de deuda clasificados a valor razonable a través de otros resultados integrales

Los bonos corporativos mantenidos por la Entidad se clasifican a Valor razonable a través de otros resultados integrales. Los bonos corporativos son inicialmente medidos a valor razonable más costos de transacción. Subsecuentemente, los cambios en el valor en libros de estos bonos corporativos como resultado de ganancias y pérdidas cambiarias (ver debajo), el deterioro de las ganancias o pérdidas (ver debajo), e ingresos por interés calculado a través del método de interés efectivo (ver (i) arriba) son reconocidos en ganancias o pérdidas. Los montos que son reconocidos como resultados son los mismos que los montos que hubieran sido reconocidos como resultados si estos hubieran sido medidos a costo amortizado. Todos los demás cambios en el valor en libros a costo amortizado. Todos los demás cambios en el valor en libros de estos bonos corporativos son reconocidos en otros resultados integrales u acumulado bajo el título de reserva de la revaluación de inversiones.

Cuando estos bonos corporativos son desconocidos, las ganancias o pérdidas acumuladas reconocidas previamente en otros resultados integrales son reclasificadas como resultados (ganancias / pérdidas).

(iii) Inversiones en capital designado como Valor Razonable a través de otros resultados integrales

En el reconocimiento inicial, la Entidad puede realizar una elección irrevocable (instrumento por instrumento) para designar inversiones en instrumentos de capital como en Valor razonable a través de otros resultados integrales. La designación en valor razonable a través de otros resultados integrales no está permitida si la inversión de capital se mantiene para negociar o si es una contraprestación contingente reconocida por un adquirente en una combinación de negocios.

Un activo financiero es mantenido para negociación si:

- ha sido obtenido con el objetivo principal de venderse en el corto plazo; o
- en el reconocimiento inicial es parte de un portafolio de instrumentos financieros identificados que la Entidad maneja juntas y tiene evidencia de un patrón reciente de obtención de ganancias en el corto plazo; o
- es un derivado (excepto por derivados que son garantías financieras contractuales o un instrumento efectivo de cobertura).

Las inversiones en instrumentos de capital en valor razonable a través de otros resultados integrales se miden inicialmente al valor razonable más los costos de transacción. Posteriormente, se miden a valor razonable con ganancias y pérdidas que surgen de los cambios en el valor razonable reconocidos en otros resultados integrales y acumulados en la reserva de revaluación de inversiones. La ganancia o pérdida acumulada no se puede reclasificar a utilidad o pérdida en la disposición de las inversiones de capital, sino que se transfiere a ganancias retenidas.

Los dividendos de estas inversiones en instrumentos de capital se reconocen en utilidad o pérdida de acuerdo con la IFRS 9, a menos que los dividendos representen claramente una recuperación de parte del costo de la inversión. Los dividendos se incluyen en la partida del 'ingreso financiero' en el resultado del ejercicio.

La Entidad ha designado todas las inversiones en instrumentos de capital que no se mantienen para negociar como en valor razonable a través de otros resultados integrales en la aplicación inicial de la IFRS 9.

(iv) Activos Financieros a valor razonable a través de resultados

Los activos financieros que no cumplen con los criterios para ser medidos al costo amortizado o valor razonable a través de otros resultados integrales (ver (i) a (iii) arriba) se miden a valor razonable a través de resultados. Específicamente:

- Las inversiones en instrumentos de capital se clasifican como en valor razonable a través de resultados, a menos que la Entidad designe una inversión de capital que no se mantiene para negociar ni una contraprestación contingente que surja de una combinación de negocios como en valor razonable a través de otros resultados integrales en el reconocimiento inicial (ver (iii) más arriba).
- Los instrumentos de deuda que no cumplen con los criterios de costo amortizado o con los criterios de valor razonable a través de otros resultados integrales (ver (i) y (ii) más arriba) se clasifican con valor razonable a través de resultados. Además, los instrumentos de deuda que cumplen con los criterios de costo amortizado o los criterios valor razonable a través de otros resultados integrales pueden designarse como valor razonable a través de resultados en el momento del reconocimiento inicial si dicha designación elimina o reduce significativamente una inconsistencia de medición o reconocimiento (denominada "disparidad contable") que surgiría de la medición activos o pasivos o el reconocimiento de las ganancias y pérdidas sobre ellos en diferentes bases. La Entidad no ha designado ningún instrumento de deuda con valor razonable a través de resultados.

Los activos financieros en Valor razonable a través de resultados integrales se miden a valor razonable al final de cada período de reporte, con cualquier ganancia o pérdida de valor razonable reconocida en utilidad o pérdida en la medida en que no sean parte de una relación de cobertura designada (consulte la política de contabilidad de cobertura). La ganancia o pérdida neta reconocida en utilidad o pérdida incluye cualquier dividendo o interés ganado en el activo financiero y se incluye en la partida de "otras ganancias y pérdidas".

Ganancias y pérdidas cambiarias

El valor en libros de los activos financieros denominados en una moneda extranjera se determina en esa moneda extranjera y se convierte al tipo de cambio al final de cada período sobre el que se informa. Específicamente;

- para los activos financieros medidos al costo amortizado que no forman parte de una relación de cobertura designada, las diferencias cambiarias se reconocen en resultados en la partida “otras ganancias y pérdidas”;
- para los instrumentos de deuda medidos en valor razonable a través de otros resultados integrales que no son parte de una relación de cobertura designada, las diferencias cambiarias en el costo amortizado del instrumento de deuda se reconocen en resultados en la partida de “otras ganancias y pérdidas”. Otras diferencias cambiarias se reconocen en otro resultado integral en la reserva de revaluación de inversiones;
- para los activos financieros medidos a valor razonable a través de resultados que no forman parte de una relación de cobertura designada, las diferencias cambiarias se reconocen en resultados en la partida de “otras ganancias y pérdidas”; y
- Para los instrumentos de capital medidos en valor razonable a través de otros resultados integrales, las diferencias cambiarias se reconocen en otro resultado integral en la reserva de revaluación de inversiones.

Véase la política de contabilidad de coberturas respecto a las diferencias cambiarias donde el componente de riesgo de una moneda extranjera para un activo financiero designado como un instrumento de cobertura de riesgo de una moneda extranjera.

Deterioro de activos financieros

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

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

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

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

(i) *Incremento significativo en el riesgo de crédito*

Al evaluar si el riesgo de crédito en un instrumento financiero ha aumentado significativamente desde el reconocimiento inicial, la Entidad compara el riesgo de que ocurra un incumplimiento en el instrumento financiero en la fecha de reporte con el riesgo de un incumplimiento en el instrumento financiero en la fecha de inicio. reconocimiento. Al realizar esta evaluación, la Entidad considera información tanto cuantitativa como cualitativa que sea razonable y fundamentada, incluida la experiencia histórica y la información prospectiva que está disponible sin costo o esfuerzo innecesario. La información prospectiva considerada incluye las perspectivas futuras de las industrias en las que operan los deudores de la Entidad, obtenidas de informes de expertos económicos, analistas financieros, organismos gubernamentales, grupos de expertos pertinentes y otras organizaciones similares, así como la consideración de varias fuentes externas de información real e información económica proyectada relacionada con las operaciones centrales de la Entidad.

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

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

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

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

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

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

Para los contratos de garantía financiera, la fecha en que la Entidad se convierte en parte del compromiso irrevocable se considera la fecha del reconocimiento inicial a los efectos de evaluar el deterioro del instrumento financiero. Al evaluar si ha habido un aumento significativo en el riesgo crediticio desde el reconocimiento inicial de los contratos de garantía financiera, la Entidad considera los cambios en el riesgo de que el deudor especificado incurra en impago del contrato.

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

(ii) Definición de incumplimiento

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

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

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

(iii) Activos financieros con deterioro crediticio

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

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

(iv) Política de bajas

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

(v) Medición y reconocimiento de pérdidas crediticias esperadas

La medición de las pérdidas crediticias esperadas es una función de la probabilidad de incumplimiento, la pérdida dada el incumplimiento (es decir, la magnitud de la pérdida si existe un incumplimiento) y la exposición en el incumplimiento. La evaluación de la probabilidad de incumplimiento y la pérdida dada por defecto se basa en datos históricos ajustados por información prospectiva como se describe anteriormente. En cuanto a la exposición al incumplimiento, para los activos financieros, esto está representado por el valor en libros bruto de los activos en la fecha de reporte; para los contratos de garantía financiera, la exposición incluye el monto establecido en la fecha de reporte, junto con cualquier monto adicional que se espera obtener en el futuro por fecha de incumplimiento determinada en función de la tendencia histórica, la comprensión de la Entidad de las necesidades financieras específicas de los deudores, y otra información relevante a futuro.

Para los activos financieros, la pérdida crediticia esperada se estima como la diferencia entre todos los flujos de efectivo contractuales que se deben a la Entidad de acuerdo con el contrato y todos los flujos de efectivo que la Entidad espera recibir, descontados a la tasa de interés efectiva original. Para un arrendamiento por cobrar, los flujos de efectivo utilizados para determinar las pérdidas crediticias esperadas son consistentes con los flujos de efectivo utilizados en la medición del arrendamiento por cobrar de acuerdo con la IAS 17 Arrendamientos.

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

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

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

Baja de activos financieros

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

Al darse de baja de un activo financiero medido al costo amortizado, la diferencia entre el valor en libros del activo y la suma de la contraprestación recibida y por cobrar se reconoce en resultados. Además, al darse de baja de una inversión en un instrumento de deuda clasificado como valor razonable a través de otros resultados integrales, la ganancia o pérdida acumulada previamente acumulada en la reserva de revaluación de inversiones se reclasifica a utilidad o pérdida. En contraste, en la baja de una inversión en un instrumento de capital que la Entidad eligió en el reconocimiento inicial para medir en valor razonable a través de otros resultados integrales, la ganancia o pérdida acumulada previamente acumulada en la reserva de revaluación de inversiones no se reclasifica a utilidad o pérdida, sino que se transfiere a utilidades (déficit) acumulado.

f. 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. 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.

g. Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades

El equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades se registran al costo de adquisición.

La depreciación del equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades se calcula por el método de línea recta, con base en las vidas útiles, estimadas por la administración de la Entidad. Las tasas anuales de depreciación de los principales grupos de activos se mencionan a continuación:

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

Para los componentes significativos de equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades que deben ser reemplazados periódicamente, la Entidad da de baja el componente reemplazado y reconoce el componente nuevo con su correspondiente vida útil y depreciación. Del mismo modo, cuando se efectúa un mantenimiento mayor, el costo de la misma se reconoce como un replazo 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.

La Entidad no tiene la política de vender los activos fijos al final de su vida útil, ya que por imagen y protección de las marcas de Alsea, son destruidos y en algunos casos se venden como desecho.

El uso o venta de los equipos fuera de lo estipulado en los contratos de franquicia tiene sanciones al respecto, así mismo por el alto costo de mantenimiento o almacenaje de los mismos, no se utilizan como reposiciones de equipos para otras tiendas de las marcas.

h. 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.

i. Activos intangibles

1. Activos intangibles adquiridos en una combinación de negocios

Como se adquiere un activo intangible en una combinación de negocios y se reconocen separadamente de la plusvalía, su costo será su valor razonable en la fecha de adquisición (que es considerado como su costo).

Con posterioridad a su reconocimiento inicial, un activo intangible adquirido en una combinación de negocios se reconocerá por su costo menos la amortización acumulada y el importe acumulado de las pérdidas por deterioro, sobre la misma base que los activos intangibles que se adquieren de forma separada.

Dentro de los activos intangibles las marcas propias son las siguientes:

Marcas	País	
Archie's	Colombia	Marca propia
Foster's Hollywood	España	Marca propia
Cañas y Tapas	España	Marca propia
La Vaca Argentina	España	Marca propia
Il Tempietto	España	Marca propia
Vips	México	Marca propia
El Portón	México	Marca propia
La Finca	México	Marca propia
Vips	España	Marca propia
Ginos	España	Marca propia

2. Activos intangibles adquiridos de forma separada

Otros intangibles representan pagos efectuados a terceros por derechos de uso de marcas bajo las cuales la Entidad opera sus establecimientos al amparo de contratos de franquicia o de asociación. La amortización se calcula por el método de línea recta en función al período de derecho de uso de cada marca incluyendo las renovaciones que se consideren seguras que están entre 10 y 20 años. La vigencia de los derechos de las marcas se muestra en continuación:

Marcas	País	Año de vigencia
Domino's Pizza	México	2025
	Colombia	2026
	España ⁽³⁾	2019
Starbucks Coffee	México	2037
	Argentina	2027
	Colombia	2033
	Chile	2027
	España	2030
	Andorra	2030
	Portugal	2030
Fridays	España	2030
	Portugal	2030
	Andorra	2030
Wagamama	España	2036
	Portugal	2036
	Andorra	2036
Burger King	México, Argentina, Chile, Colombia y España ⁽³⁾	Según fechas de apertura
	México	2023
	Colombia	2026
	Chile	2026
California Pizza Kitchen	México	2022
	P.F. Chang's	México ⁽²⁾
The Cheesecake Factory	Argentina, Chile, Brasil y Colombia ⁽²⁾	2021
	México y Chile ⁽²⁾	Según fechas de apertura
Italianni's	México ⁽¹⁾	2031

(1) Cada tienda de esta marca tiene una vigencia de 20 años a partir de la fecha de su apertura con derecho a prórroga de 10 años.

(2) Cada restaurante de esta marca tiene una vigencia de 10 años a partir de la fecha de su apertura, con derecho a prórroga por 10 años.

(3) Vigencia de 10 años con derecho a prórroga del mismo.

Domino's Pizza España renovará su contrato en 2019, en el caso de Burger King España tiene vigencia de 20 años.

La Entidad tiene obligaciones de hacer y no hacer establecidas en los contratos antes referidos, entre las que destaca la realización de inversiones de capital y apertura de establecimientos. Al 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016, dichas obligaciones han sido cumplidas.

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

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.

j. 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 2018, 2017 y 2016, no se presentaron efectos de deterioro que haya requerido ajustes 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.

k. 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. Los costos relacionados con la adquisición generalmente se reconocen en el estado consolidado de resultados conforme se incurren.

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

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

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

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

Cuando la contraprestación transferida por la Entidad en una combinación de negocios incluya activos o pasivos resultantes de un acuerdo de contraprestación contingente, la contraprestación contingente se mide a su valor razonable a la fecha de adquisición y se incluye como parte de la contraprestación transferida en una combinación de negocios. Los cambios en el valor razonable de la contraprestación contingente que califican como ajustes del periodo de medición se ajustan retrospectivamente con los correspondientes ajustes contra la plusvalía. Los ajustes del periodo de medición son ajustes que surgen de la información adicional obtenida durante el 'periodo de medición' (que no puede ser mayor a un año a partir de la fecha de adquisición) sobre hechos y circunstancias que existieron a la fecha de adquisición.

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

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

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

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

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

I. Plusvalía

La plusvalía que surge por la adquisición de un negocio se reconoce al costo determinado a la fecha de adquisición del negocio menos las pérdidas acumuladas por deterioro, si existieran.

Para fines de evaluar el deterioro, la plusvalía se asigna a cada UGE (o grupos UGE) de la Entidad, que se espera será beneficiado por las sinergias de la combinación.

Las UGE a las que se les ha asignado una plusvalía se prueban anualmente, o con mayor frecuencia cuando existen indicios de que la unidad pueda estar deteriorada.

Si el monto recuperable de la UGE es menor a su valor en libros, la pérdida por deterioro se asigna primero para reducir el valor en libros de cualquier plusvalía asignado a la unidad y posteriormente a los otros activos de la unidad de manera prorrateada y con base en el valor en libros de cada activo dentro de la unidad. Cualquier pérdida por deterioro de la plusvalía se reconoce directamente en resultados. Una pérdida por deterioro reconocida en la plusvalía no se reversa en periodos posteriores. Al 31 de diciembre de 2018 y 2016, no se presentaron efectos de deterioro en la plusvalía. Durante 2017, la Entidad registró una pérdida por deterioro en sus marcas La Vaca Argentina e Il Tempietto por un importe de \$3,270 y \$377, respectivamente.

Al 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.

m. Inversión en asociadas y negocios conjuntos

Una asociada es una entidad sobre la cual la Entidad tiene influencia significativa. Influencia significativa es el poder de participar en decidir las políticas financieras y de operación de la entidad en la que se invierte, pero no implica un control o control conjunto sobre esas políticas.

Un negocio conjunto es un acuerdo contractual mediante el cual las partes que tienen el control conjunto del acuerdo tienen derecho a los activos netos del negocio conjunto. El control conjunto es el acuerdo contractual para compartir el control en un negocio, el cual existe cuando las decisiones sobre las actividades relevantes requieren la aprobación unánime de las partes que comparten el control.

Los resultados y los activos y pasivos de las asociadas o negocios conjuntos se incorporan a los estados financieros consolidados utilizando el método de participación, excepto si la inversión, o una porción de la misma, se clasifica como mantenida para su venta, en cuyo caso se contabiliza conforme a la IFRS 5, *Activos No Corrientes Mantenedos para la Venta y Operaciones Discontinuas*. Conforme al método de participación, las inversiones en asociadas o negocios conjuntos inicialmente se contabilizan en el estado consolidado de posición financiera al costo y se ajusta por cambios posteriores a la adquisición por la participación de la Entidad en la utilidad o pérdida y los resultados integrales de la asociada o negocio conjunto.

