

CAU

SA-F

FEC

TO

*efecto  
Alsea*



Informe Anual 2017

Existe un lugar donde las Marcas se  
posicionan como líderes en los mercados,  
donde los socios estratégicos encuentran  
el máximo desarrollo de su potencial,  
donde nuestros colaboradores integran un  
equipo con pasión y metas comunes,  
donde los Clientes adoptan nuestra filosofía  
y la hacen parte de un estilo de vida,  
y donde se contribuye al desarrollo  
de las comunidades,

*no es casualidad.*

Todo responde a una causa...

*efecto  
Alsea*

UNA  
FORMA  
GANAR

DE

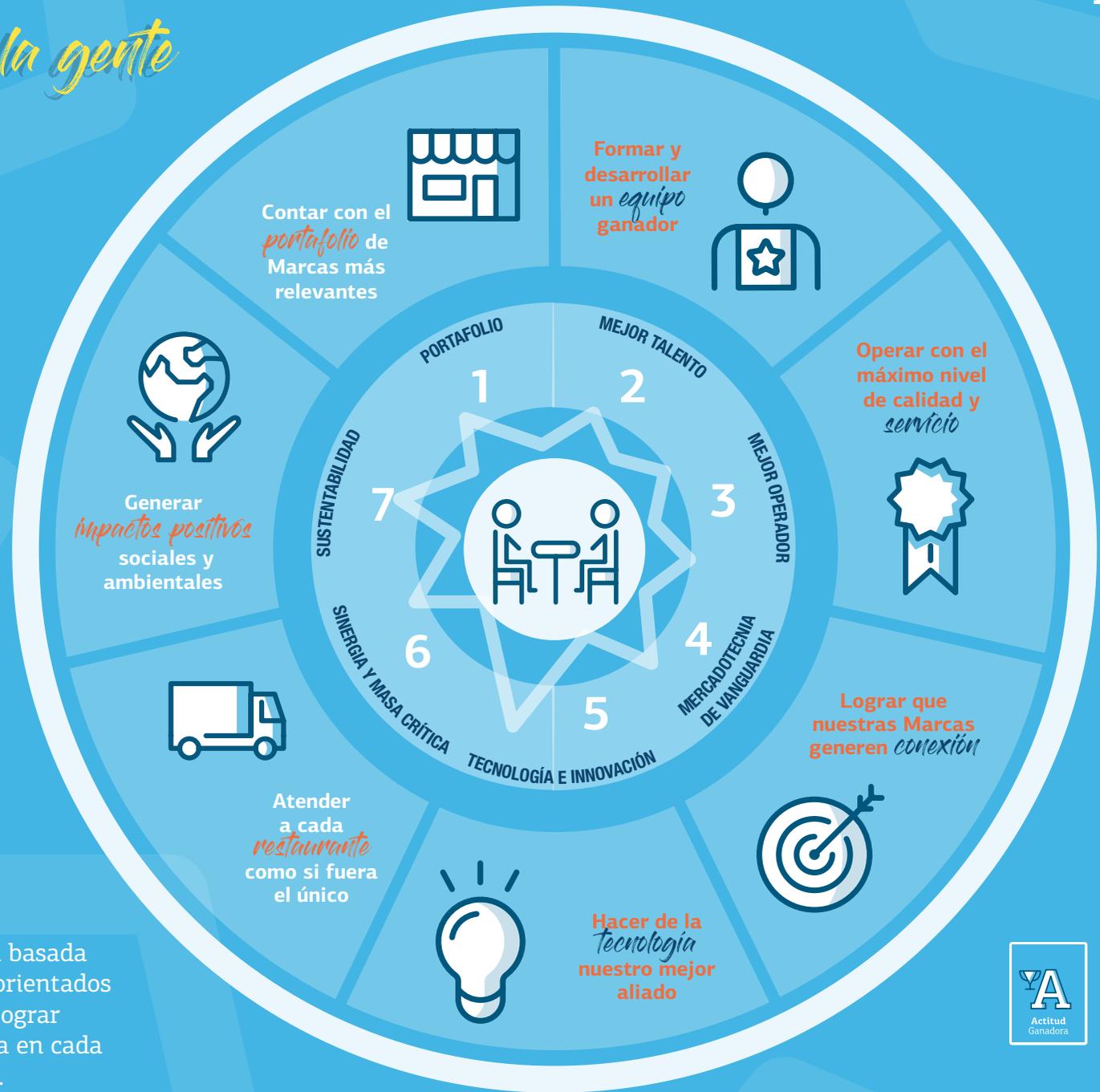
*siete  
pilares  
estratégicos*

Somos una comunidad determinada y comprometida con la excelencia y la integridad, maximizamos sinergias para entregar una oferta sorprendente a nuestros Clientes y asegurar que los Restaurantes generen resultados extraordinarios, aportando dosis de felicidad hasta en los detalles más pequeños para cumplir nuestro propósito:

*Encender el espíritu de la gente*

**Nuestro modelo de crecimiento es la base para dirigir nuestra operación.**

**Estamos preparados para el crecimiento que esperamos en el futuro**



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

**LIDERAZGO INVOLUCRADO**  
 Apasionados por los Restaurantes y por cuidar el negocio como propio.

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

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

**ATENCIÓN AL DETALLE**  
 Mejorar continuamente para fortalecer la Experiencia Alsea con una ejecución impecable.

# Mensaje del Presidente del Consejo



## Estimados amigos:

*El año 2017 fue un año de retos y grandes satisfacciones. Continuamos con la consolidación de nuestro modelo de negocio, donde las Marcas se posicionan como líderes en los mercados en los que operamos y llegan cada vez más lejos, donde nuestra operación alcanza cada vez mejores márgenes de rentabilidad, donde la tecnología es nuestro aliado para responder a las preferencias de nuestros Clientes y nuestros colaboradores se desarrollan trabajando con pasión y metas comunes.*