Cuando la participación de la Entidad en las pérdidas de una entidad asociada o un negocio conjunto de la Entidad supera la participación de la Entidad en esa asociada o negocio conjunto (que incluye los intereses a largo plazo que, en sustancia, forman parte de la inversión neta de la Entidad en la asociada o negocio conjunto) la Entidad deja de reconocer su participación en las pérdidas. Las pérdidas adicionales se reconocen siempre y cuando la Entidad haya contraído alguna obligación legal o implícita o haya hecho pagos en nombre de la asociada o negocio conjunto.

Una inversión en una asociada o un negocio conjunto se registra utilizando el método de participación desde la fecha en que la participada se convierte en una asociada o un negocio conjunto. En la adquisición de la inversión en una asociada o negocio conjunto, el exceso en el costo de adquisición sobre la participación de la Entidad en el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables en la inversión se reconoce como plusvalía, el cual se incluye en el valor en libros de la inversión. Cualquier exceso de participación de la Entidad en el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables en el costo de adquisición de la inversión, después de la re-evaluación, se reconoce inmediatamente en los resultados del periodo en el cual la inversión se adquirió.

Los requerimientos de IAS 36 se aplican para determinar si es necesario reconocer una pérdida por deterioro con respecto a la inversión de la Entidad en una asociada o un negocio conjunto. Cuando es necesario, se prueba el deterioro del valor en libros total de la inversión (incluyendo la plusvalía) de conformidad con IAS 36 *Deterioro de Activos* como un único activo, comparando su monto recuperable (mayor entre valor en uso y valor razonable menos costo de venta) contra su valor en libros. Cualquier pérdida por deterioro reconocida forma parte del valor en libros de la inversión. Cualquier reversión de dicha pérdida por deterioro se reconoce de conformidad con IAS 36 en la medida en que dicho monto recuperable de la inversión incrementa posteriormente.

La Entidad discontinúa el uso del método de participación desde la fecha en que la inversión deja de ser una asociada o un negocio conjunto, o cuando la inversión se clasifica como mantenida para la venta. Cuando la Entidad mantiene la participación en la antes asociada o negocio conjunto la inversión retenida se mide a valor razonable a dicha fecha y se considera como su valor razonable al momento del reconocimiento inicial de conformidad con IFRS 9.

La diferencia entre el valor contable de la asociada o negocio conjunto en la fecha en que el método de la participación se discontinúa y el valor razonable atribuible a la participación retenida y la ganancia por la venta de una parte del interés en la asociada o negocio conjunto se incluye en la determinación de la ganancia o pérdida por disposición de la asociada o negocio conjunto.

Adicionalmente, la Entidad contabiliza todos los montos previamente reconocidos en otros resultados integrales en relación a esa asociada o negocio conjunto con la misma base que se requeriría si esa asociada o negocio conjunto hubiese dispuesto directamente los activos o pasivos relativos. Por lo tanto, si una ganancia o pérdida previamente reconocida en otros resultados integrales por dicha asociada o negocio conjunto se hubiere reclasificado al estado consolidado de resultados al disponer de los activos o pasivos relativos, la Entidad reclasifica la ganancia o pérdida del capital al estado de resultados (como un ajuste por reclasificación) cuando el método de participación se discontinúa.

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

Cuando la Entidad reduce su participación en una asociada o un negocio conjunto pero la Entidad sigue utilizando el método de la participación, la Entidad reclasifica a resultados la proporción de la ganancia o pérdida que había sido previamente reconocida en otros resultados integrales en relación a la reducción de su participación en la inversión si esa utilidad o pérdida se hubieran reclasificado al estado consolidado de resultados en la disposición de los activos o pasivos relativos.

Cuando la Entidad lleva a cabo transacciones con su asociada o negocio conjunto, la utilidad o pérdida resultante de dichas transacciones con la asociada o negocio conjunto se reconocen en los estados financieros consolidados de la Entidad sólo en la medida de la participación en la asociada o negocio conjunto que no se relacione con la Entidad.

n. Arrendamientos

Los arrendamientos se clasifican como financieros cuando los términos del arrendamiento transfieren sustancialmente a los arrendatarios todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad. Todos los demás arrendamientos se clasifican como operativos.

Los activos que se mantienen bajo arrendamientos financieros se reconocen como activos de la Entidad a su valor razonable, al inicio del arrendamiento, o si éste es menor, al valor presente de los pagos mínimos del arrendamiento. El pasivo correspondiente al arrendador se incluye en el estado consolidado de posición financiera como un pasivo por arrendamiento financiero.

Los pagos por arrendamiento se distribuyen entre los gastos financieros y la reducción de las obligaciones por arrendamiento a fin de alcanzar una tasa de interés constante sobre el saldo remanente del pasivo. Los gastos financieros se cargan directamente a resultados.

Los pagos por rentas de arrendamientos operativos se cargan a resultados empleando el método de línea recta, durante el plazo correspondiente al arrendamiento.

Los arrendadores de inmuebles arrendados requieren de depósitos en garantía equivalentes de 1 a 2 meses de renta. Estos depósitos son clasificados como no circulantes.

o. Transacciones en moneda extranjera

Para consolidar los estados financieros de operaciones extranjeras que operan de forma independiente (ubicadas en Argentina, Uruguay, Chile, Colombia, Brasil y España) y que representan el 45%, 44% y 42% de los ingresos netos consolidados y el 52%, 31% y 25% del activo total consolidado al 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016, 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 período, en cuyo caso, las operaciones se convierten a los tipos de cambio prevalecientes en la fecha en que se celebraron las operaciones.
- 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.

p. Beneficios a los empleados

Beneficios a empleados por terminación, retiro y otros beneficios

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

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

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

Las remediciones reconocidas en las otras partidas de resultado integral se reflejan de inmediato en las utilidades acumuladas y no se reclasifica a resultados. Los costos por servicios pasados se reconocen en resultados en el período de la modificación al plan. Los intereses netos se calculan aplicando la tasa de descuento al inicio del período de la obligación el activo o pasivo por beneficios definidos.

Cualquier obligación por indemnización se reconoce al momento que la Entidad ya no puede retirar la oferta de indemnización y/o cuando la Entidad reconoce los costos de reestructuración relacionados.

Beneficios a los empleados a corto plazo

Se reconoce un pasivo por beneficios que correspondan a los empleados con respecto a sueldos y salarios, vacaciones anuales y licencia por enfermedad en el periodo de servicio en que es prestado por el importe no descontado por los beneficios que se espera pagar por ese servicio.

Los pasivos reconocidos por los beneficios a los empleados a corto plazo se valúan al importe no descontado por los beneficios que se espera pagar por ese servicio.

Participación de los trabajadores en las utilidades (PTU)

La PTU se registra en los resultados del año en que se causa y se presenta en el rubro de otros gastos y otros ingresos en el estado consolidado de resultados.

Como resultado de la Ley del Impuesto Sobre la Renta de 2014, al 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016, la PTU se determina con base en la utilidad fiscal conforme a la fracción I del artículo 9 de la misma Ley.

q. 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 revertirá 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 revertirán 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.

r. 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.

s. 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.

t. Instrumentos financieros derivados

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

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

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

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

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

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

Procesos de control interno: El Director de Finanzas Corporativas a través del Gerente 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 Gerente 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 Asea, y los principales directivos de la empresa.

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

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

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

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

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

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

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

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

De igual forma y de conformidad con los contratos marco (SDA) celebrados que amparan las operaciones financieras derivadas, se reflejan en el reporte trimestral. Los agentes de cálculo designados son las contrapartes correspondientes. No obstante, la Entidad se encarga de validar todos los cálculos y valuaciones recibidos por cada una de las contrapartes.

u. Reconocimiento de ingresos

La entidad reconoce ingresos de las siguientes fuentes:

Venta de bienes
Prestación de servicios
Regalías

Venta de Bienes

Las bebidas y alimentos vendidos por Alsea, son transferidos al cliente en el momento que son entregados y/o consumidos por estos mismos. Para todas las ventas de bienes, el método de pago es: al contado y el registro se realiza en el momento en que son entregados al cliente.

Prestación de Servicios

El ingreso se reconoce en función al grado de terminación. Mensualmente recibe de los clientes una prestación fija pactada y el registro se realiza cuando los servicios han sido devengados y aceptados generalmente en el tiempo.

Regalías

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

Alsea tiene dos ingresos por la venta de las subfranquicias. Al inicio del contrato, el subfranquiciatario paga un monto dependiendo de la franquicia, mismo que es registrado como ingreso en el período de la duración del contrato.

4. Juicios contables críticos y fuentes clave para la estimación de incertidumbres

En la aplicación de las políticas contables de la Entidad, las cuales se describen en la Nota 3, la administración debe hacer juicios, estimaciones y supuestos sobre los valores en libros de los activos y pasivos de los estados financieros consolidados. Las estimaciones y supuestos relativos se basan en la experiencia y otros factores que se consideran pertinentes. Los resultados reales podrían diferir de estas estimaciones.

Las estimaciones y supuestos se revisan sobre una base regular. Las modificaciones a las estimaciones contables se reconocen en el periodo en que se realiza la modificación y periodos futuros si la modificación afecta tanto al periodo actual como a periodos subsecuentes.

a. Juicios críticos al aplicar las políticas contables

A continuación, se presentan juicios críticos, aparte de aquellos que involucran las estimaciones, realizados por la administración durante el proceso de aplicación de las políticas contables de la Entidad y que tienen un efecto significativo en los estados financieros consolidados.

Control sobre Food Service Project, S.L. (Grupo Zena) y opción de venta de la participación no controladora

La Nota 15 menciona que Grupo Zena es una subsidiaria de Alsea, sobre la cual posee un 66.24%. Con base en los acuerdos contractuales entre la Entidad y otros inversionistas, Alsea tiene el poder de nombrar y destituir a la mayoría de los miembros del consejo de administración, comisión ejecutiva y cargos directivos de Grupo Zena, los cuales tienen el poder de dirigir las actividades relevantes de Grupo Zena. Por lo tanto, la administración de la Entidad concluyó que Alsea tiene la capacidad de dirigir las actividades relevantes de Grupo Zena y por lo tanto tiene control sobre dicha entidad.

Asimismo, Grupo Zena tiene el derecho de vender a Alsea su participación no controlada (opción de venta). La opción de venta se podrá ejercer a más tardar el 19 de abril de 2019, de acuerdo con la adenda al acuerdo de socios de fecha 27 de diciembre de 2018.

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

Control sobre Operadora de Franquicias Alsea, S.A. de C.V. (OFA)

Con base en los acuerdos contractuales entre la Entidad y otros inversionistas, la Entidad tiene el poder de nombrar y destituir a la mayoría de los miembros del Consejo de administración de OFA el cual, tiene el poder de dirigir las actividades relevantes de OFA. Por lo tanto, la administración de la Entidad concluyó que la Entidad tiene la capacidad de dirigir las actividades relevantes de OFA unilateralmente y, por lo tanto, tiene control sobre OFA.

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

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 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. Vida útil de equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades

El mobiliario y equipo adquirido de forma separada se reconocen al costo menos la depreciación acumulada y la pérdida acumulada por deterioro. La depreciación se reconoce con base en el método de línea recta sobre su vida útil estimada. La vida útil estimada se evalúa constantemente y el método de depreciación se revisa al final de cada año. El efecto de cualquier cambio en la estimación registrada se reconoce sobre una base prospectiva.

3. Valuación de impuesto sobre la renta

La Entidad reconoce el beneficio fiscal futuro neto relacionado con los activos por impuesto sobre la renta diferidos en la medida en que sea probable que se reviertan las diferencias temporales deducibles en el futuro previsible. Evaluar la recuperabilidad de los activos por impuesto sobre la renta diferidos requiere que la Entidad realice estimaciones importantes relacionadas con las expectativas de la utilidad gravable en el futuro.

Las estimaciones de la utilidad gravable futura se basan en los flujos de efectivo pronosticados generados de las operaciones y la aplicación de las leyes fiscales existentes en México.

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.

4. Activos intangibles

El periodo y método de amortización de un activo intangible de vida definida se revisa por lo menos a la fecha del estado consolidado de posición financiera.

Los cambios en la vida útil esperada o el patrón esperado de consumo de los beneficios económicos futuros, se llevan a cabo cambiando el periodo o método de amortización, según sea el caso, y se tratan como cambios en estimaciones contables. Los gastos de amortización de un activo intangible con vida útil definida se reconocen en resultados en el rubro de gastos consistente con la función del activo intangible.

5. Mediciones de valor razonable y procesos de valuación

Algunos de los activos y pasivos de la Entidad se miden a su valor razonable en los estados financieros consolidados. El Consejo de administración de la Entidad estableció un comité de valuación, el cual dirige el Director de Finanzas de la Entidad, para determinar las técnicas y datos de entrada apropiados en la medición del valor razonable.

Al estimar el valor razonable de un activo o un pasivo, la Entidad utiliza los datos de mercado observables en la medida en que estén disponibles. Cuando los datos de entrada del Nivel 1 no están disponibles, la Entidad contrata un valuador calificado independiente para llevar a cabo la valuación.

El comité de valuación trabaja de manera conjunta con el valuador calificado independiente para establecer las técnicas de valuación y los datos de entrada apropiados para el modelo. Trimestralmente, el Director Financiero reporta los hallazgos del comité de valuación a la junta directiva de la Entidad para explicar las causas de las fluctuaciones en el valor razonable de los activos y pasivos.

La información acerca de las técnicas de valuación y los datos de entrada utilizados en la determinación del valor razonable de los distintos activos y pasivos se describen en la Nota 22 i.

6. Contingencias

Por su naturaleza, las contingencias sólo se resolverán cuando ocurran o dejen de ocurrir uno o más eventos futuros. La evaluación de las contingencias inherentemente incluye el uso de criterios y estimaciones importantes del resultado de los eventos futuros.

5. Transacciones que no resultaron en flujos de efectivo

La Entidad celebró las siguientes actividades no monetarias de financiamiento y de inversión que no se reflejan en los estados consolidados de flujos de efectivo:

Como se menciona en la Nota 19, Grupo Zena tiene la opción de venta de la participación no controladora de Alsea. Con fecha 30 de octubre de 2018, Alsea y los inversionistas de Grupo Zena celebraron un nuevo acuerdo de opciones de compra y venta, terminación del acuerdo de socios y compromiso de suscripción de un nuevo acuerdo de socios, el cual fue ratificado el 27 de diciembre de 2018, en donde se estipula la terminación del acuerdo de socios original y la formalización de éste nuevo acuerdo mediante el cual Grupo Zena; tiene el derecho de vender a Alsea su participación no controladora a otros inversionistas por un 21.06% del capital de Grupo Zena, el monto neto entre la terminación del acuerdo original y el reconocimiento del nuevo derecho se registró neto en el estado consolidado de cambios en el capital contable en el rubro de reserva para compra de participación no controladora por un importe de \$659,252.

6. 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 2018, 2017 y 2016, se integra como se muestra a continuación:

	2018	2017	2016
Efectivo	\$ 1,769,871	\$ 1,453,537	\$ 1,878,770
Inversiones a la vista con vencimiento original menor a tres meses	217,986	86,866	669,072
Total efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 1,987,857	\$ 1,540,403	\$ 2,547,842

La Entidad mantiene su efectivo e inversiones temporales con instituciones financieras reconocidas, actualmente no tiene concentración del riesgo de crédito.

7. 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 2018, 2017 y 2016, el saldo de clientes se integra como se muestra a continuación:

	2018	2017	2016
Franquiciatarios	\$ 241,825	\$ 247,118	\$ 315,864
Tarjetas de crédito	10,897	304,419	105,115
Otros	658,565	530,920	419,059
	911,287	1,082,457	840,038
Estimación para cuentas de cobro dudoso ⁽¹⁾	(97,255)	(162,193)	(131,658)
	\$ 814,032	\$ 920,264	\$ 708,380

Cuentas por cobrar

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

La Entidad ha optado por considerar probabilidades de incumplimiento a cada bucket de retraso, así como tasas de recuperación estimadas con base en la información interna de recuperación de sus cuentas por cobrar en la ventana de un año, derivado de esto, registra al 100% los clientes significativos, dado su situación legal y no aplica la severidad de pérdida dado que no tiene altas expectativas de recuperación.

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

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

Como se menciona en la Nota 2b, 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:

	2018	2017	2016
15-60 días	\$ 95,469	\$ 13,371	\$ 29,052
60-90 días	24,213	13,044	6,126
Más de 90-120 días	123,622	153,900	129,561
Total	<u>\$ 243,304</u>	<u>\$ 180,315</u>	<u>\$ 164,739</u>
Antigüedad promedio (días)	<u>59</u>	<u>95</u>	<u>93</u>

La concentración del riesgo de crédito es limitada debido a que el saldo está integrado por franquiciatarios los cuales están soportados o controlados por un contrato de servicios y/o franquicia maestra; así mismo está integrado por saldos con tarjetas de instituciones financieras, las cuales se recuperan en un plazo de 15 días.

8. Inventarios, neto

Al 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016, se integran como se muestra a continuación:

	2018	2017	2016
Alimentos y bebidas	\$ 1,727,214	\$ 1,869,134	\$ 1,383,029
Envases y empaques	101,768	65,759	55,001
Otros ⁽¹⁾	299,203	82,591	145,237
Estimación para obsolescencia	<u>(7,977)</u>	<u>(7,705)</u>	<u>(7,904)</u>
Total	<u>\$ 2,120,208</u>	<u>\$ 2,009,779</u>	<u>\$ 1,575,363</u>

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

Los inventarios reconocidos en el costo de ventas por consumo de inventarios durante el periodo con respecto a las operaciones continuas fueron de \$14,187,508, \$12,923,189 y \$11,779,630 por los años que terminaron al 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016, respectivamente.

9. Pagos anticipados

Los pagos anticipados fueron efectuados para la adquisición de:

	2018	2017	2016
Seguros y otros servicios	\$ 153,978	\$ 288,458	\$ 287,426
Anticipos a proveedores	207,633	91,029	80,529
Arrendamiento de locales	43,358	32,076	34,235
Total	<u>\$ 404,969</u>	<u>\$ 411,563</u>	<u>\$ 402,190</u>

10. Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades, neto

El equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades se muestra a continuación:

Costo	Edificios	Equipo de tienda	Mejoras a locales arrendados	Arrendamiento capitalizable	Equipo de transporte	Equipo de cómputo	Equipo de producción	Mobiliario y equipo de oficina	Construcción en proceso	Total
Saldo al 1 de enero de 2016	\$ 806,305	\$ 5,020,400	\$ 6,994,828	\$ 288,428	\$ 188,403	\$ 728,580	\$ 974,667	\$ 308,764	\$ 1,387,325	\$ 16,697,700
Adquisiciones	13,795	1,198,304	1,481,780	-	55,179	157,539	14,795	33,612	1,093,240	4,048,244
Adquisición de negocio	37,360	28,963	26,726	-	113	554	-	14,039	-	107,755
Bajas	(1,712)	(182,068)	(289,267)	-	(38,362)	(55,780)	-	(17,656)	-	(584,845)
Ajuste por conversión	11,545	260,565	463,430	-	8,306	50,196	(11)	37,004	26,442	857,477
Saldo al 31 de diciembre de 2016	867,293	6,326,164	8,677,497	288,428	213,639	881,089	989,451	375,763	2,507,007	21,126,331
Adquisiciones	152,336	1,828,314	2,649,953	-	54,260	207,480	29,461	139,597	(365,730)	4,695,671
Reclasificados como mantenidos para la venta	(89,873)	-	(58,867)	-	-	-	-	-	-	(148,740)
Bajas	(29,910)	(198,285)	(357,784)	-	(34,583)	(51,942)	(9,645)	(45,294)	-	(727,443)
Ajuste por conversión	17,096	46,570	92,533	-	4,136	17,388	-	22,981	-	200,704
Saldo al 31 de diciembre de 2017	916,942	8,002,763	11,003,332	288,428	237,452	1,054,015	1,009,267	493,047	2,141,277	25,146,523
Adquisiciones	20,574	1,444,910	1,637,413	-	59,699	179,854	105,192	70,707	734,877	4,253,226
Adquisiciones de negocio	22,466	1,325,362	4,664,288	-	-	166,143	-	-	22,714	6,200,973
Reclasificados como mantenidos para la venta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bajas	(3,864)	(292,142)	(806,468)	(5,569)	(20,931)	(79,828)	(126,940)	(121,174)	(328,265)	(1,785,181)
Reexpresión	-	442,442	652,277	-	2,696	12,192	-	7,495	7,787	1,124,889
Ajuste por conversión	(9,030)	(506,850)	(817,171)	-	(9,016)	(61,474)	-	(22,763)	(141,614)	(1,567,918)
Saldo al 31 de diciembre de 2018	\$ 947,088	\$ 10,416,485	\$ 16,333,671	\$ 282,859	\$ 269,900	\$ 1,270,902	\$ 987,519	\$ 427,312	\$ 2,436,776	\$ 33,372,512

Depreciación	Edificios	Equipo de tienda	Mejoras a locales arrendados	Arrendamiento capitalizable	Equipo de transporte	Equipo de cómputo	Equipo de producción	Mobiliario y equipo de oficina	Construcción en proceso	Total
Saldo al 1 de enero de 2016	\$ 93,614	\$ 1,892,519	\$ 2,414,312	\$ 9,527	\$ 97,855	\$ 415,759	\$ 564,215	\$ 72,123	\$ -	\$ 5,559,924
Cargo por depreciación del ejercicio	4,115	783,655	958,511	13,061	35,639	142,494	23,946	28,253	-	1,989,674
Ajuste por conversión	904	156,143	229,462	-	3,240	38,240	23	22,497	-	450,509
Bajas	-	(148,666)	(286,532)	-	(36,610)	(57,654)	(737)	(17,022)	-	(547,221)
Saldo al 31 de diciembre de 2016	98,633	2,683,651	3,315,753	22,588	100,124	538,839	587,447	105,851	-	7,452,886
Cargo por depreciación del ejercicio	49,040	902,852	1,131,063	12,624	39,257	160,583	36,848	36,182	-	2,368,449
Reclasificados como mantenidos para la venta	(41,628)	-	(19,876)	-	-	-	-	-	-	(61,504)
Ajuste por conversión	7,364	69,706	67,637	-	1,255	15,223	-	13,696	-	174,881
Bajas	(15,522)	(169,725)	(266,354)	-	(25,870)	(42,555)	(5,074)	(35,568)	-	(560,668)
Saldo al 31 de diciembre de 2017	97,887	3,486,484	4,228,223	35,212	114,766	672,090	619,221	120,161	-	9,374,044
Cargo por depreciación del ejercicio	7,381	1,118,145	1,235,739	12,422	45,978	172,107	48,079	38,010	-	2,677,861
Adquisición de negocio	12,597	781,075	2,564,125	-	-	135,204	-	-	-	3,493,001
Reclasificados como mantenidos para la venta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bajas	(2,276)	(256,816)	(774,794)	(1,804)	(23,836)	(69,284)	(109,575)	(42,944)	-	(1,281,329)
Reexpresión	-	205,740	324,183	-	2,220	5,879	-	4,576	-	542,598
Ajuste por conversión	(1,670)	(200,931)	(338,264)	-	(5,489)	(41,723)	-	(12,811)	-	(600,888)
Saldo al 31 de diciembre de 2018	\$ 113,919	\$ 5,133,697	\$ 7,239,212	\$ 45,830	\$ 133,639	\$ 874,273	\$ 557,725	\$ 106,992	\$ -	\$ 14,205,287

Costo neto										
Saldo al 31 de diciembre de 2016	\$ 768,660	\$ 3,642,513	\$ 5,361,744	\$ 265,840	\$ 113,515	\$ 342,250	\$ 402,004	\$ 269,912	\$ 2,507,007	\$ 13,673,445
Saldo al 31 de diciembre de 2017	\$ 819,055	\$ 4,516,279	\$ 6,775,109	\$ 253,216	\$ 122,686	\$ 381,925	\$ 390,046	\$ 372,886	\$ 2,141,277	\$ 15,772,479
Saldo al 31 de diciembre de 2018	\$ 833,169	\$ 5,282,788	\$ 9,686,781	\$ 237,029	\$ 136,261	\$ 396,629	\$ 429,794	\$ 320,320	\$ 1,844,454	\$ 19,167,225

11. Activos intangibles, neto

El activo intangible se muestra a continuación:

Costo	Derechos de marcas	Comisiones por apertura de tienda	Derecho de franquicia y uso de locales	Licencias y desarrollos	Plusvalía	Total
Saldo al 1 de enero de 2016	\$ 7,913,902	\$ 369,989	\$ 1,036,350	\$ 714,600	\$ 6,881,265	\$ 16,916,106
Adquisiciones	201,442	6,829	139,489	203,238	-	550,998
Adquisición de negocio	245,156	-	-	-	-	245,156
Ajuste por conversión	90,006	14,810	5,519	38,493	-	148,828
Bajas	(4,503)	(7,060)	(2,785)	(1,835)	-	(16,183)
Saldo al 31 de diciembre de 2016	8,446,003	384,568	1,178,573	954,496	6,881,265	17,844,905
Adquisiciones	93,578	-	216,519	201,619	-	511,716
Ajuste por conversión	35,585	3,551	(2,806)	25,001	-	61,331
Bajas	(12,668)	(11,025)	(29,078)	(4,870)	-	(57,641)
Pérdidas por deterioro	-	-	-	-	(3,647)	(3,647)
Saldo al 31 de diciembre de 2017	8,562,498	377,094	1,363,208	1,176,246	6,877,618	18,356,664
Adquisiciones	83,689	839	173,840	98,561	-	356,929
Adquisición de negocio	125,986	162,944	-	344,635	10,561,055	11,194,620
Ajuste por conversión	(119,397)	(15,365)	(19,309)	(36,135)	-	(190,206)
Bajas	(86,706)	(8,716)	(74,158)	(49,012)	-	(218,592)
Reexpresión	107,519	8,796	-	-	-	116,315
Saldo al 31 de diciembre de 2018	\$ 8,673,589	\$ 525,592	\$ 1,443,581	\$ 1,534,295	\$ 17,438,673	\$ 29,615,730

Amortización	Derechos de marcas	Comisiones por apertura de tienda	Derecho de franquicia y uso de locales	Licencias y desarrollos	Plusvalía	Total
Saldo al 1 de enero de 2016	\$ 935,199	\$ 367,104	\$ 370,605	\$ 535,241	\$ 16,953	\$ 2,225,102
Amortización	173,917	8,571	77,295	138,778	-	398,561
Ajuste por conversión	10,144	12,887	515	34,738	-	58,284
Bajas	(37,901)	(7,390)	(3,477)	(3,610)	-	(52,378)
Saldo al 31 de diciembre de 2016	1,081,359	381,172	444,938	705,147	16,953	2,629,569
Amortización	137,481	3,235	110,381	132,129	-	383,226
Ajuste por conversión	3,922	3,412	567	21,279	-	29,180
Bajas	(4,689)	(10,761)	(21,867)	(6,000)	-	(43,317)
Saldo al 31 de diciembre de 2017	1,218,073	377,058	534,019	852,555	16,953	2,998,658
Amortización	209,717	(421)	99,028	128,542	-	436,866
Adquisición de negocio	81,821	136,128	-	290,531	-	508,480
Ajuste por conversión	(19,724)	(15,081)	(7,387)	(20,506)	-	(62,698)
Bajas	(48,545)	(8,608)	(28,369)	(45,396)	-	(130,918)
Reexpresión	42,509	2	-	-	-	42,511
Saldo al 31 de diciembre de 2018	\$ 1,483,851	\$ 489,078	\$ 597,291	\$ 1,205,726	\$ 16,953	\$ 3,792,899

Costo neto						
Saldo al 31 de diciembre de 2016	\$ 7,364,644	\$ 3,396	\$ 733,635	\$ 249,349	\$ 6,864,312	\$ 15,215,336
Saldo al 31 de diciembre de 2017	\$ 7,344,425	\$ 36	\$ 829,189	\$ 323,691	\$ 6,860,665	\$ 15,358,006
Saldo al 31 de diciembre de 2018	\$ 7,189,738	\$ 36,514	\$ 846,290	\$ 328,569	\$ 17,421,720	\$ 25,822,831

12. Obligaciones por arrendamiento

a. Contratos de arrendamiento operativo

Los locales en los que se ubican la mayoría de las tiendas de Alsea son arrendados a terceros. En términos generales, los contratos de arrendamiento para la operación de los establecimientos de la Entidad tienen una vigencia de entre cinco y diez años, con rentas fijas pactadas en pesos o moneda local. Las rentas por lo general se revisan anualmente y se incrementan de acuerdo a la inflación. Alsea considera que no depende de ningún arrendador en particular y no existen restricciones para la Entidad por haber celebrado estos contratos.

Algunas subsidiarias de la Entidad tienen contratos de arrendamiento operativos de automóviles utilitarios y de prestación y equipo de cómputo diverso.

En caso de incumplir con algún contrato de arrendamiento operativo, la Entidad se encuentra obligada a cumplir de forma anticipada e inmediata todas sus obligaciones, incluyendo la de pago y penas por terminación anticipada, y deberá devolver inmediatamente todos los vehículos al arrendador correspondiente en el lugar indicado por el arrendador.

Los importes de los pagos de arrendamiento derivados de los contratos de arrendamiento operativo relacionados a los locales en donde se ubican las tiendas de las diferentes marcas de Alsea, se presentan a continuación.

Los pagos reconocidos en gastos son como sigue:

	2018	2017	2016
Pagos mínimos de arrendamiento	\$ 3,944,744	\$ 4,031,877	\$ 3,274,251

b. Los compromisos de arrendamiento operativos no cancelables

	2018	2017	2016
Menos de un año	\$ 4,598,153	\$ 2,845,064	\$ 1,924,672
Entre uno y cinco años	24,731,869	11,524,706	8,662,305

c. Pasivos financieros por arrendamiento

A partir de 2014, la Entidad tiene celebrado contratos de arrendamiento que califican como financieros en la marca Vips, los cuales se registran a valor presente de los pagos mínimos o a valor de mercado de los inmuebles, el que resulte menor, y se amortizan durante el periodo del contrato de arrendamiento considerando las renovaciones de los mismos.

Los pagos mínimos futuros por arrendamiento financiero y el valor presente de los pagos mínimos por arrendamiento se resumen a continuación:

	Pagos mínimos de arrendamiento		
	2018	2017	2016
Menos de uno año	\$ 32,398	\$ 32,398	\$ 32,398
Entre uno y cinco años	113,295	115,009	97,195
Cinco años o más	456,633	490,185	536,997
	602,326	637,592	666,590
Menos cargos de financiamiento futuros	(311,152)	(336,149)	(358,956)
Pagos mínimos de arrendamiento	\$ 291,174	\$ 301,443	\$ 307,634

	Valor presente de los pagos mínimos de arrendamientos		
	2018	2017	2016
Menos de uno año	\$ 6,799	\$ 6,799	\$ 6,799
Entre uno y cinco años	23,898	25,086	20,398
Cinco años o más	260,477	269,558	280,437
Valor presente de pagos mínimos de arrendamiento	\$ 291,174	\$ 301,443	\$ 307,634
Incluidos en los estados financieros como:			
Préstamos a corto plazo	\$ 6,799	\$ 6,799	\$ 6,799
Préstamos a largo plazo	284,375	294,644	300,835
	\$ 291,174	\$ 301,443	\$ 307,634

13. Inversión en subsidiarias

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

Subsidiaria	Actividad	2018	2017	2016
Panadería y Alimentos para Food Service, S.A. de C.V.	Distribución de alimentos marcas Alsea	100.00%	100.00%	100.00%
Café Sirena, S. de R.L. de C.V.	Operadora de la marca Starbucks en México	100.00%	100.00%	100.00%
Operadora de Franquicias Alsea, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Burger King en México	80.00%	80.00%	80.00%
Operadora y Procesadora de Productos de Panificación, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Domino's Pizza en México	100.00%	100.00%	100.00%
Gastrosur, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Chili's Grill & Bar en México	100.00%	100.00%	100.00%
Fast Food Sudamericana, S.A.	Operadora de la marca Burger King en Argentina	100.00%	100.00%	100.00%
Fast Food Chile, S.A.	Operadora de la marca Burger King en Chile	100.00%	100.00%	100.00%
Starbucks Coffee Argentina, S.R.L.	Operadora de la marca Starbucks en Argentina	100.00%	100.00%	100.00%
Dominalco, S.A. ⁽¹⁾	Operadora de la marca Domino's Pizza en Colombia	-	-	93.30%
Servicios Múltiples Empresariales ACD, S.A. de C.V. (antes SOFOM E.N.R)	Operadora de Factoraje y Arrendamiento Financiero	100.00%	100.00%	100.00%
Asian Bistro Colombia, S.A.S.	Operadora de la marca P.F. Chang's en Colombia	100.00%	100.00%	100.00%
Asian Bistro Argentina, S.R.L.	Operadora de la marca P.F. Chang's en Argentina	100.00%	100.00%	100.00%
Operadora Alsea en Colombia, S.A.	Operadora de la marca Burger King en Colombia	94.94%	94.94%	94.94%
Asian Food, Ltda.	Operadora de la marca P.F. Chang's en Chile	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%

Subsidiaria	Actividad	2018	2017	2016
Especialista en Restaurantes de Comida Estilo Asiática, S.A. de C.V.	Operadora de la marca P.F. Chang's y en México	100.00%	100.00%	100.00%
Distribuidora e Importadora Alsea, S.A. de C.V.	Distribuidora de alimentos e insumos para las marcas de Alsea y relacionadas	100.00%	100.00%	100.00%
Italcafé, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Italianni's	100.00%	100.00%	100.00%
Grupo Amigos de San Ángel, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Italianni's	100.00%	100.00%	100.00%
Grupo Amigos de Torreón, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Italianni's	100.00%	100.00%	100.00%
Starbucks Coffee Chile, S.A.	Operadora de la marca Starbucks en Chile	100.00%	100.00%	100.00%
Distribuidora e Importadora Alsea Colombia, S.A.S. ⁽¹⁾	Distribuidora de Alimentos e insumos para las marcas de Alsea en Colombia	-	-	100.00%
Estrella Andina, S.A.S.	Operadora de la marca Starbucks en Colombia	70.00%	70.00%	70.00%
Operadora Vips, S. de R.L. de C.V.	Operadora de la marca Vips	100.00%	100.00%	100.00%
OPQR, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Cheesecake Factory en México	100.00%	100.00%	100.00%
Food Service Project, S.L. (Grupo Zena)	Operadora de España	66.24%	71.76%	71.76%
Gastrococina Sur, S.P.A.	Operadora de Chili's Grill & Bar en Chile	100.00%	100.00%	100.00%
Gastronomía Italiana en Colombia, S.A.S. ⁽¹⁾	Operadora de la marca Archie's en Colombia	97.60%	97.60%	100.00%
Sigla, S.A. (Grupo VIPS) (ver Nota 1a)	Operadora de las marcas VIPS, VIPS Smart, Starbucks, GINOS, Fridays, y wagamama en España	100.00%	-	-
Café Sirena Uruguay, S.A.	Operadora de la marca Starbucks en Uruguay	100.00%	100.00%	-
Operadora GB Sur, S.A. de C.V.	Operadora de las marcas Vips y Domino's Pizza en México	70.90%	70.90%	-

(1) El 19 de julio de 2017, se presentó el proyecto de fusión entre Distribuidora e Importadora Alsea Colombia, S.A.S. y Dominalco, S.A. como sociedades fusionadas y designando como empresa fusionante a Gastronomía Italiana en Colombia, S.A.S. asumiendo esta última, todos los derechos y obligaciones de la fusión.