*Hemos logrado orientar todos los aspectos de nuestra operación en crear grandes experiencias para nuestros Clientes, generar rentabilidad para nuestros accionistas y contribuir en el desarrollo de las comunidades donde operamos.*

**Esto es: “El efecto Alsea”.**

2017 inició en circunstancias difíciles para Alsea especialmente en México. Esto debido a que las elecciones presidenciales de Norteamérica afectaron de manera importante la volatilidad del tipo de cambio y generaron un sentido de molestia y quizás de rechazo a algunas de nuestras Marcas globales como Starbucks. Se tomaron acciones inmediatas para contrarrestar ambos efectos y a pesar de esto y la situación de bajo crecimiento en México tuvimos muy buenos resultados y logros importantes.

Tuvimos en el 2017, un año de importantes logros en línea con nuestra estrategia. Gracias a nuestro enfoque en la experiencia del Cliente, nuestro comprometido equipo de colaboradores y nuestra pasión por la calidad y el servicio, seguimos generando importantes beneficios para nuestros inversionistas y reiteramos nuestro liderazgo como el mejor operador de restaurantes en América Latina y España.

En este informe anual 2017, compartimos con ustedes nuestros resultados económicos, sociales y ambientales y damos a conocer todo aquello que hace posible la evolución de nuestro negocio a un nivel de excelencia.

Durante el año, continuamos reforzando nuestro Gobierno Corporativo, con el objetivo de ser una Compañía cada vez más institucional y orientada a las necesidades de crecimiento que hoy demanda nuestro entorno y para ello, hemos realizado importantes nombramientos en la organización.

2017 fue el primer año de nuestro Director General Renzo Casillo, quien ha reforzado la estructura de la compañía con cambios importantes, como el de Rafael Contreras, quien se sumó a la compañía como nuestro Director de Administración y Finanzas. Estamos seguros de que su experiencia y visión son las correctas para llevar el plan estratégico de Alsea a las metas que nos hemos planteado.

Asimismo, hemos realizado algunos ajustes a nuestro Consejo de Administración, el cual cuenta ahora con la valiosa participación de Adriana Noreña, Vicepresidenta para *Google Spanish Speaking Latin America* como consejera independiente por su amplia experiencia en el sector tecnológico. Estamos conscientes de que enfrentamos un futuro cada día más digital, donde es necesario entender y orientar la información hacia nuestros propósitos comerciales, para seguir ofreciendo el mejor servicio y la oferta más innovadora para nuestros Clientes.

El éxito de nuestro negocio se debe al compromiso que tienen los más de 70,000 colaboradores responsables de “Encender el espíritu de nuestros Clientes” y, es por ello, que la compañía destina sus esfuerzos a asegurar que cada uno de nuestros restaurantes cuente con los mejores líderes de la industria, decididos a cuidar a su gente, a su Cliente y a su negocio. Cada vez hacemos más esfuerzos para generar una experiencia de trabajo atractiva que incremente la conexión emocional de nuestros colaboradores; por lo que de forma continua, invertimos para mejorar su compensación, homologamos procesos de gestión de talento y desarrollamos programas que disminuyan la rotación.

Con el objetivo de reforzar nuestra estrategia y continuar ejecutando eficientemente nuestros planes de crecimiento en la industria principal de la compañía, enfocarnos en la operación de restaurantes en las diferentes geografías donde tenemos presencia y continuar explorando nuevas oportunidades dentro de dicha industria, tomamos la decisión estratégica de vender nuestra participación minoritaria en Grupo Axo logrando un retorno muy bueno sobre la inversión que hicimos en el 2013.

Durante 2017 pusimos en marcha el Centro de Operaciones Alsea (COA), ubicado en el Estado de México, siendo una de las principales inversiones pensando a futuro. Es ahí en donde integramos todos los suministros de nuestras Marcas en México, así como la integración de nuestros servicios de logística y procesos de producción. Con esto, garantizamos que cada restaurante tenga en tiempo y forma cada uno de los insumos, logrando además eficiencia en costos, mano de obra, tiempos de producción y rutas de entrega.

Así mismo, creamos para nuestro centro de soporte en México, un nuevo espacio de oficinas bajo el concepto de colaboración *Keep it Simple*, un modelo de trabajo que busca promover la colaboración y productividad, el cual nos ayuda a estar más cerca de nuestra gente. Este nuevo espacio cumple con tres propósitos:

- 1 **Renovación**, nuevas modalidades de trabajo que nos recordarán a todos que el centro del negocio es el Restaurante y el Cliente,
- 2 **Evolución**, un espacio con tecnología de vanguardia y nuevos servicios en beneficio de todos y,
- 3 **Conexión**, todas las áreas del centro de soporte integradas bajo un solo techo.

Entre las acciones más destacadas en temas de sustentabilidad, cumplimos 5 años impulsando el Movimiento “Va por mi Cuenta”, con una inversión de más de 100 millones de pesos que hoy nos permite operar 10 comedores en México, atendiendo a más de 3,500 niños en situación de pobreza alimentaria. Asimismo, por 5º año consecutivo formamos parte del IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores, posicionándonos como una empresa comprometida, no solo con nuestro desempeño económico sino también con la sociedad y el medio ambiente, por 6º año consecutivo recibimos el distintivo Empresa Socialmente Responsable y reiteramos nuestro compromiso por lograr un mejor futuro para todos, adheridos a los Principios del Pacto Mundial y a los objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por la Organización de las Naciones Unidas.

En Alsea, no concebimos el éxito sin compartirlo y en este camino, no estamos solos. Somos una comunidad determinada con la excelencia y la integridad, nos rodeamos de los mejores en todos los sentidos. Quiero agradecer a nuestro equipo directivo por su determinación, a nuestros colaboradores por su compromiso y a nuestros accionistas por su confianza. Cada uno de ustedes es partícipe de nuestro éxito presente y será un pilar esencial para construir nuestro éxito futuro.