14. Inversión en acciones de entidades asociadas

Al 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016, la inversión en acciones de entidades asociadas se encuentra representada por la participación directa en el capital social de la entidad, como se menciona a continuación:

	2018	2017		2016	Actividad principal	Inversión en acciones		
		(%)	(%)			31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Operadora de Restaurantes AYB Polanco, S.A. de C.V. ⁽⁴⁾	30.00%	-	-	-	Operadora de restaurantes de la marca EF Entre Fuegos y EF Entre Fuegos Elite Steak House que opera en México.	\$ 14,296	\$ -	\$ -
Grupo Axo, S.A.P.I. de C.V. ⁽²⁾⁽³⁾	-	-	25.00%	25.00%	Comercializadora de ropa y accesorios de marcas de prestigio internacional que opera en México.	-	-	995,596
<hr/>								
	2018	2017		2016	Actividad principal	Inversión en acciones		
		(%)	(%)			31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Blue Stripes Chile SPA ⁽³⁾	-	-	33.33%	33.33%	Comercializadora de ropa y accesorios de marcas de prestigio internacional que opera en Chile.	-	-	9,717
Stripes Chile SPA ⁽¹⁾⁽³⁾	-	-	33.33%	33.33%	Comercializadora de ropa y accesorios de marcas de prestigio internacional que opera en Chile.	-	-	30,662
Total						\$ 14,296	\$ -	\$ 1,035,975
<hr/>								
	2018	2017		2016	Actividad principal	Participación en resultados		
		(%)	(%)			31/12/2018	Del 1/01/2017 al 19/10/2017	31/12/2016
Grupo Axo, S.A.P.I. de C.V.	-	25.00%	25.00%	25.00%	Comercializadora de ropa y accesorios de marcas de prestigio internacional que opera en México.	\$ -	\$ (3,487)	\$ 65,989
Blue Stripes Chile SPA ⁽¹⁾	-	33.33%	33.33%	33.33%	Comercializadora de ropa y accesorios de marcas de prestigio internacional que opera en Chile.	-	1,892	1,506
Stripes Chile SPA	-	33.33%	33.33%	33.33%	Comercializadora de ropa y accesorios de marcas de prestigio internacional que opera en Chile.	-	1,158	382
Total						\$ -	\$ (437)	\$ 67,877

(1) Stripes Chile SPA es subsidiaria directa de Grupo Axo en conjunto con una subsidiaria de la Entidad.

(2) En 2016, Grupo Axo presenta movimientos en su capital contable derivado de adquisición de negocios, opción de venta de participación no controlada en entidad asociada e instrumentos financieros de cobertura por \$37,438, mismos que se presentan en el estado consolidado de cambios en el capital contable de la Entidad.

(3) Como se menciona en la Nota 1a, el 19 de octubre de 2017, Alsea concluyó el proceso de venta de la inversión en asociada - Grupo Axo, S.A.P.I. de C.V. la cual generó una utilidad en venta de acciones por \$608,817, contabilizada en el rubro de otros (ingresos) gastos en los estados consolidados de resultados.

(4) El 12 de septiembre de 2018, AFP Asesores de Franquicias, S.A. de C.V. (subsidiaria de Alsea), firmó un contrato de inversión por \$14,296 que representa el 30% de la tenencia accionaria de Operadora de Restaurantes AYB Polanco, S.A. de C.V., al 31 de diciembre de 2018, la asociada no ha comenzado formalmente operaciones.

Stripes Chile SPA

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

	2018		2017		2016
Activos circulantes	\$	-	\$	-	\$ 70,058
Activos no circulantes	\$	-	\$	-	\$ 60,025
Pasivos circulantes	\$	-	\$	-	\$ 38,088

	2018		Del 1/01/2017 al 19/10/2017		2016
Ingresos	\$	-	\$	87,228	\$ 132,312
Utilidad neta del ejercicio	\$	-	\$	3,474	\$ 1,146

Blue Stripes Chile SPA

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

	2018		2017		2016
Activos circulantes	\$	-	\$	-	\$ 40,512
Activos no circulantes	\$	-	\$	-	\$ 33,548
Pasivos circulantes	\$	-	\$	-	\$ 44,906

	2018		Del 1/01/2017 al 19/10/2017		2016
Ingresos	\$	-	\$	98,874	\$ 63,642
Utilidad neta del ejercicio	\$	-	\$	5,677	\$ 4,518

Grupo Axo, S.A.P.I. de C.V.

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

	2018		2017		2016
Activos corrientes	\$	-	\$	-	\$ 3,656,612
Activos no corrientes	\$	-	\$	-	\$ 3,182,682
Pasivos corrientes	\$	-	\$	-	\$ 2,168,965
Pasivos no corrientes	\$	-	\$	-	\$ 2,927,493

	2018		Del 1/01/2017 al 19/10/2017		2016
Ingresos	\$	-	\$	5,769,233	\$ 6,144,101
(Pérdida) utilidad neta del ejercicio	\$	-	\$	(13,948)	\$ 263,956

La conciliación de la información financiera que se resumió anteriormente del valor en libros de la participación en Grupo Axo, es como sigue:

	2018	2017	2016
Activos netos de la asociada	\$ -	\$ -	1,742,836
Participación de la Entidad en Grupo Axo	\$ -	\$ -	435,709
Más: plusvalía	-	-	559,887
Valor en libros de la participación de la Entidad en Grupo Axo	\$ -	\$ -	995,596

15. Combinación de negocios

Subsidiarias adquiridas

Nombre de la entidad	Actividad principal	Fecha de adquisición	Proporción de acciones adquiridas (%)	Contraprestación transferida
Sigla, S.A.	Operadora de las marcas VIPS, VIPS Smart, Starbucks, GINOS, Fridays, y wagamama España	27 de diciembre de 2018	100%	\$ 11,411,369
Archie's Colombia, S.A.S.	Operadora de la marca Archie's en Colombia	Abril 2016	100%	\$ 293,027

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

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

Adquisición de Sigla

El 27 de diciembre de 2018, concluyó el proceso de adquisición a los socios mayoritarios y fundadores, liderados por la familia Arango y de ProA Capital Iberian Buyout Fund II, F.C.R., sociedad de España, del 100% del capital social de la sociedad denominada Sigla, S.A., entidad constituida conforme a las leyes de España y la cual en conjunto con sus subsidiarias se les denomina Grupo VIPS.

La contraprestación pagada por la adquisición fue de 500 millones de euros después de deuda pagaderos en efectivo (equivalentes a \$11,411,369).

La adquisición no contempla alguna contraprestación contingente. En esta transacción se establece una opción de venta y venta por el 12.70% del capital social durante el periodo de 7 años a la fecha de adquisición, que fue registrada bajo IFRS 9, *Instrumentos Financieros: Presentación* (Nota 19).

A continuación, se presenta un análisis de la asignación preliminar del costo de adquisición sobre los valores de los activos netos adquiridos y que están en etapa de medición de acuerdo a la IFRS 3. Dado que está en el periodo de medición, lo cual se estima que concluirá en diciembre de 2019, los montos preliminares abajo son sujetos a cambiar:

Concepto	Diciembre 2018
Activos circulantes:	
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 413,716
Cuentas por cobrar y otras cuentas por cobrar	431,694
Inventario	369,541
Activos a largo plazo:	
Equipo de tienda y mejoras	2,707,972
Activos intangibles	125,085
Impuestos diferidos	457,679
Pasivos circulantes:	
Cuentas por pagar a proveedores y otras cuentas por pagar	(1,802,471)
Vencimiento circulante de la deuda a largo plazo	(1,713)
<hr/>	
Concepto	
Pasivos a largo plazo:	
Deuda a largo plazo	(1,688,337)
Impuestos diferidos	(12,198)
Otros pasivos a largo plazo	(150,654)
Valor razonable de los activos netos adquiridos	850,314
Valor total de la contraprestación pagada	11,411,369
Plusvalía	<u>\$ 10,561,055</u>

El registro inicial para la adquisición de Grupo VIPS fue únicamente determinado provisionalmente al final del periodo. A la fecha de terminación de estos estados financieros consolidados, no se han completado las valuaciones a mercado necesarias y otros cálculos y por lo tanto se han determinado provisionalmente con base a la mejor estimación de la administración.

La plusvalía que surge de la adquisición de Grupo VIPS, deriva de la contraprestación pagada que incluyó importes relacionados con beneficios de operar más de 400 establecimientos entre corporativos y franquiciados, esperando un crecimiento de mercado con un plan de desarrollo para los próximos cinco años en el mercado, así mismo los beneficios adyacentes principalmente crecimiento de ingresos, sinergias esperadas en la operación y en la compra de insumos. Estos beneficios no se reconocen separadamente de la plusvalía debido a que no cumplen con los criterios de reconocimiento para los activos intangibles identificables.

Los flujos de efectivo netos sobre la adquisición de la subsidiaria fueron de \$10,997,653, corresponden a la contraprestación pagada en efectivo \$11,411,369 menos los saldos de efectivo y equivalente de efectivo adquiridos de \$413,716.

Si la combinación hubiera ocurrido al inicio del ejercicio, la utilidad neta consolidada del periodo según las IFRS hubiera sido de \$682,777 y el ingreso por operaciones continuadas hubiera sido de \$54,849,482. Los gastos de adquisición relacionados a esta transacción ascendieron a \$54,172 los cuales se muestran en otros gastos.

Adquisición de Archie's

En abril de 2016, concluyó el proceso de adquisición del 100% de Archie's, (descrito en la Nota 1), el precio final de la contraprestación pagada por la adquisición fue \$51,275,000,000 pesos colombianos (equivalentes a \$293,027), en un acuerdo entre Alsea e Inversiones Vesubio Colombia, S.A.S. (antes Archie's Colombia, S.A.S.).

A continuación, se presenta un análisis de la asignación del costo de adquisición sobre los valores razonables de los activos netos adquiridos. Dado que el valor total de la contraprestación pagada fue igual al valor razonable de los activos netos adquiridos, no existieron cambios en la contabilización preliminar de la adquisición.

Concepto	Marzo 2016
Activos circulantes:	
Inventario	\$ 10,197
Activos a largo plazo:	
Equipo de tienda y mejoras	107,755
Activos intangibles	245,156
Pasivos circulantes:	
Cuentas por pagar a proveedores y otras cuentas	(68,764)
Impuestos por pagar	(1,317)
Valor razonable de los activos netos adquiridos	293,027
Valor total de la contraprestación pagada	293,027
Plusvalía	\$ -

Desde la fecha de la adquisición y hasta el 31 de diciembre de 2016, Archie's contribuyó en \$332,652 a las ventas y (\$15,688) a la utilidad neta.

16. Plusvalía

Asignación de la plusvalía a las unidades generadoras de efectivo

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

Concepto	2018	2017	2016
Burger King	\$ 1,336,967	\$ 1,336,967	\$ 1,336,967
Domino's Pizza	1,078,622	1,078,622	1,078,622
Chili's	26,614	26,614	26,614
Italianni's	785,816	785,816	785,816
Vips	3,058,697	3,058,697	3,058,697
Starbucks Coffee	368,513	368,513	368,513
Foster's Hollywood	198,598	198,598	198,598
La Vaca Argentina ⁽¹⁾	-	-	3,270
Il Tempietto (1)	-	-	377
Sigla, S.A. (ver Nota 15)	10,561,055	-	-
Cañas y Tapas	6,838	6,838	6,838
	<u>\$ 17,421,720</u>	<u>\$ 6,860,665</u>	<u>\$ 6,864,312</u>

(1) Al 31 de diciembre de 2017, se deterioró la plusvalía asignado a las marcas La Vaca Argentina e Il Tempietto por un importe de \$3,270 y \$377, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016, los estudios efectuados de las pruebas de deterioro concluyeron que la plusvalía no tiene deterioro, con excepción de la plusvalía asignado a las marcas mencionadas en el párrafo anterior.

17. Deuda a largo plazo

La deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016, se integra por préstamos sin garantía específica como se muestra a continuación:

Banco	Tipo	Moneda	Tasa	Vencimiento	2018	2017	2016
Sindicado	Crédito simple	Pesos Mexicanos	Tasa Variable TIIE +1.25%	2023	\$ 3,681,937	\$ -	\$ -
Sindicado	Crédito simple	Euros	Tasa Variable Euribor+ 1.25%	2023	9,712,018	-	-
Sindicado	Crédito simple	Euros	1.89% (Tasa Fija)	2020	-	2,338,640	2,274,063
Scotiabank Inverlat, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +0.97%	2019	-	-	1,957,553
Bank of América	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +1.19%	2021	-	-	1,884,000
Bank of América	Crédito simple	Pesos mexicanos	6.11% (Tasa Fija)	2019	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Bank of Tokyo	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +1.35%	2021	-	-	996,078
Bank of Tokyo	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +0.95%	2021	-	900,000	-
Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C. (Bancomext)	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +1.32%	2025	1,661,002	600,000	866,400
Banco Santander, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +1.00%	2021	152,893	260,000	796,267
Banco Nacional de México, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +0.75%	2020	-	432,000	430,770
Scotiabank Inverlat, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +0.90%	2019	-	270,000	-
Scotiabank Inverlat, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +0.80%	2019	-	700,000	-
Scotiabank Inverlat, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +0.93%	2021	400,000	400,000	-
Banco Santander, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +1.00%	2022	285,369	485,310	-
Banco Santander, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +0.65%	2019	200,000	-	-
Banco Santander, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +0.50%	2019	120,000	-	-
Banco Santander, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +0.65%	2019	130,000	-	-
Scotiabank Inverlat, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +0.45%	2019	200,000	-	-
Scotiabank Inverlat, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +0.45%	2019	200,000	-	-
BBVA Bancomer, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +1.00%	2019	400,000	-	-
Banco Unión Argentina	Crédito simple	Pesos argentinos	29% (Tasa Fija)	2019	19,466	-	-
Banco Unión Argentina	Crédito simple	Pesos argentinos	29.25% (Tasa Fija)	2019	27,253	-	-
Banco Citibank Argentina	Crédito simple	Pesos argentinos	27% (Tasa Fija)	2017	-	-	303,355
BBVA Francés	Crédito simple	Pesos argentinos	22% (Tasa Fija)	2017	-	-	146,200
Banco HSBC, S.A.	Crédito simple	Pesos colombianos	24.5% (Tasa Fija)	2017	-	-	97,740
Santander Chile, S.A.	Crédito simple	Pesos chilenos	4.02% (Tasa Fija)	2017	-	-	83,696
BBVA Francés	Crédito simple	Pesos argentinos	23.25% (Tasa Fija)	2018	-	103,096	-
Banco HSBC, S.A.	Crédito simple	Pesos argentinos	29% (Tasa Fija)	2019	106,157	110,442	-
Banco Citibank	Crédito simple	Pesos argentinos	29.25% (Tasa Fija)	2019	107,079	3,553	-
Banco Citibank Argentina	Crédito simple	Pesos argentinos	29.50% (Tasa Fija)	2019	71,628	19,638	-
Banco Citibank Argentina	Crédito simple	Pesos argentinos	29.25% (Tasa Fija)	2018	-	72,323	-
Santander Chile, S.A.	Crédito simple	Pesos chilenos	3.6% (Tasa Fija)	2020	151,880	-	-
Santander Chile, S.A.	Crédito simple	Pesos chilenos	3.6% (Tasa Fija)	2018	-	85,918	-
Helm Bank USA	Crédito simple	Pesos colombianos	12.29% (Tasa Variable DTF+5.30%)	2020	-	-	14,922
					18,626,682	7,780,920	10,851,044
			Menos - porción circulante		(2,588,266)	(1,087,466)	(1,107,238)
			Vencimientos a largo plazo		\$ 16,038,416	\$ 6,693,454	\$ 9,743,806

Los vencimientos anuales de la deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2018 son como se muestra a continuación:

Año	Importe
2021	\$ 555,000
2022	369,898
2023	13,445,107
2025	1,668,411
	<u>\$ 16,038,416</u>

Los créditos bancarios incluyen ciertas obligaciones de hacer y no hacer, así como mantener ciertas razones financieras. Al 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016 todas estas obligaciones se han cumplido.

18. Certificados bursátiles

En octubre de 2017, la Entidad emitió un certificado bursátil por un monto de \$1,000,000, con un plazo de cinco años a partir de su fecha de emisión con vencimiento en septiembre de 2022, el cual generará intereses cada 28 días a una tasa cupón de TIIE de 28 días más 0.90 puntos porcentuales; y otro certificado bursátil por un monto de \$2,000,000, con un plazo de diez años a partir de su fecha de emisión con vencimiento en septiembre de 2027, el cual generará intereses a una tasa fija de 8.85%.

En septiembre de 2016, la Entidad realizó un pago de forma anticipada por un monto de \$2,500,400, considerando intereses devengados, del certificado bursátil emitido en 2013.

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 2018, 2017 y 2016 asciende a \$6,983,244, \$6,980,452 y \$3,988,845, respectivamente.

Año	Importe
2020	\$ 2,983,244
2022	1,000,000
2025	1,000,000
2027	2,000,000
	<u>\$ 6,983,244</u>

19. Pasivo a largo plazo, opción de venta de participación no controlada

En octubre de 2014, la Entidad adquirió Grupo Zena; de dicha transacción se tiene el derecho de vender a Alsea su participación no controlada de los otros inversionistas por el 28.24% al cumplirse el 4 año desde la adquisición (acuerdo original); en cumplimiento a la IFRS 9, *instrumentos financieros*, se debe registrar el valor presente de la deuda estimada que se estará liquidando al momento de ejercer la opción de venta conforme a las cláusulas del contrato. El reconocimiento inicial de dicha deuda se reconoce contra una cuenta complementaria de capital y cada año su revaluación afecta el resultado del ejercicio.