**Alberto Torrado Martínez**  
Presidente del Consejo de Administración

# Carta del Director General



*En Alsea, nuestra Forma de Ganar es una ecuación dinámica donde participan nuestras Marcas, colaboradores y un modelo de sinergia y masa crítica, en combinación con estrategias de mercadotecnia, innovación y sustentabilidad; todo para sorprender a nuestros Clientes, superar sus expectativas y cumplir con nuestro plan estratégico, y así lograr duplicar el tamaño de Alsea para 2020.*

Durante 2017, las ventas netas aumentaron 12.8% a 42,529 millones de pesos en comparación con los 37,702 millones de pesos del año anterior. Este aumento se debe principalmente al crecimiento de 6.6% en ventas mismas tiendas, así como al incremento de 214 unidades corporativas, llegando a un total de 2,716 unidades al cierre de diciembre 2017, lo cual representa un crecimiento de 8.6% en comparación con el mismo periodo del año anterior.

Adicionalmente, durante el año y como consecuencia del crecimiento de 14.2% en la utilidad bruta y el incremento de 11.4% en los gastos de operación (excluyendo depreciación y amortización), el EBITDA creció 25.4% para llegar a 6,466 millones de pesos al cierre del 2017, en comparación con los 5,155 millones de pesos del año anterior. El incremento en el EBITDA por 1,311 millones de pesos es atribuible principalmente a la contribución positiva de 609 millones de pesos provenientes de la venta del total de la participación minoritaria del capital social de Grupo Axo S.A. de C.V., la cual fue adquirida en junio de 2013, al crecimiento ventas mismas tiendas, a las eficiencias operativas, así como al incremento en el número de unidades.

En Alsea México el 2017 fue un año de grandes celebraciones, además del 15º aniversario de Starbucks en el país, tuvimos la oportunidad de celebrar la apertura de nuestro Centro de Operaciones Alsea (COA), el cual nos permite asegurar el servicio para el centro del país, consolidando la manufactura, logística y distribución, generando eficiencias que impactan positivamente nuestra rentabilidad.

Como parte de nuestras estrategias de innovación, incorporamos soluciones de compra más accesibles y acordes con el estilo de vida de nuestros Clientes, ejemplo de ello es el programa Starbucks Rewards en México, el cual alcanzó ya 1.3 millones de socios, así como la nueva app Dominos Mx que ha alcanzado el 18% del total de ventas de la marca. Por último, Wow Rewards,

nuestro programa de lealtad multimarca en México, proyecto insignia de desarrollo de tecnología de punta que reconoce la preferencia de nuestros Clientes, cuenta con más de 1 millón de usuarios registrados, y ha estado presente en el 5.7% de las ventas de Alsea con un incremento en el ticket promedio de 37%.

En Alsea Internacional, cumplimos tres años desde la adquisición de Grupo Zena en España, periodo en el cual hemos conseguido un crecimiento anual compuesto de 14% y 21%, en ventas y EBITDA respectivamente. Por otro lado, en el segundo trimestre del año logramos concretar de forma exitosa la firma del contrato de desarrollo de la marca Starbucks en Uruguay y en agosto abrimos la primera unidad de Chili's en Chile, formato que ha logrado tener una gran aceptación en el mercado andino; con estos logros, cumplimos con nuestra estrategia de llevar exitosamente nuestras Marcas a otros países.

Durante el tercer trimestre del año, los retos fueron aún mayores poniendo a prueba nuestra capacidad de resiliencia en respuesta a los sismos que se dieron lugar en el centro de México. Esto nos impactó en el desempeño financiero de nuestro negocio cuyas ventas se vieron afectadas, lo que nos obligó a cerrar algunos establecimientos de forma temporal y responder de manera solidaria a la sociedad. Para atender esta emergencia habilitamos más de 900 restaurantes como centros de acopio de alimentos, víveres y artículos de higiene personal, al mismo tiempo que ofrecimos apoyo a 280 colaboradores afectados en sus viviendas, a través de un plan interno de ayuda del Comité de Emergencias por parte de todos los países que forman parte de la Familia Alsea.

Apegados a nuestros pilares de sustentabilidad, continuamos trabajando alineados a nuestros cuatro ejes: apoyo a la comunidad, consumo responsable, calidad de vida y medio ambiente.

Hablando de nuestro compromiso con la comunidad alcanzamos durante 2017 nuestra primera meta de poner en operación 10 comedores infantiles del Movimiento "Va por mi Cuenta", al abrir uno en la comunidad de Santa Úrsula en la Ciudad de México y otro más en Oaxaca, con lo que ampliamos la cobertura de alimentación diaria a más de 3,500 niños. En cuanto a nuestros colaboradores, seguimos trabajando uno a uno para ofrecer mejores planes de prestaciones, oportunidades de crecimiento, capacitación y lugares de trabajo en donde se garantice su desarrollo integral, así como su seguridad y salud. Otro de los logros en materia de sustentabilidad y apegados a nuestro compromiso con el consumo responsable, definimos la política y el estándar de seguridad alimenticia y calidad aplicables para todos los países donde Alsea tiene operaciones. Comprometidos con el medio ambiente, iniciamos la compra de 3.5 millones de Kilowatt/hora de energía eólica evitando la emisión a la atmósfera de 2,078 toneladas de CO<sub>2</sub> y se recolectaron 916,000 litros de aceite evitando contaminar alrededor de 916 millones de litros de agua en el año 2017.

Todo esto nos mueve hacia una evolución en la forma en la que concebimos nuestro negocio, en donde incorporamos la cooperación y colaboración de todos los que formamos parte de la Familia Alsea para atender las demandas multiculturales que estamos experimentando.

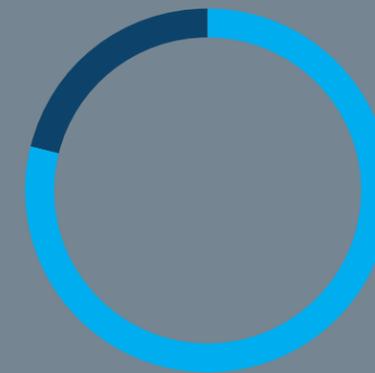
Estamos dando grandes pasos para fortalecer los lazos con todos ustedes: nuestros inversionistas, colaboradores, Clientes, proveedores y sociedad, a quienes agradecemos su confianza e invitamos a conocer, a través de este informe, con mayor detalle quién es Alsea y por qué somos la compañía líder en la industria de restaurantes en América Latina y España.

**Renzo Casillo Nielsen**  
Director General

# Resultados<sup>1</sup> sobresalientes

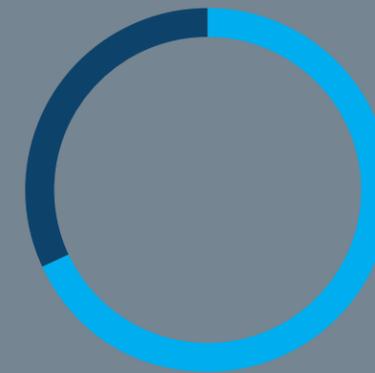
	CAGR <sup>5</sup> 5 años	Crecimiento Anual	2017	%	2016	%
<b>Resultados</b>						
Ventas netas	28%	12.8%	42,529.1	100.0	37,701.9	100.0
Utilidad bruta	30%	14.2%	29,605.9	69.6	25,922.2	68.8
Utilidad de operación	35%	34.2%	3,714.6	8.7	2,767.0	7.3
EBITDA <sup>2</sup>	33%	25.4%	6,466.3	15.2	5,155.2	13.7
Utilidad Neta Consolidada	17%	11.2%	1,252.1	2.9	1,126.5	3.0
<b>Balance</b>						
Activo Total		3.8%	39,659.3		38,198.5	
Efectivo		(39.5)%	1,540.4		2,547.8	
Pasivo con Costo		(0.5)%	14,761.4		14,839.9	
Capital Contable Mayoritario		3.8%	9,460.4		9,114.0	
<b>Rentabilidad</b>						
ROIC <sup>3</sup>		15.6%	12.6%		10.9%	
ROE <sup>4</sup>		6.8%	12.5%		11.7%	
<b>Datos Bursátiles de la Acción</b>						
Precio		8.5%	64.37		59.33	
Utilidad por acción		10.1%	1.31		1.19	
Dividendo		(11.7)%	0.68		0.77	
Valor en Libros por Acción		6.4%	11.36		10.68	
Acciones en Circulación <sup>6</sup>		(0.2)%	832.8		834.3	
<b>Operación</b>						
Número Total de Unidades		17%	7.6%	3,438		3,195
Colaboradores		22%	7.6%	72,434		67,340