Con fecha 30 de octubre de 2018, se firmó acuerdo de opciones de compra y venta, terminación del acuerdo de socios y compromiso de suscripción de un nuevo acuerdo de socios, mismo que fue ratificado el 27 de diciembre de 2018, en el cual se llegaron a los siguientes acuerdos:

1. Dar por terminado el acuerdo de socios original y formalizar éste nuevo acuerdo.
2. Los socios minoritarios invirtieron 75 millones de Euros en Grupo Zena, lo que da como resultado la adquisición de 7.7% del capital social de Grupo Zena, por parte de dichos minoritarios.

3. Grupo Zena; tiene el derecho de vender a Alsea su participación no controladora de los otros inversionistas por un 21.06%, en abril del 2019, en cumplimiento al IFRS 9 instrumentos financieros, se debe de registrar el valor presente de la deuda estimada que se estará liquidando al momento de ejercer la opción de venta conforme a las cláusulas del contrato; el monto neto entre la terminación del acuerdo mencionado en el primer punto, y el reconocimiento del nuevo derecho se registró neto en el estado consolidado de cambios en el capital contable en el rubro de reserva para compra de participación no controladora por un importe de \$659,252.
4. En el nuevo acuerdo Grupo Zena, tiene el derecho de vender a Alsea el 12.7% de su participación no controladora de otros inversionistas, al cumplirse el séptimo año desde la adquisición; dicho derecho se liquidará mediante la entrega de un número variable de acciones de Alsea, por lo tanto, de acuerdo a lo estipulado en la IFRS 9, se contabiliza como un instrumento financiero derivado que se liquidará al momento de ejercer la opción de venta conforme a cláusulas del contrato. El pasivo se actualizará cada año hasta la fecha de ejercicio de la opción, y los efectos generados con posterioridad serán reconocidos en el estado de resultados. El pasivo financiero de la opción de venta al 31 de diciembre de 2018 es por \$11,977.

20. Impuestos a la utilidad

En México, la Entidad está sujeta al ISR. Conforme a la Ley de ISR la tasa para 2018, 2017 y 2016 fue el 30% y continuará al 30% para años posteriores. Debido a que se abrogó la Ley de ISR vigente hasta el 31 de diciembre de 2013, se eliminó el régimen de consolidación fiscal, por lo tanto, la Entidad y sus subsidiarias tienen la obligación del pago del impuesto diferido determinado a esa fecha durante los siguientes cinco ejercicios a partir de 2014, como se muestra más adelante.

De conformidad con el inciso d) de la fracción XV del artículo noveno transitorio de la Ley 2015, y debido a que la Entidad al 31 de diciembre de 2014 tuvo el carácter de controladora y a esa fecha se encontraba sujeta al esquema de pagos contenido en la fracción VI del artículo cuarto de las disposiciones transitorias de la Ley del ISR publicadas en el diario oficial de la federación el 7 de diciembre de 2009, o el artículo 70-A de la Ley del ISR 2013 que se abrogó, deberá continuar enterando el impuesto que difirió con motivo de la consolidación fiscal en los ejercicios 2007 y anteriores conforme a las disposiciones citadas, hasta concluir su pago.

El pasivo de ISR al 31 de diciembre de 2017, por un importe de \$19,892 relativo a los efectos por beneficios y desconsolidación fiscal se pagó en 2018.

En Chile, en septiembre de 2014 el gobierno promulga en su reforma tributaria un aumento a la tasa en forma gradual de acuerdo a lo siguiente 24% para 2016, 25.5% para 2018, 27% para 2018 y para 2019 la tasa será del 27%, según sistema de tributación elegido para los ejercicios 2018 y 2019. El cambio en el impuesto de Primera Categoría se promulgó en julio de 2010.

En Colombia, las disposiciones fiscales aplicables estipulan que la tarifa aplicable al impuesto sobre la renta para los años gravables 2018 y 2019 es del 33%, del 32% para 2020, del 31% para 2021 y del 30% a partir del año gravable 2022. Así mismo, para bases gravables superiores a \$800,000 pesos colombianos deberá liquidar una sobretasa del 4% para el año 2018 que no será aplicable a partir del año 2019. En todo caso, a partir del año gravable 2018, la base gravable del impuesto de renta no podrá ser inferior al 3.5% del patrimonio líquido del inmediatamente anterior, este porcentaje se reducirá al 1.5% para los años gravables 2019 y 2020 y al 0% a partir del año gravable 2021.

Adicionalmente, las pérdidas fiscales determinadas a partir de 2017 podrán ser compensadas con rentas líquidas obtenidas dentro de los doce (12) años siguientes. El término para compensar los excesos de renta presuntiva continuará siendo de cinco (5) años. Estos créditos fiscales no podrán ser reajustados fiscalmente.

En Argentina, i.- Impuesto a las ganancias, la Entidad aplica el método de lo diferido para reconocer los efectos contables del impuesto a las ganancias la tasa del impuesto es del 35%, ii.- Impuesto a la ganancia mínima presunta (IGMP), la sociedad determina el IGMP aplicando la tasa vigente del 1% sobre los activos computables al cierre de cada ejercicio, iii.- Impuesto sobre los bienes personales pertenecientes a personas físicas o morales radicadas en el exterior, se determinara aplicando una alícuota del 0.25% sobre el valor patrimonial proporcional al cierre del ejercicio y se considera pago único.

En España, se aprobaron reformas fiscales entre las cuales se incluye la disminución de dicha tasa al 25% en 2018, 2017 y 2016, salvo para entidades de crédito y las empresas dedicadas a la exploración, investigación y explotación de hidrocarburos. Las empresas de nueva creación tributarán al 15% en el primer periodo impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente periodo. Adicionalmente, como parte de las reformas fiscales las pérdidas fiscales podrán amortizarse sin limitante de tiempo, hasta 2015 tenían vigencia de 18 años.

a. Impuestos a la utilidad reconocidos en los resultados

	2018		2017		2016	
Corriente	\$	836,509	\$	985,351	\$	825,874
Diferido		(138,215)		(149,923)		(296,641)
	\$	698,294	\$	835,428	\$	529,233

El gasto de impuestos atribuible a la utilidad antes de ISR fue diferente del que resultaría de aplicar la tasa del 30% en 2018, 2017 y 2016, como resultado de las partidas que se indican a continuación:

	2018	2017	2016
Tasa esperada de ISR	30%	30%	30%
Gastos no deducibles	6%	8%	7%
Efectos de inflación	11%	9%	5%
Actualización de activo fijo	(7%)	(6%)	(6%)
Otros	(2%)	(1%)	(4%)
Tasa efectiva de ISR consolidada	38%	40%	32%

b. Impuestos diferidos

El siguiente es el análisis de los impuestos diferidos activos que se presenta en el estado consolidado de posición financiera:

	2018		2017		2016	
(Activos) pasivos diferidos:						
Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios	\$	(28,802)	\$	(2,347)	\$	(15,698)
Gastos acumulados		(743,666)		(623,225)		(740,365)
Anticipos de clientes		(38,180)		(164,635)		(16,176)
Pérdidas fiscales por amortizar		(586,659)		(186,952)		(82,078)
IMPAC por recuperar		-		-		(12,269)
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades		632,843		471,310		769,288
Pagos anticipados		73,293		123,515		(84,223)
Otros activos		-		-		(2)
	\$	(691,171)	\$	(382,334)	\$	(181,523)

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:

	2018		2017		2016	
Activo por impuestos diferidos	\$	2,764,884	\$	2,348,434	\$	2,068,996
Pasivo por impuestos diferidos		2,073,713		1,966,100		1,887,473
	\$	(691,171)	\$	(382,334)	\$	(181,523)

d. Saldos de impuestos diferidos

	2018		Reconocido directamente en el capital contable		Adquisiciones	Saldo final
	Saldo inicial	Reconocido en los resultados				
Diferencias temporales						
Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios	\$ (2,347)	\$ (26,455)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (28,802)
Gastos acumulados	(623,225)	(125,079)	78,030	(73,392)	(73,392)	(743,666)
Anticipos de clientes	(164,635)	126,455	-	-	-	(38,180)
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	471,310	30,044	196,829	(65,340)	(65,340)	632,843
Pagos anticipados	123,515	(50,222)	-	-	-	73,293
Otros activos	-	-	-	-	-	-
	(195,382)	(45,257)	274,859	(138,732)	(138,732)	(104,512)
Pérdidas fiscales y créditos fiscales no utilizados						
Pérdidas fiscales	(186,952)	(92,958)	-	(306,749)	(306,749)	(586,659)
	\$ (382,334)	\$ (138,215)	\$ 274,859	\$ (445,481)	\$ (445,481)	\$ (691,171)

	2017		Reconocido directamente en el capital contable		Adquisiciones	Saldo final
	Saldo inicial	Reconocido en los resultados				
Diferencias temporales						
Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios	\$ (15,698)	\$ 13,351	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (2,347)
Gastos acumulados	(740,365)	153,907	(36,767)	-	-	(623,225)
Anticipos de clientes	(16,176)	(148,459)	-	-	-	(164,635)
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	769,288	(283,857)	(14,121)	-	-	471,310
Pagos anticipados	(84,223)	207,738	-	-	-	123,515
Otros activos	(2)	2	-	-	-	-
	(87,176)	(57,318)	(50,888)	-	-	(195,382)
Pérdidas fiscales y créditos fiscales no utilizados						
Pérdidas fiscales	(82,078)	(104,874)	-	-	-	(186,952)
IMPAC por recuperar	(12,269)	12,269	-	-	-	-
	(94,347)	(92,605)	-	-	-	(186,952)
	\$ (181,523)	\$ (149,923)	\$ (50,888)	\$ -	\$ -	\$ (382,334)

2016	Saldo inicial	Reconocido en los resultados	Reconocido directamente en el capital contable	Adquisiciones	Saldo final
Diferencias temporales					
Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios	\$ (36,942)	\$ 21,244	\$ -	\$ -	\$ (15,698)
Gastos acumulados	(488,383)	(196,680)	(55,302)	-	(740,365)
Anticipos de clientes	(105,167)	88,991	-	-	(16,176)
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	882,625	(69,363)	(43,974)	-	769,288
Pagos anticipados	71,418	(155,641)	-	-	(84,223)
Otros activos	5,752	(5,754)	-	-	(2)
	<u>329,303</u>	<u>(317,203)</u>	<u>(99,276)</u>	<u>-</u>	<u>(87,176)</u>
Pérdidas fiscales y créditos fiscales no utilizados					
Pérdidas fiscales	(102,640)	20,562	-	-	(82,078)
IMPAC por recuperar	(12,269)	-	-	-	(12,269)
	<u>(114,909)</u>	<u>20,562</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(94,347)</u>
	<u>\$ 214,394</u>	<u>\$ (296,641)</u>	<u>\$ (99,276)</u>	<u>\$ -</u>	<u>\$ (181,523)</u>

Los beneficios de las pérdidas fiscales actualizadas pendientes de amortizar por los que ya se ha reconocido (en su caso, parcialmente) el activo por ISR diferido y un crédito fiscal, respectivamente, pueden recuperarse cumpliendo con ciertos requisitos. Los años de vencimiento y sus montos actualizados al 31 de diciembre de 2018, son:

Año de vencimiento	Pérdidas amortizables	País
2023	\$ 76,806	México
2024	78,921	México
2025	289,433	México
2026	121,240	México
2027	121,403	México
2028	298,802	México
Pérdidas de entidades en el extranjero sin vencimiento	1,500,860	España
Pérdidas de entidades en el extranjero sin vencimiento	153,838	Chile
Pérdidas de entidades en el extranjero sin vencimiento	31,679	Argentina
Pérdidas de entidades en el extranjero con vencimiento	53,323	Colombia
	<u>\$ 2,726,309</u>	

21. Beneficios a empleados

Planes de contribución definida

El plan de retiro por jubilación se establece con el objetivo de ofrecer beneficios en forma adicional y complementaria a los proporcionados por otros planes de jubilación públicos.

El ingreso total reconocido en los estados consolidados de resultados y otros resultados integrales es de \$35,411 en 2018.

El gasto por beneficios a empleados al 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016 fue de \$11,557,626, \$10,650,386 y \$9,506,774; respectivamente, sin incluir el costo por beneficios definidos descritos adelante.

El costo neto del período por las obligaciones derivadas de la prima de antigüedad, ascendió a (\$522), \$9,251 y \$580 en 2018, 2017 y 2016, respectivamente.

22. Instrumentos financieros

a. Administración del riesgo de capital

La Entidad administra su capital para asegurar que sus entidades estarán en capacidad de continuar como empresa en funcionamiento mientras que maximizan el rendimiento a sus accionistas a través de la optimización de los saldos de deuda y capital. La estrategia general de la Entidad no ha sido modificada en comparación con 2017.

La estructura de capital de la Entidad consiste en la deuda total (los préstamos como se detalla en la Nota 17 compensados por saldos de efectivo y bancos) y el capital de la Entidad (compuesto por capital social emitido, reservas y utilidades acumuladas como se revela en la Nota 23).

La Entidad no está sujeta a requerimiento alguno impuesto externamente para la administración de su capital.

El objetivo principal de la administración del riesgo de capital de la Entidad es asegurar que éste mantenga una calificación de crédito sólida y ratios de capital saludables para poder sustentar su negocio y maximizar el valor para el accionista.

La Entidad gestiona su estructura de capital y realiza los ajustes pertinentes en función a los cambios en las condiciones económicas. A fin de mantener y ajustar su estructura de capital, la Entidad puede modificar los pagos de dividendos a los accionistas, rembolsarles capital o emitir nuevas acciones.

Durante los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016, no hubo modificaciones en los objetivos, las políticas, ni en los procesos relacionados con la gestión del capital.

El siguiente ratio es utilizado 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 2018, 2017 y 2016, la restricción financiera establecida en los contratos de crédito de la Entidad corresponde a la relación de Deuda Total a EBITDA de los últimos doce meses. La Entidad cumplió con la ratio establecido.

b. Categorías de instrumentos financieros

	2018	2017	2016
Activos financieros			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 1,987,857	\$ 1,540,403	\$ 2,547,842
Préstamos y cuentas por cobrar a costo amortizado	1,025,118	1,250,588	953,638
Pasivos financieros a costo amortizado			
Proveedores	4,457,901	3,960,806	3,901,972
Factoraje de proveedores	757,976	573,097	239,907
Cuentas por pagar a acreedores	679,767	445,594	669,249
Vencimiento circulante de la deuda a largo plazo	2,588,266	1,087,466	1,107,238
Pasivos financieros por arrendamiento	6,799	6,799	6,799
Préstamos bancarios a largo plazo	16,038,416	6,693,454	9,743,806
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	284,375	294,644	300,835
Certificados bursátiles	6,983,244	6,980,452	3,988,845

c. Objetivos de la administración del riesgo financiero

Dentro de los principales riesgos financieros asociados que la Entidad ha identificado y a los cuales se encuentra expuesta son: (i) mercado (moneda extranjera y tasa de interés), (ii) crédito, y (iii) liquidez.

La Entidad busca minimizar los efectos negativos potenciales de los riesgos antes mencionados en su desempeño financiero a través de diferentes estrategias. En primera instancia, se busca mitigar dichos riesgos a través de instrumentos financieros derivados.

La contratación de los instrumentos derivados se realiza sólo con instituciones financieras de reconocida solvencia en el mercado nacional e internacional, estableciendo límites de operación para cada una de ellas. La política de la Entidad es la de no realizar operaciones con propósitos de especulación con instrumentos financieros derivados.

d. Riesgo de mercado

La Entidad está expuesta a riesgos de mercado resultantes de variaciones en tipo de cambio y tasas de interés. Las variaciones en el tipo de cambio y tasas de interés pueden presentarse como resultado de cambios en las condiciones económicas tanto a nivel nacional como internacional, políticas fiscales y monetarias, liquidez de los mercados, eventos políticos, catástrofes y desastres naturales, entre otras.

Las fluctuaciones cambiarias y la devaluación o depreciación de las monedas locales de los países donde participa la Entidad podrían limitar su capacidad para convertir las monedas locales a dólares u otras divisas y afectar sus actividades, resultados de operación y posición financiera consolidada.

La Entidad actualmente cuenta con una Política de Administración de riesgos de tipo de cambio y tasas de interés, la cual tiene como objetivo mitigar los riesgos presentes y futuros relacionados a dichas variables; las cuales surgen principalmente de la compra de inventarios, pagos de moneda extranjera y la deuda bancaria y bursátil contratada a tasa flotante. La contratación de instrumentos financieros derivados, está relacionado a cubrir o mitigar una posición primaria que represente algún tipo de riesgo identificado o asociado para la Entidad. Los instrumentos utilizados tienen únicamente fines de cobertura económica y no especulativa o de negociación.

Los tipos de Instrumentos Financieros Derivados aprobados por la administración para mitigar los riesgos relacionados a las fluctuaciones en el tipo de cambio y tasas de interés son los siguientes:

- Contratos Forward sobre tipo de cambio.
- Opciones sobre tipo de cambio.
- Intercambio de Tasas de Interés (Interest Rate Swaps y Swaptions)
- Intercambio de Tasas de Interés y Principal en otra moneda (Cross Currency Swaps)

Debido a la variedad de instrumentos financieros derivados posibles para cubrir los riesgos identificados por la Entidad, el Director de Finanzas Corporativas, tiene autoridad para seleccionar y definir la operatividad de los mismos.

e. Administración del riesgo cambiario

La Entidad realiza transacciones denominadas en moneda extranjera; en consecuencia, se generan exposiciones a fluctuaciones en el tipo de cambio. Las exposiciones en el tipo de cambio son manejadas dentro de los parámetros de las políticas aprobadas utilizando contratos forward de moneda extranjera.