1 Cifras en millones de pesos nominales y bajo las normas IFRS, excepto datos por acción, número de unidades y colaboradores  
 2 EBITDA - utilidad de operación antes de la depreciación y amortización. (Incluye el beneficio por la venta de la participación minoritaria de Grupo Axa)  
 3 ROIC - utilidad de operación después de impuestos entre la inversión operativa neta (activo total-efectivo e inversiones temporales - pasivo sin costo)  
 4 ROE - utilidad neta entre el capital contable  
 5 TACC Tasa Anual de Crecimiento Compuesto de 2013 a 2017  
 6 Millones de Acciones  
 7 VMT - Ventas mismas tiendas



## UNIDADES

CORPORATIVAS 2,716 21% SUBFRANQUICIAS 722 79%



## UNIDADES

MÉXICO 2,346 32% 1,092 INTERNACIONAL 68%

Año	VENTAS	EBITDA <sup>(2)</sup>	UTILIDAD NETA	ROE % <sup>(4)</sup>	VMT % <sup>(7)</sup>	UNIDADES
2013	15,698	2,040	663	14.5	8.0	1,862
2014	22,787	2,802	624	7.5	4.5	2,784
2015	32,288	4,302	1,033	10.4	9.3	2,954
2016	37,702	5,155	1,126	11.7	8.9	3,195
2017	42,529	6,466	1,252	12.5	6.6	3,438



# Modelo de Crecimiento

INGRESOS Y RESTAURANTES		RENTABILIDAD		
CRECIMIENTO ORGÁNICO	CRECIMIENTO NO ORGÁNICO	OPERACIONES	MEZCLA DE NEGOCIO	SINERGIA Y MASA CRÍTICA
• Apertura de restaurantes de Marcas y modelos actuales	• Nuevos países	• Ventas Mismas Tiendas	• Administración de portafolio de Marcas	• Sinergias de compras e inversión
• Remodelaciones	• Nuevos segmentos	• Control de gastos	• Administración de portafolio de países	• Reducción de CAT
• Ventas mismas tiendas	• Nuevas Marcas	• Control de COGS	• Mezcla de Corporativas / Franquicias	• Reducción de inversión
• Nuevos canales de venta	• Exportación de Marcas actuales	• Productividad laboral	• Mezcla de divisas	• Absorción de fijos
• Nuevas ocasiones de consumo	• Financiamiento Alsea	• Administración de portafolio de restaurantes		• Nuevos flujos de ingresos
• Nuevos modelos de restaurante	• Ventas de productos terminados	• Estrategia de precios		• Bienes raíces
• Flujo de ingresos actuales	• Nuevos flujos de ingresos	• Estrategia de menú		
	• Canales de venta no restaurante			

# MAR CAS

*Líderes*

Contamos con las Marcas más relevantes en nuestro portafolio.

Impulsamos su presencia en el mundo y tenemos un amplio potencial para seguir creciendo.



PORTAFOLIO DE MARCAS



MEJOR TALENTO



MEJOR OPERADOR



MERCADOTECNIA DE VANGUARDIA



TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN



SINERGIA Y MASA CRÍTICA



SUSTENTABILIDAD





efecto  
Alsea

# Liderazgo

3,438  
restaurantes



Nuestro portafolio de Marcas es el más relevante y rentable, con potencial de expansión global. Alsea es el mejor socio estratégico.

Hemos logrado un crecimiento constante, que actualmente nos permite tener presencia en México, España, Argentina, Chile, Colombia y Brasil.