La Nota 32 muestra las posiciones en moneda extranjera al 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016. También muestra los tipos de cambio vigentes a esas fechas.

La determinación y requerimiento de cobertura de divisas, se hace en base al flujo de efectivo presupuestado por la Entidad, y se alinea a la Política de Administración de Riesgos vigente y aprobada por el Comité de Prácticas Societarias, la Dirección General y la Dirección de Administración y Finanzas; la política es vigilada por la Dirección de Auditoría Interna.

El riesgo de tipo de cambio denominado en moneda extranjera, es monitoreado de manera interna en forma semanal, con las posiciones o coberturas por vencer al tipo de cambio de mercado. El agente de cálculo o de valuación de los instrumentos financieros derivados, en todos los casos es la contraparte nombrada en el contrato marco.

La revisión interna tiene el fin de identificar alguna variación importante en el tipo de cambio que pueda presentar un riesgo o incurrir en algún tipo de incumplimiento para la sociedad. En caso de encontrar una posición de riesgo importante y representativo, el Gerente de Tesorería Corporativa deberá informar a la Dirección de Finanzas Corporativas.

La siguiente tabla detalla cuantitativamente como la Entidad está mitigando el riesgo cambiario en base a los contratos forward y opciones de moneda extranjera USDMXN contratados por la Entidad vigente al 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016.

Tipo de derivado valor o contrato	Posición	Objetivo de la cobertura	Valor del subyacente / variable de referencia			Monto nocional/ valor nominal (miles de USD)			Valor razonable (miles de USD)			Montos de vencimientos (miles de USD)
			31.dic.18 actual	31.dic.17 anterior	31.dic.16 anterior	31.dic.18 actual	31.dic.17 anterior	31.dic.16 anterior	31.dic.18 actual	31.dic.17 anterior	31.dic.16 anterior	
Forwards	Larga	Económica	19.6512 USDMXN	19.7354 USDMXN	20.73 USDMXN	62,650	50,050	56,125 \$	147 \$	(46) \$	(2,122)	62,650
Opciones	Larga	Económica	19.6512 USDMXN	19.7354 USDMXN	20.73 USDMXN	56,400	75,950	42,100 \$	18,880 \$	(1,016) \$	4,909	56,400

1. Análisis de sensibilidad de moneda extranjera

Al cierre del 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016, la Entidad cuenta con coberturas para compra de dólares americanos para los próximos 12 meses por un total de \$119, \$126 y \$98 millones, respectivamente, con un tipo de cambio promedio de \$19.16, \$18.82 y \$19.21 por dólar americano, respectivamente, la valuación se encuentra hecha con un tipo de cambio promedio de \$19.65, \$18.50 y \$20.75, por dólar americano, respectivamente, para los siguientes 12 meses contados a partir del 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016. El precio de salida de los instrumentos financieros derivados por divisas es de \$-19.0, \$48.5 y \$46.4 millones de pesos mexicanos, respectivamente, en favor de la Entidad.

Dados los valores y montos mencionados de coberturas para tipo de cambio, la administración no prevé un riesgo significativo que pudiera afectar sus resultados al cierre del 31 de diciembre de 2018, 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 2018.

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 2018, 2017 y 2016, se realizaron un total de 465, 1,066 y 534,220 operaciones, respectivamente, de instrumentos financieros derivados de tipo de cambio forwards y opciones por un monto de 275.6, 402.6 y 68.6 millones de dólares, respectivamente. El valor absoluto del precio de salida de los instrumentos financieros derivados utilizados por trimestre durante el ejercicio, no representa más del 5% de los activos, pasivos o capital total consolidado, o bien el 3% de las ventas totales consolidadas del último trimestre. Por lo tanto, el riesgo que corre la empresa por las fluctuaciones en el tipo de cambio no tendrá un efecto negativo en cuanto a su operación, ni afectará la capacidad de hacer frente a las operaciones por productos financieros derivados.

Al 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016, la Entidad cuenta con IFD's para compra de dólares americanos en los próximos doce meses, por un importe aproximado a 119, 126 y 98 millones de dólares, con un tipo de cambio promedio de aproximadamente \$19.16, \$18.82 y \$19.21 pesos por dólar, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016, 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 y España).
- Diferencia entre tasas las activas y pasivas del mercado

La evaluación anterior se realiza con el propósito de mitigar el riesgo que tiene la Entidad en la deuda con costo que se encuentre en tasa o indicador flotante; optimizando el precio de la misma y determinando la mezcla óptima entre tasas fijas y variables.

El Gerente de Tesorería Corporativa es el responsable de monitorear y reportar al Director de Administración y Finanzas, cualquier evento o contingencia importante que pueda afectar las coberturas, liquidez, vencimientos, etc. de los IFD's; quien a su vez informará a la Dirección General de Alsea, en caso de que se puedan materializar los riesgos identificados.

El tipo de productos derivados y las cantidades cubiertas están alineadas a la política interna de Administración de Riesgos de Tipo de Cambio y Tasas de Interés definida por el Comité de Prácticas Societarias de la Entidad, misma que contempla un enfoque para cubrir las necesidades de moneda extranjera sin poder realizar operaciones especulativas.

Al cierre del 31 de diciembre de 2018, la Entidad cuenta con deuda total por \$25,610 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 36% se encuentra fija a una tasa ponderada de 7.67%, y el 64% en tasa variable, dicha estrategia ha generado un resultado positivo para la Entidad.

- Contratos swap de tasa de interés

De acuerdo a los contratos de permutas financieras de intereses (Interest Rate Swap - IRS), la Entidad acuerda intercambiar la diferencia entre los importes de la tasa de interés fija y variable calculados sobre los importes de capital nocional acordado.

Dichos contratos le permiten a la Entidad mitigar el riesgo de cambio en tasas de interés sobre el valor razonable de deuda emitida a interés fijo y las exposiciones al flujo de efectivo sobre deuda emitida a tasa de interés variable. El precio de salida de las permutas financieras de intereses al final del periodo sobre el que se informa, se determina descontando los flujos de efectivo futuros utilizando las curvas al cierre del periodo informado y el riesgo de crédito inherente en el contrato, lo cual se detalla más adelante.

Las siguientes tablas detallan cuantitativamente la exposición a las tasas de interés en base a los contratos forward y opciones de tasas de interés contratados por la Entidad vigentes al 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016.

Tipo de derivado valor o contrato	Posición	Objetivo de la cobertura	Valor del subyacente / variable de referencia			Monto notional/ valor nominal (miles de USD)			Valor razonable (miles de USD)			Montos de vencimientos (miles de USD)
			31.dic.18 actual	31.dic.17 anterior	31.dic.16 anterior	31.dic.18 actual	31.dic.17 Anterior	31.dic.16 anterior	31.dic.18 actual	31.dic.17 anterior	31.dic.16 anterior	
IRS Plain Vanilla	Larga	Cobertura	8.5956% - TIIIE 28 d	7.62% - TIIIE 28 d	6.11% - TIIIE 28 d	187,853	199,046	119,011	\$ 20,413	\$ 20,650	\$ 20,216	187,853
IRS Plain Vanilla	Larga	Económica	8.5956% - TIIIE 28 d	7.62% - TIIIE 28 d	6.11% - TIIIE 28 d	107,326	113,337	37,928	\$ (7,251)	\$ (5,160)	\$ (2,295)	107,326
KO Out IRS	Larga	Económica	8.5956% - TIIIE 28 d	7.62% - TIIIE 28 d	6.11% - TIIIE 28 d	-	-	-	\$ -	\$ -	\$ -	-
Limited IRS	Larga	Económica	8.5956% - TIIIE 28 d	7.62% - TIIIE 28 d	6.11% - TIIIE 28 d	-	-	10,453	\$ -	\$ -	\$ -	-
Capped IRS	Larga	Económica	8.5956% - TIIIE 28 d	7.62% - TIIIE 28 d	6.11% - TIIIE 28 d	33,263	35,469	14,905	\$ (53)	\$ 402	\$ 138.6	33,263
IRS Plain Vanilla	Larga	Cobertura	8.5956% - TIIIE 28 d	7.62% - TIIIE 28 d	EURIBOR 1M	-	60,161	39,427	\$ -	\$ (189)	\$ (27)	-

1. Análisis de sensibilidad para las tasas de interés

El siguiente análisis de sensibilidad ha sido determinado con base en la exposición a las tasas de interés tanto para los instrumentos derivados como para los no derivados al final del periodo sobre el que se informa. Para los pasivos a tasa variable, se prepara un análisis suponiendo que el importe del pasivo vigente al final del periodo sobre el que se informa ha sido el pasivo vigente para todo el año.

- El primer escenario de estrés que la administración considera es un aumento de 200 bps en la tasa de referencia TIIIE de 28 días, el resto de las variables permanecen constantes. Al cierre del 31 de diciembre de 2018, un aumento en las tasas de referencia de 200 bps afectaría los intereses los costos financieros en alrededor de \$512 millones de pesos mexicanos. La afectación se debe principalmente a que las barreras que protegen el alza en la tasa de interés se ven superadas, quedando la Entidad expuesta a las tasas de mercado con cobertura de un 64% aproximadamente de la deuda.
- Un aumento de 150 bps en la tasa TIIIE de 28 días, representa un aumento en el costo financiero aproximado a \$384 millones de pesos, en el cual no se corre riesgo alguno en la liquidez de la Entidad, ni se prevé algún efecto negativo en la operación del negocio, ni para asumir los compromisos relacionados a la contratación de instrumentos financieros derivados para tasas de interés.
- Finalmente, el escenario con un incremento de 100 bps en la tasa de referencia TIIIE de 28 días, tendría un efecto negativo en los costos financieros por aproximadamente \$256 millones de pesos.

Los escenarios anteriores fueron realizados sobre la deuda bancaria y bursátil contratada en pesos mexicanos con tasa flotante de referencia TIIIE de 28 días, la cual representa alrededor del 73% de la deuda total contratada por la Entidad.

g. Administración del riesgo de crédito

El riesgo de crédito se refiere a la inseguridad de que una o algunas de las contrapartes incumplan con sus obligaciones contractuales pudiendo resultar en una pérdida financiera para la Entidad. La Entidad ha adoptado una política de únicamente contratar operaciones con instituciones financieras solventes, así como de obtener suficientes líneas colaterales cuando sea apropiado como forma de mitigar el riesgo de la pérdida financiera ocasionada por los incumplimientos.

La Entidad ha identificado dentro de su cartera un impacto de riesgo de crédito principalmente en sus instrumentos financieros derivados designados como cobertura de flujos de efectivo, dado que los mismos se valoran a su valor razonable.

La exposición de la Entidad y las calificaciones de crédito de sus contrapartes se supervisan continuamente. Los niveles de exposición máxima de crédito se encuentran establecidos en la política interna de administración de riesgos de la Entidad. El riesgo de crédito sobre los fondos líquidos e instrumentos financieros derivados es limitado debido a que las contrapartes son bancos con altas calificaciones de crédito asignadas por reconocidas agencias calificadoras.

Para minimizar el riesgo de crédito asociado con la contraparte, la Entidad contrata sus instrumentos financieros, con instituciones tanto nacionales como extranjeras, que cuenten con la autorización y regulaciones para realizar este tipo de operaciones, mismas que formen parte del Sistema Financiero Mexicano.

En el caso de instrumentos financieros derivados, con cada una de las contrapartes se firma un contrato estándar aprobado por la International Swaps and Derivatives Association Inc (ISDA), incluyendo en cada operación los formatos de confirmación estándar. Asimismo, se celebran contratos de garantías bilaterales con cada contraparte, en los cuales se determinan las políticas de márgenes, colaterales y líneas de crédito que deban otorgarse. En estos contratos denominados comúnmente “Credit Support Annex”, se establecen los límites de crédito que las instituciones financieras otorgan a la sociedad, y que aplican en caso de escenarios o fluctuaciones negativas que afectan el valor razonable de las posiciones abiertas en los instrumentos financieros derivados. En dichos contratos, se establecen las llamadas de margen en el caso de que se sobrepasen los límites otorgados como líneas de crédito.

Adicionalmente a los contratos bilaterales firmados adjuntos al contrato marco ISDA, conocidos como Credit Support Annex (CSA), la Entidad monitorea el precio de salida a favor o en su contra de manera mensual. En caso de tener un resultado positivo para la Entidad, y mismo que se considere relevante por su cuantía, se podrá realizar la contratación de un Credit Default Swap (CDS) para disminuir el riesgo de incumplimiento de cualquier contraparte.

A continuación, se presentan las metodologías y prácticas comúnmente aceptadas en el mercado, las cuales son aplicadas por la Entidad con el objetivo de cuantificar el riesgo de crédito para un agente financiero.

- 1.- Credit Default Swap, el riesgo de crédito se cuantifica en base a su cotización de mercado. El CDS es la prima adicional que un inversor está dispuesto a pagar por cubrir una posición de crédito, por lo que la cuantificación del riesgo es equivalente a esta prima. Esta práctica se utiliza siempre y cuando existan CDS cotizados y disponibles en el mercado.
- 2.- Spread de Crédito de las emisiones, siempre y cuando existan emisiones aceptadas a cotización en los diferentes mercados financieros, la cuantificación del riesgo de crédito se puede obtener como el diferencial entre la tasa interna de retorno de los bonos y la tasa libre de riesgo.
- 3.- Comparables, en caso de no obtener la cuantificación del riesgo siguiendo las metodologías anteriores, es generalmente aceptado el uso de comparables, es decir, tomar como referencia compañías o bonos del mismo sector que la compañía desea analizar.

La Entidad tiene como política vigilar el volumen de operaciones contratadas con cada una de dichas instituciones con el propósito de evitar llamadas de margen y mitigar el riesgo de crédito con las contrapartes.

Al cierre del 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016 la Entidad ha tenido 13 llamadas de margen netas solo en 2018, y mantiene 10.2 millones de dólares otorgados como garantía con una contraparte con la cual haya celebrado alguna operación para coberturas de tipo de cambio.

Al cierre del 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016 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 2018, 2017 y 2016 asciende a \$3,012,975, \$2,790,991 y \$3,501,480, 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 2018	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	9.53%	\$ 3,093,379	\$ 1,090,172	\$ 2,726,458	\$ 6,358,985	\$ 8,070,444	\$ 21,339,438
Créditos bursátiles	9.18%	640,446	3,397,887	353,787	1,325,103	3,789,577	9,506,800
Arrendamiento financiero	4.00%	32,398	32,398	32,398	32,398	472,734	602,326
Instrumentos derivados		10,361	-	-	-	-	10,361
Proveedores		4,457,901	-	-	-	-	4,457,901
Factoraje de proveedores ⁽¹⁾		757,976	-	-	-	-	757,976
Total		\$ 8,992,461	\$ 4,520,457	\$ 3,112,643	\$ 7,716,486	\$ 12,332,755	\$ 36,674,802

Al 31 de diciembre de 2017	Tasa de interés efectiva promedio	Hasta 1 año	Hasta 2 años	Hasta 3 años	Hasta 4 años	Más de 5 años o más	Total
Deuda a largo plazo	8.25%	\$ 1,744,175	\$ 3,998,021	\$ 2,158,034	\$ 781,261	\$ 772,635	\$ 9,454,126
Créditos bursátiles	8.65%	589,150	589,150	3,569,602	337,600	4,337,600	9,423,102
Arrendamiento financiero	4.00%	32,398	32,398	32,398	32,398	508,000	637,592
Instrumentos derivados		48,516	-	-	-	-	48,516
Proveedores		3,960,806	-	-	-	-	3,960,806
Factoraje de proveedores ⁽¹⁾		573,097	-	-	-	-	573,097
Total		\$ 6,948,142	\$ 4,619,569	\$ 5,760,034	\$ 1,151,259	\$ 5,618,235	\$ 24,097,239

Al 31 de diciembre de 2016	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	6.76%	\$ 1,623,664	\$ 1,410,100	\$ 3,239,806	\$ 1,534,114	\$ 5,045,053	\$ 12,852,737
Créditos bursátiles	7.16%	283,920	283,920	283,920	3,128,287	1,367,185	5,347,232
Arrendamiento financiero	4.00%	32,398	32,398	32,398	32,398	536,998	666,590
Instrumentos derivados		44,403	-	-	-	-	44,403
Proveedores		3,901,972	-	-	-	-	3,901,972
Factoraje de proveedores ⁽¹⁾		239,907	-	-	-	-	239,907
Total		\$ 6,126,264	\$ 1,726,418	\$ 3,556,124	\$ 4,694,799	\$ 6,949,236	\$ 23,052,841

(1) La política de pago a proveedores es de 90 días, para lo cual la Entidad firmó contratos de factoraje financiero respaldado con líneas de crédito con instituciones financieras, mediante las cuales, un proveedor puede dirigirse a la institución financiera para hacer el cobro de alguna factura en particular, previamente aprobada por Alsea, antes de la fecha de pago, con lo cual se termina la obligación de pago de Alsea al proveedor; a su vez, Alsea liquidará el saldo a la institución financiera en la fecha de vencimiento para la factura, conforme a los términos anteriormente acordados con el proveedor. Esta transacción no tiene costo para Alsea, siempre que los saldos sean liquidados oportunamente, los saldos no liquidados oportunamente estarán sujetos a un interés moratorio que será determinado por la institución financiera; adicionalmente, Alsea recibe una comisión por los saldos descontados por los proveedores. Estos importes han sido clasificados como Factoraje de proveedores en el estado de posición financiera.

i. Valor razonable de los instrumentos financieros

Esta Nota proporciona información acerca de cómo la Entidad determina los precios de salida de los distintos activos y pasivos financieros.

Algunos de los activos y pasivos financieros de la Entidad se valúan a su valor razonable al cierre de cada periodo. La siguiente tabla proporciona información sobre cómo se determinan los valores razonables de los activos financieros y pasivos financieros (en particular, la técnica de valuación y los datos de entrada utilizados).

Activos/pasivos financieros	Valor razonable (1)(2) Cifras en miles USD			Jerarquía del valor razonable
	31.dic.18	31.dic.17	31.dic.16	
1) Contratos forwards y opciones de divisas	\$ 147	\$ (46)	\$ 2,787	Nivel 2
Técnica de valuación y datos de entrada principales	Los forwards plain vanilla son calculados a flujos de caja descontados sobre la base de tipos de cambio forward. Los datos de entrada principales son el Spot, las tasas libres de riesgo en MXN y USD + la tasa que refleje el riesgo de crédito de las contrapartes. Para las opciones los métodos utilizados son Black & Scholes y en digitales y/o binarias bajo simulación de Montecarlo.			
2) Swaps de tasa de interés	\$ 18,880	\$ 15,703	\$ 18,032	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 2018, 2017 y 2016, 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:

Pasivos financieros	31/12/2018		31/12/2017		31/12/2016	
	Valor en libros	Valor razonable	Valor en libros	Valor razonable	Valor en libros	Valor razonable
Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:						
Proveedores	\$ 4,457,901	\$ 4,457,901	\$ 3,960,806	\$ 3,960,806	\$ 3,901,972	\$ 3,901,972
Factoraje de proveedores	757,976	757,976	573,097	573,097	239,907	239,907
Cuentas por pagar a acreedores	679,767	679,767	445,594	445,594	669,249	669,249
Préstamos bancarios	2,588,266	2,702,880	1,087,466	1,095,114	1,107,238	1,115,556
Pasivos financieros por arrendamiento	6,799	6,799	6,799	6,799	6,799	6,799
Préstamos bancarios a largo plazo	16,038,416	16,038,416	6,693,454	6,693,454	9,743,806	9,743,806
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	284,375	284,375	294,644	294,644	300,835	300,835
Certificados bursátiles	6,983,244	6,809,099	6,980,452	6,843,439	3,988,845	4,037,222
Total	\$ 31,796,744	\$ 31,737,213	\$ 20,042,312	\$ 19,912,947	\$ 19,958,651	\$ 20,015,346

Pasivos financieros 2018	Nivel 2
Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:	
Préstamos bancarios	\$ 2,588,266
Pasivos financieros por arrendamiento	6,799
Préstamos bancarios a largo plazo	16,038,416
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	284,375
Certificados bursátiles	6,983,244
Total	<u>\$ 25,901,100</u>

Pasivos financieros 2017	Nivel 2
Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:	
Préstamos bancarios	\$ 1,087,466
Pasivos financieros por arrendamiento	6,799
Préstamos bancarios a largo plazo	6,693,454
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	294,644
Certificados bursátiles	6,980,452
Total	<u>\$ 15,062,815</u>

Pasivos financieros 2016	Nivel 2
Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:	
Préstamos bancarios	\$ 1,107,238
Pasivos financieros por arrendamiento	6,799
Préstamos bancarios a largo plazo	9,743,806
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	300,835
Certificados bursátiles	3,988,845
Total	<u>\$ 15,147,523</u>

Valuación

a) Descripción de técnicas, políticas y frecuencia de valuación:

Los instrumentos financieros derivados usados por la Entidad son con el propósito de reducir su riesgo a fluctuaciones adversas en tipos de cambio e intereses, denominados forwards y swaps; mediante los cuales se obliga a intercambiar flujos de efectivo en fechas futuras preestablecidas, sobre el valor nominal o de referencia y se valúan a su valor razonable.

b) Liquidez en operaciones financieras derivadas:

1. Los recursos utilizados para atender los requerimientos relacionados con los instrumentos financieros, provendrán de los recursos generados por Alsea.
2. Fuentes externas de liquidez: No se utilizarán fuentes de financiamiento externas para atender requerimientos relacionados con instrumentos financieros derivados.

23. Capital contable

A continuación, se describen las principales características de las cuentas que integran el capital contable:

a. Estructura del capital social

Los movimientos en el capital social y prima en emisión de acciones se muestran a continuación:

	Número de acciones	Miles de pesos capital social	Prima en emisión de acciones
Cifras al 1 de enero de 2016	837,486,444	\$ 478,203	\$ 8,613,587
Colocación de acciones	(3,207,245)	(1,604)	12,133
Cifras al 31 de diciembre de 2016	834,279,199	476,599	8,625,720
Colocación de acciones	(1,461,008)	(730)	-
Cifras al 31 de diciembre de 2017	832,818,191	475,869	8,625,720
Colocación de acciones	2,821,991	1,411	-
Cifras al 31 de diciembre de 2018	835,640,182	\$ 477,280	\$ 8,625,720

Como se menciona en la Nota 19, Grupo Zena tiene la opción de venta de la participación no controladora de Alsea. Con fecha 30 de octubre de 2018, Alsea y los inversionistas de Grupo Zena celebraron un nuevo acuerdo de opciones de compra y venta, terminación del acuerdo de socios y compromiso de suscripción de un nuevo acuerdo de socios, el cual fue ratificado el 27 de diciembre de 2018, en donde se estipula la terminación del acuerdo de socios original y la formalización de éste nuevo acuerdo mediante el cual Grupo Zena; tiene el derecho de vender a Alsea su participación no controladora a otros inversionistas por un 21.06% del capital de Grupo Zena, el monto neto entre la terminación del acuerdo original y el reconocimiento del nuevo derecho se registró neto en el estado consolidado de cambios en el capital contable en el rubro de reserva para compra de participación no controladora por un importe de \$659,252.

En abril de 2018, Alsea decretó el pago de dividendos por la cantidad de \$654,091 con cargo a la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta (CUFIN), misma que se pagó en contra de las utilidades netas a razón de \$0.78 (cero pesos 78/100 m.n.) por acción. Se autorizó a la Tesorería de la Entidad efectuar el pago el día 23 de abril de 2018 por una cantidad de \$654,091.

En junio de 2017, Alsea decretó el pago de dividendos por la cantidad de \$570,234 con cargo a la CUFIN, misma que se pagó en contra de las utilidades netas a razón de \$0.68 (cero pesos 68/100 m.n.) por acción. Se autorizó a la Tesorería de la Entidad efectuar el pago el día 31 de mayo de 2017 por una cantidad de \$567,763.

En abril de 2016, Alsea decretó el pago de dividendos por la cantidad de \$645,706 con cargo a la CUFIN, misma que se pagó en contra de las utilidades netas a razón de \$0.77 (cero pesos 77/100 m.n.) por acción. Se autorizó a la Tesorería de la Entidad efectuar el pago el día 13 de mayo de 2016 por una cantidad de \$644,771.

El capital mínimo fijo sin derecho a retiro, está representado por acciones de Clase I, en tanto que la parte variable del capital social está representada por acciones de Clase II, la cual en ningún momento deberá exceder de diez veces el importe del capital mínimo sin derecho a retiro.

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores estableció un procedimiento que permite a la Entidad adquirir en el mercado sus propias acciones, para lo cual se requiere constituir una "Reserva para recompra de acciones", con cargo a utilidades acumuladas; procedimiento que Alsea al 31 de diciembre de 2015, ha constituido.

El total de las acciones recompradas no deben exceder el 5% del total de las acciones liberadas, éstas tendrán que ser recolocadas en un plazo máximo de un año y no se consideran en el pago de dividendos.

La prima en emisión de acciones representa la diferencia en exceso entre el pago de las acciones suscritas y el valor nominal de las mismas, o su valor teórico (importe del capital social pagado entre el número de acciones en circulación) en el caso de acciones sin valor nominal, adicionado de su actualización, al 31 de diciembre de 2012. Las acciones propias recompradas disponibles se reclasifican al capital contribuido.

b. Restricciones al capital contable

- I. La utilidad neta del ejercicio está sujeta a la separación de un 5%, para constituir la reserva legal, hasta que ésta alcance la quinta parte del capital social. Al 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016, la reserva legal asciende a \$100,736, cifra que no ha alcanzado el importe requerido.
- II. Los dividendos que se paguen de utilidades acumuladas estarán libres de ISR si provienen de la CUFIN y por el excedente se pagará el 30% sobre el resultado de multiplicar el dividendo pagado por el factor de actualización. El impuesto que se origine por el pago del dividendo que no proviene de la CUFIN será a cargo de la Entidad y podrá acreditarse contra el ISR corporativo de los dos ejercicios siguientes.

24. Participación no controladora

a. A continuación, se presentan la integración de la participación no controladora.

	Importe
Saldo inicial al 1 de enero de 2016	\$ 899,920
Participación en los resultados al 31 de diciembre de 2016	130,019
Reembolso de capital de Food Service Project, S.L. ⁽¹⁾	(45,178)
Otros movimientos de capital	28,687
Saldo final al 31 de diciembre de 2016	<u>1,013,448</u>
Participación en los resultados al 31 de diciembre de 2017	162,651
Reembolso de capital de Food Service Project, S.L.	(159,616)
Aportaciones de capital en subsidiarias	42,682
Otros movimientos de capital	62,401
Saldo final al 31 de diciembre de 2017	<u>1,121,566</u>
Participación en los resultados al 31 de diciembre de 2018	186,071
Reembolso de capital de Food Service Project, S.L.	(66,052)
Aportaciones de capital en Food Service Project, S.L.	613,029
Aportaciones de capital en subsidiarias	21,627
Otros movimientos de capital	2,501
Saldo final al 31 de diciembre de 2018	<u>\$ 1,878,742</u>

(1) El 20 de enero de 2016, Food Service Project, S.L., decretó un reembolso de capital de 8,000 miles de euros, otorgados en proporción al valor de cada una de las partes sociales en que se encuentra dividido el capital social de la entidad, resultando una disminución en la participación no controladora por un importe de \$45,178.

b. La tabla de abajo muestra el detalle de la participación no controlada de las principales subsidiarias de la Entidad con participación importante:

Subsidiaria	País	Participación no controladora			Utilidad (pérdida) atribuible a la participación no controladora			Participación no controladora acumulada		
		31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Food Service Project, S.L. (Grupo Zena)	España	33.76%	28.24%	28.24%	\$ 200,690	\$ 192,660	\$ 163,838	\$ 1,704,079	\$ 978,346	\$ 866,843
Operadora de Franquicias Alsea, S.A. de C.V.	México	20.00%	20.00%	20.00%	(8,350)	(18,915)	(30,924)	63,718	68,446	86,042
Estrella Andina, S.A.S.	Colombia	30.00%	30.00%	30.00%	(10,936)	(6,606)	(2,705)	65,114	62,236	40,193

25. Utilidad por acción

El importe de las utilidades básicas por acción se calcula dividiendo la utilidad neta del ejercicio atribuible a los tenedores del capital ordinario de la controladora entre el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el ejercicio.

El importe de las utilidades diluidas por acción se calcula dividiendo la utilidad neta atribuible a los tenedores del capital ordinario de la controladora (después de ajustarla debido a los intereses sobre las acciones preferenciales convertibles) entre el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el ejercicio más el promedio ponderado de acciones ordinarias que se hubieran emitido al momento de convertir todas las acciones ordinarias potenciales diluidas en acciones ordinarias. Al 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016, 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:

	2018	2017	2016
Utilidad neta (en miles de pesos):			
Atribuible a los accionistas	\$ 953,251	\$ 1,089,498	\$ 996,471
Acciones (en miles de acciones):			
Promedio ponderada de acciones en circulación	835,640	832,818	834,279
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas y discontinuas (centavos por acción)	\$ 1.14	\$ 1.31	\$ 1.19
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas (centavos por acción)	\$ 1.14	\$ 1.31	\$ 1.19

26. Ingresos

	2018	2017	2016
Ingresos por ventas de bienes	\$ 44,991,698	\$ 41,378,982	\$ 36,682,433
Servicios	742,915	767,169	652,106
Regalías	421,977	382,970	367,328
Total	\$ 46,156,590	\$ 42,529,121	\$ 37,701,867

27. Costos de ventas

A continuación, se presentan los costos y los gastos incluidos en el rubro de otros costos y gastos de operación de los estados consolidados de resultados:

	2018	2017	2016
Costos de alimentos y bebidas	\$ 13,438,000	\$ 12,467,682	\$ 11,406,404
Costo de regalías	158,930	145,000	146,036
Otros costos	590,578	310,507	227,190
Total	<u>\$ 14,187,508</u>	<u>\$ 12,923,189</u>	<u>\$ 11,779,630</u>

28. Otros costos y gastos de operación

	2018	2017	2016
Beneficios a empleados	\$ 11,557,626	\$ 10,650,386	\$ 9,506,774
Publicidad	1,644,825	1,614,118	1,449,137
Servicios	2,533,938	2,033,239	1,705,631
Regalías	1,460,437	1,389,122	1,183,173
Pre-operativos	185,288	178,108	122,959
Otros	4,266,634	3,770,159	3,414,422
Total	<u>\$ 21,648,748</u>	<u>\$ 19,635,132</u>	<u>\$ 17,382,096</u>

29. Otros (ingresos) gastos, neto

Se integra como sigue:

	2018	2017	2016
Gastos legales	\$ 3,305	\$ 42,505	\$ 53,487
(Utilidad) pérdida en bajas de activos fijos, neto	(70,374)	79,378	3,885
PTU sobre base fiscal	22,205	29,691	23,347
Actualización, intereses de devolución de impuestos y otros ingresos no fiscales	1,301	(52,534)	26,517
Utilidad en venta de inversión en asociada - Grupo Axo	-	(608,817)	-
Gastos de adquisición Grupo VIPS y Clover	5,144	-	-
Otros gastos (ingresos), neto	5,695	(17,571)	3,415
Total	<u>\$ (32,724)</u>	<u>\$ (527,348)</u>	<u>\$ 110,651</u>

30. 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 2018, 2017 y 2016 fue de aproximadamente \$185,740, \$183,820 y \$231,750, 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.

31. 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 Uruguay y Brasil) y España, 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, España y Latino América (LATAM) se definen de la siguiente manera:

Comida Rápida (Fast Food): Tienen las siguientes características: i) menú fijo y restringido, ii) alimentos para consumo inmediato, iii) estricto control de las porciones individuales de cada uno de los ingredientes, y producto terminado y iv) empaque individual, entre otras cosas. Este tipo de segmento es de fácil acceso, por lo que puede tener una penetración en cualquier locación.

Cafés (Coffee Shops): Tiendas especializadas en las cuales el café es el principal punto de la carta. Donde la principal diferencia es el servicio de calidad aunado a un precio competitivo y en donde su imagen/ambiente está enfocado a atraer a todos los tipos de clientes.

Comida Casual (Casual Dining): Es un segmento de restaurantes de servicio en el que se toma la orden y además existe servicio para llevar y servicio a domicilio, donde el servicio de calidad aunado a un precio competitivo y en donde su imagen/ambiente están enfocados a atraer a todos los tipos de clientes. El segmento se encuentra, entre los establecimientos de comida rápida y restaurantes gourmet.

Las características principales de las tiendas de comida casual son: i) fácil acceso, ii) código de vestimenta informal, iii) ambiente casual, iv) modernidad, v) decoración simple, vi) servicio de alta calidad, y vii) precios accesibles. En estos establecimientos generalmente se cuenta con la venta de bebidas alcohólicas.

Restaurante - Cafetería (Vips): En un segmento de restaurantes-cafeterías de tipo familiar y se caracteriza por tener un servicio cálido, amable y estar siempre cerca del cliente. Cuenta con una gran variedad de platillos para todos los gustos.

Comida Casual Rápida (Fast Casual Dining): Es una combinación de segmentos de comida rápida y comida casual.

La definición de los segmentos operativos está basada en la información financiera que se proporciona a la Dirección General y se reporta sobre la misma base que se usa internamente por cada segmento operativos. De la misma forma se revisa la evaluación del desempeño de los segmentos operativos.

La información referente a los segmentos por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016 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 España			Consolidado		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016	2018	2017	2016	2018	2017	2016
Ingresos												
Provenientes de terceros	\$ 25,462	\$ 23,676	\$ 21,986	\$ 10,832	\$ 10,283	\$ 8,124	\$ 9,862	\$ 8,570	\$ 7,591	\$ 46,156	\$ 42,529	\$ 37,701
Ingresos	25,462	23,676	21,986	10,832	10,283	8,124	9,862	8,570	7,591	46,156	42,529	37,701
Costos	8,032	7,392	7,137	3,430	3,179	2,566	2,726	2,352	2,076	14,188	12,923	11,779
Gastos de operación	11,530	10,759	9,701	5,906	5,541	4,331	5,220	4,492	4,015	22,656	20,792	18,047
EBITDA tienda	5,900	5,525	5,148	1,496	1,563	1,227	1,916	1,726	1,500	9,312	8,814	7,875
Depreciación y amortización	2,123	1,966	1,757	572	463	331	419	323	300	3,114	2,752	2,388
Gastos no operativos	1,553	1,033	1,643	803	862	641	549	452	437	2,905	2,347	2,721
Utilidad de operación	2,224	2,526	1,748	121	238	255	948	951	763	3,293	3,715	2,766
Intereses pagados										1,628	1,307	882
Intereses ganados										(57)	(45)	(37)
Otros gastos financieros										(115)	364	335
										1,456	1,626	1,180
Participación en asociadas										-	-	68
Impuestos a la utilidad										698	835	529
Utilidad neta consolidada del año										1,139	1,253	1,126
Participación no controladora										186	163	130
Utilidad neta mayoritaria										\$ 953	\$ 1,090	\$ 996

	Alimentos y bebidas México			Alimentos y bebidas LATAM			Alimentos y bebidas España			Consolidado		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016	2018	2017	2016	2018	2017	2016
Activo	\$ 23,610	\$ 24,377	\$ 24,400	\$ 5,469	\$ 5,135	\$ 3,772	\$ 6,652	\$ 5,265	\$ 4,441	\$ 35,731	\$ 34,777	\$ 32,613
Inversión en activos productivos												
Inversión en asociadas	14	-	1,036	-	-	-	-	-	-	14	-	1,036
Activos fijos e intangibles	3,014	3,136	3,185	1,155	985	577	14,428	653	787	18,597	4,774	4,549
Total activo	\$ 26,638	\$ 27,513	\$ 28,621	\$ 6,624	\$ 6,120	\$ 4,349	\$ 21,080	\$ 5,918	\$ 5,228	\$ 54,342	\$ 39,551	\$ 38,198
Total pasivo	\$ 25,315	\$ 20,347	\$ 20,928	\$ 1,638	\$ 4,244	\$ 3,080	\$ 13,938	\$ 4,358	\$ 4,063	\$ 40,890	\$ 28,949	\$ 28,071

32. 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 dólares 2018	Miles de dólares 2017	Miles de dólares 2016
Activos	\$ 2,331,077	\$ 1,575,514	\$ 1,776,641
Pasivos	(14,955,348)	(6,307,317)	(5,891,935)
Posición pasiva, neta	\$ (12,624,271)	\$ (4,731,803)	\$ (4,115,294)

El tipo de cambio en relación con el dólar al 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016 fue de \$19.65, \$19.74 y \$20.66, respectivamente. Al 1 de abril de 2019, fecha de emisión de los estados financieros consolidados, el tipo de cambio era de \$19.37.

Los tipos de cambio utilizados en los diferentes procesos de conversión en relación con la moneda de presentación al 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016, y a la fecha de emisión de los estados financieros consolidados, son los que se mencionan a continuación:

País de origen 2018	Moneda	Tipo de cambio de cierre	Emisión 1 de abril de 2019
Argentina	Peso argentino (ARP)	0.5192	0.4481
Chile	Peso chileno (CLP)	0.0283	0.0285
Colombia	Peso colombiano (COP)	0.0061	0.0061
España	Euros (EUR)	22.5340	21.7624

País de origen 2017	Moneda	Tipo de cambio de cierre
Argentina	Peso argentino (ARP)	1.0509
Chile	Peso chileno (CLP)	0.0321
Colombia	Peso colombiano (COP)	0.0066
España	Euros (EUR)	23.6587

País de origen 2016	Moneda	Tipo de cambio de cierre
Argentina	Peso argentino (ARP)	1.3012
Chile	Peso chileno (CLP)	0.0308
Colombia	Peso colombiano (COP)	0.0067
España	Euros (EUR)	21.7323

Para efectos de conversión se utilizaron los siguientes tipos de moneda:

Operación extranjera	País de origen	Moneda de registro	Funcional	Presentación
Fast Food Sudamericana, S.A.	Argentina	ARP	ARP	MXP
Starbucks Coffee Argentina, S.R.L.	Argentina	ARP	ARP	MXP
Asian Bistro Argentina, S.R.L.	Argentina	ARP	ARP	MXP
Fast Food Chile, S.A.	Chile	CLP	CLP	
Asian Food Ltda,	Chile	CLP	CLP	MXP
Gastronomía Italiana en Colombia, S.A.S.	Colombia	COP	COP	MXP
Operadora Alsea en Colombia, S.A.	Colombia	COP	COP	MXP
Asian Bistro Colombia, S.A.S.	Colombia	COP	COP	MXP
Food Service Project, S.L.	España	EUR	EUR	MXP

33. 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 12).
- 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.
- d. La Entidad tiene obligaciones de hacer y no hacer establecidas en los contratos con terceros, entre las que destaca la realización de inversiones de capital y apertura de establecimientos. Al 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016, dichas obligaciones han sido cumplidas.

Pasivos contingentes:

En septiembre de 2014, la Secretaría de Finanzas de la Ciudad de México determinó a la sociedad Italcafé, S.A. de C.V. ingresos gravables respecto de depósitos efectuados a sus cuentas bancarias derivados de la operación de diversos restaurantes propiedad de Grupo Amigos de San Ángel, S.A. de C.V., no obstante que dichos ingresos fueron acumulados por esta última empresa dándole todos los efectos fiscales correspondientes. Actualmente el tema se encuentra en estudio en la Procuraduría Fiscal de la Ciudad de México.

Es importante mencionar que los propietarios anteriores de Italcafé asumirían 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.

34. Hechos posteriores al periodo sobre el que se informa

El 18 de febrero de 2019, Alsea firmó un contrato de desarrollo con Starbucks Coffee Company para obtener la licencia total y adquirir las operaciones de tiendas las corporativas de Starbucks en Holanda, Bélgica y Luxemburgo. Dicha transacción da como resultado la adquisición por parte de Alsea de 13 unidades corporativas en Holanda, así como los derechos para dar servicios a operadores licenciados en estos países (95 tiendas licenciadas en estos territorios), al igual operar y generar oportunidades de expansión de las tiendas Starbucks en estos países. Alsea concluyó el proceso de la compra el 25 de febrero de 2019.

35. Aprobación de los estados financieros consolidados

Los estados financieros consolidados adjuntos fueron autorizados para su emisión el 1 de abril de 2019, por el Ing. Rafael Contreras Grosskelwing, Director de Administración y Finanzas, consecuentemente estos no reflejan los hechos ocurridos después de esa fecha, y están sujetos a la aprobación del comité de auditoría y la asamblea ordinaria de accionistas de la Entidad, quienes pueden decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Fundación Alsea, A. C
Informe de los auditores independientes
y estados financieros 2018 y 2017

Contenido	Página
Informe de los auditores independientes	173
Estados de posición financiera	176
Estados de actividades	177
Estados de flujos de efectivo	178
Notas a los estados financieros	179

Informe de los auditores independientes al Consejo Directivo de Fundación Alsea, A. C.

Opinión

Hemos auditado los estados financieros de Fundación Alsea, A. C. (la “Fundación”), que comprenden los estados de posición financiera al 31 de diciembre de 2018 y 2017, los estados de actividades y de flujos de efectivo, correspondientes a los años que terminaron en esas fechas, así como las notas explicativas de los estados financieros que incluyen un resumen de las políticas contables significativas.

En nuestra opinión, los estados financieros adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la posición financiera de Fundación Alsea, A. C., al 31 de diciembre de 2018 y 2017, así como su desempeño financiero y flujos de efectivo correspondientes a los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con las Normas de Información Financiera Mexicanas (“NIF”).

Fundamentos de la opinión

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

Responsabilidades de la administración y de los responsables del gobierno de la Fundación en relación con los estados financieros

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

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

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

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

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que los estados financieros en su conjunto están libres de errores materiales, debido a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene nuestra opinión. Seguridad razonable es un alto grado de seguridad pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con las NIA siempre detecte un error material cuando existe. Los errores pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyen en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en los estados financieros.

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

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

- Evaluamos la presentación global, la estructura y el contenido de los estados financieros, incluida la información revelada, y si los estados financieros representan las transacciones y eventos relevantes de un modo que logran la presentación razonable.

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

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



C. P. C. Juan Carlos Reynoso Degollado
15 de marzo de 2019

Estados de posición financieraAl 31 de diciembre de 2018 y 2017
(En miles de pesos)

ACTIVO	2018	2017
Activo circulante:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 53,577	\$ 55,139
Cuentas por cobrar	1,993	659
Impuesto sobre la renta por recuperar	659	50
Total del activo circulante	56,229	55,848
Otros activos, netos	-	27
Total	\$ 56,229	\$ 55,875
PASIVO Y PATRIMONIO CONTABLE		
Pasivo circulante:		
Cuentas por pagar a acreedores	\$ 292	\$ 1,521
Impuestos y gastos acumulados	767	13,911
Total del pasivo	1,059	15,432
Patrimonio no restringido	55,170	40,443
Total	\$ 56,229	\$ 55,875

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros.

Estados de actividades

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2018 y 2017
(En miles de pesos)

	2018	2017
Ingresos:		
Ingresos por donativos en efectivo	\$ 64,770	\$ 41,050
Intereses ganados	3,283	3,776
	68,053	44,826
Egresos:		
Gastos generales	51,963	61,502
Impuesto al valor agregado	-	587
Gastos de administración	1,781	1,302
	53,744	63,391
Otros gastos (netos)	418	(34)
Cambios netos en el patrimonio contable	14,727	(18,599)
Impuesto del ejercicio	-	(307)
Patrimonio no restringido al inicio del año	40,443	59,349
Patrimonio no restringido al final del año	\$ 55,170	\$ 40,443

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros.

Estados de flujos de efectivo

Por los años terminaron el 31 de diciembre de 2018 y 2017
(En miles de pesos)

	2018	2017
Actividades de operación:		
Cambios netos en el patrimonio contable	\$ 14,727	\$ (18,599)
Partidas relacionadas con actividades de inversión:		
Amortización de otros activos	27	80
(Aumento) disminución en:		
Cuentas por cobrar	(1,334)	978
Impuesto sobre la renta por recuperar	(609)	(1)
Aumento (disminución) en:		
Cuentas por pagar a acreedores	(1,229)	1,504
Impuestos y gastos acumulados	(13,144)	12,863
Impuesto del ejercicio	-	(307)
Flujos netos de efectivo de actividades de operación	(1,562)	(3,482)
Aumento neto de efectivo y equivalentes de efectivo	(1,562)	(3,482)
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del año	55,139	58,621
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	\$ 53,577	\$ 55,139

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros.

Notas a los estados financieros

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2018 y 2017
(En miles de pesos)

1. Actividades

Fundación Alsea, A. C. (la “Fundación”), tiene como objeto principal el contribuir a la seguridad alimentaria de las comunidades vulnerables, así como promover el desarrollo humano a través del apoyo a iniciativas a favor de la educación.

Para llevar a cabo sus fines recibe donativos de personas físicas y morales, contando con la autorización del Servicio de Administración Tributaria (“SAT”), para que los donativos sean deducibles fiscalmente a quienes los otorgan; la inclusión en la lista para recibir donativos se publicó en el Diario Oficial de la Federación de 19 de enero de 2018 y fue otorgada mediante oficio N° 325-SAT-IV-E-76214 y 600-04-02-2013-16480.

La Fundación no tiene empleados, por lo tanto, no está sujeta a obligaciones de carácter laboral. Los servicios administrativos y de personal le son proporcionados por una parte relacionada para realizar sus operaciones.

2. Bases de presentación

a. Estados Financieros de Entidades con propósitos no lucrativos – La Fundación ha adoptado las disposiciones de las Normas de Información Financieras Mexicanas (NIF) A-2 “Postulados básicos”, B-16 “Estados financieros de entidades con propósitos no lucrativos” y E-2 “Donativos recibidos u otorgados por entidades con propósitos no lucrativos”; consecuentemente, pudieran no ser comparativos con estados financieros de entidades con fines de lucro.

b. Unidad monetaria de los estados financieros – Los estados financieros y notas al 31 de diciembre de 2018 y 2017 y por los años que terminaron en esas fechas incluyen saldos y transacciones en pesos de diferente poder adquisitivo. La inflación acumulada de los tres ejercicios anuales anteriores al 31 de diciembre de 2018 y 2017 es 12.71% y 9.87%, respectivamente; por lo tanto, el entorno económico califica como no inflacionario en ambos ejercicios y consecuentemente, no se reconocen los efectos de la inflación en los estados financieros adjuntos. Los porcentajes de inflación por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2018 y 2017 fueron 4.83% y 6.77%, respectivamente.

c. Ingresos por donativos - Los donativos recibidos deben reconocerse como parte de los ingresos del periodo, además de reconocer los activos o los decrementos en los pasivos dependiendo de la forma en que los donativos hayan sido recibidos.

Los donativos recibidos en efectivo son reconocidos por el efectivo o equivalentes de efectivo recibidos, o por el monto de las promesas incondicionales de donar recibidas que se encuentren devengadas y son exigibles. Los donativos en bienes y la cancelación de pasivos se reconocen a su valor razonable.

d. Clasificación de costos y gastos – Se presentan atendiendo a su función debido a que la Administración considera que es más útil a los usuarios de la información financiera.

e. Cambio neto en el patrimonio contable – Es la modificación del patrimonio contable de la Fundación, durante el periodo contable, originada por sus ingresos, costos y gastos.

f. Patrimonio contable – Se clasifica de acuerdo con las restricciones que los donantes establecieron sobre los activos donados.

3. Resumen de las principales políticas contables

Los estados financieros adjuntos cumplen con las Normas de Información Financiera Mexicanas (NIF), emitidas por el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, A. C. (CINIF) para entidades con propósitos no lucrativos. Su preparación requiere que la administración de la Fundación efectúe ciertas estimaciones y utilice determinados supuestos para valorar algunas de las partidas de los estados financieros y para efectuar las revelaciones que se requieren en los mismos. Sin embargo, los resultados reales pueden diferir de dichas estimaciones. La administración de la Fundación, aplicando el juicio profesional, considera que las estimaciones y supuestos utilizados fueron los adecuados en las circunstancias. Las principales políticas contables seguidas por la Fundación son las siguientes:

a) Reconocimiento de los efectos de la inflación - A partir del 1 de enero de 2008, la Fundación suspendió el reconocimiento de los efectos de la inflación en los estados financieros; sin embargo, los activos y pasivos no monetarios y el capital contable incluyen los efectos de reexpresión reconocidos hasta el 31 de diciembre de 2007.

b) Efectivo y equivalentes de efectivo - Consisten principalmente en depósitos bancarios en cuentas de cheques e inversiones en valores a corto plazo, de gran liquidez, fácilmente convertibles en efectivo, con vencimiento hasta de tres meses a partir de la fecha de su adquisición y sujetos a riesgos poco importantes de cambios en valor. El efectivo se presenta a valor nominal y los equivalentes se valúan a su valor razonable. Los equivalentes de efectivo están representados principalmente por inversiones en mesa de dinero.

c) Otros activos – Representan los costos erogados a terceros por licencias y desarrollo de software y que dan origen a beneficios económicos futuros porque cumplen con ciertos requisitos para su reconocimiento como activos.

La amortización de los activos intangibles es calculada en línea recta durante la vigencia de los derechos que son de cuatro años y es incluida en el rubro de depreciación y amortización del estado de actividades.

d) Provisiones - Se reconocen cuando se tiene una obligación presente como resultado de un evento pasado, que probablemente resulte en la salida de recursos económicos y que pueda ser estimada razonablemente.

e) Ingresos por donativos en efectivo e intereses - Los donativos recibidos se reconocen en el momento en que efectivamente se recibe el efectivo de los mismos.

Los ingresos por intereses se reconocen cuando se devengan.

4. Efectivo y equivalentes de efectivo

	2018	2017
Efectivo	\$ -	\$ 331
Equivalentes de efectivo – Mesa de dinero	53,577	54,808
	<u>\$ 53,577</u>	<u>\$ 55,139</u>

5. Impuestos a la utilidad

Por tratarse de una asociación con fines no lucrativos de acuerdo con las disposiciones contenidas en la Ley del Impuesto Sobre la Renta (“ISR”), la Fundación no es contribuyente del ISR, siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos en la ley que considera como remanente distribuible, las omisiones de ingresos, las compras no realizadas e indebidamente registradas y las erogaciones que se efectúen y no sean deducibles, según lo establece la citada ley.

En el ejercicio 2017, la Fundación realizó una erogación no deducible, la cual causó un impuesto por \$307; y la cual no correspondía con su actividad.

6. Autorización de la emisión de los estados financieros

^a
Los estados financieros adjuntos fueron autorizados para su emisión el 15 de marzo de 2019, por el C. P. Alejandro Villarruel Morales, Contralor Corporativo de la Fundación, consecuentemente estos no reflejan los hechos ocurridos después de esa fecha, y están sujetos a la aprobación del Consejo Directivo y de la asamblea de asociados de la Fundación, quienes pueden decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

INFORMACIÓN A INVERSIONISTAS Y DATOS DE CONTACTO

Finanzas

Rafael Contreras
Director de Administración y Finanzas
+52(55) 7583-2000

Relación con Inversionistas

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

Sustentabilidad

Ivonne Madrid Canudas
responsabilidad-social@alsea.com.mx
+52(55) 7583-2000

Comunicación Corporativa y Relaciones Públicas

Selene González Serrato
rp@alsea.com.mx
+52(55) 7583-2000

Auditores Externos

Deloitte
Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.
Av. Paseo de la Reforma #489
6° piso, Col. Cuauhtémoc
C.P. 06500, Ciudad de México
+52(55) 5080-6000

Oficinas Corporativas

Alsea, S.A.B. de C.V.
Avenida Revolución N° 1267,
Torre Corporativa, Piso 21,
Colonia Los Alpes,
Delegación Álvaro Obregón,
Código Postal 01040
+52(55) 7583-2000



- Cotizamos en el IPC Sustentable de la BMV desde 2013.
- CEMEFI nos ha reconocido por ocho años consecutivos como Empresa Socialmente Responsable
- Estamos adheridos al Pacto Mundial de las Naciones Unidas desde 2011.
- Este año, ingresamos al Dow Jones Sustainability Index.