**UNIDADES**  
**2,716**  
 corporativas

**722**  
 subfranquicias

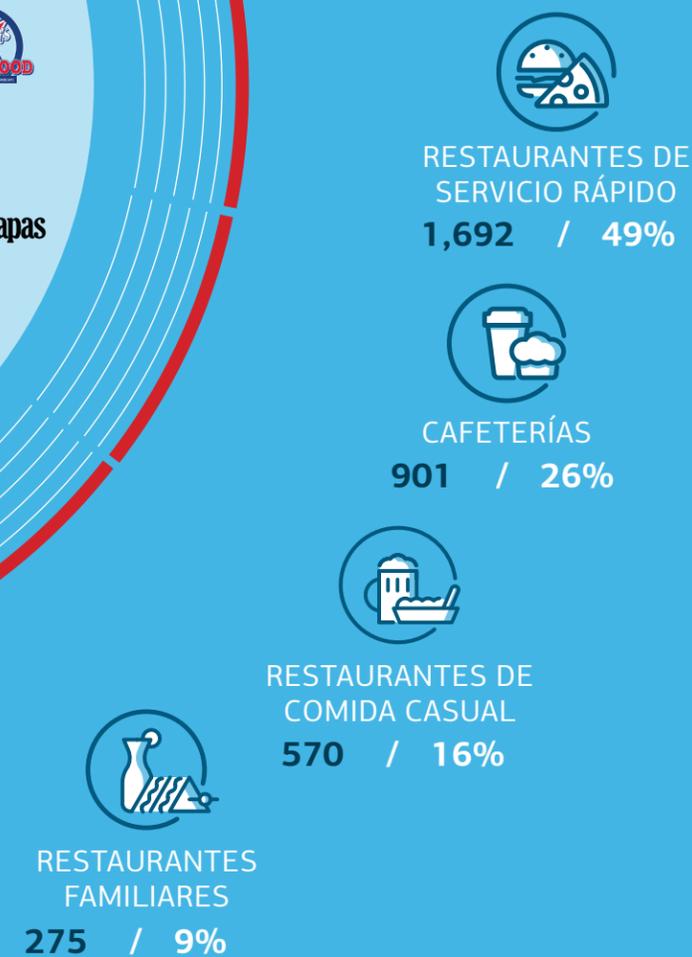
*6 países*

*4 segmentos*

**UNIDADES**



**UNIDADES / % VENTAS**



# EQUI PO

*ganador*



PORTAFOLIO  
DE MARCAS



MEJOR  
TALENTO



MEJOR  
OPERADOR



MERCADOTECNIA  
DE VANGUARDIA



TECNOLOGÍA E  
INNOVACIÓN



SINERGIA Y  
MASA CRÍTICA



SUSTENTABILIDAD

**Atraemos, desarrollamos y  
retenemos al mejor talento.**

En Alsea nuestro equipo está  
comprometido y apasionado  
por la calidad y el servicio.





# Excelencia

**72,434**  
*colaboradores*

# El mejor talento

En Alsea estamos convencidos de que nuestra gente es el corazón del negocio, son nuestros colaboradores quienes cautivan a los Clientes con su servicio y dan vida a nuestras Marcas.

La estrategia de la Compañía está enfocada en duplicar el negocio cada cinco años; por lo tanto, necesitamos garantizar que contamos con líderes comprometidos, que cuiden a su gente, a su Cliente y a su negocio, para asegurar el crecimiento sostenible, acelerado y rentable.



% género

**58**

HOMBRES

**42**

MUJERES

% puesto

Directores  
(Centro de Soporte y Operación)

**91.16**

**8.84**

Subdirectores

**75**

**25**

Gerentes y especialistas  
(Incluye Gerentes de Distrito)

**62.5**

**37.5**

Coordinadores

**52.63**

**47.37**

Analistas

**47.61**

**52.39**

Gerentes de Tienda

**53.84**

**46.16**

% edad

**82**

- 30 AÑOS

**17**

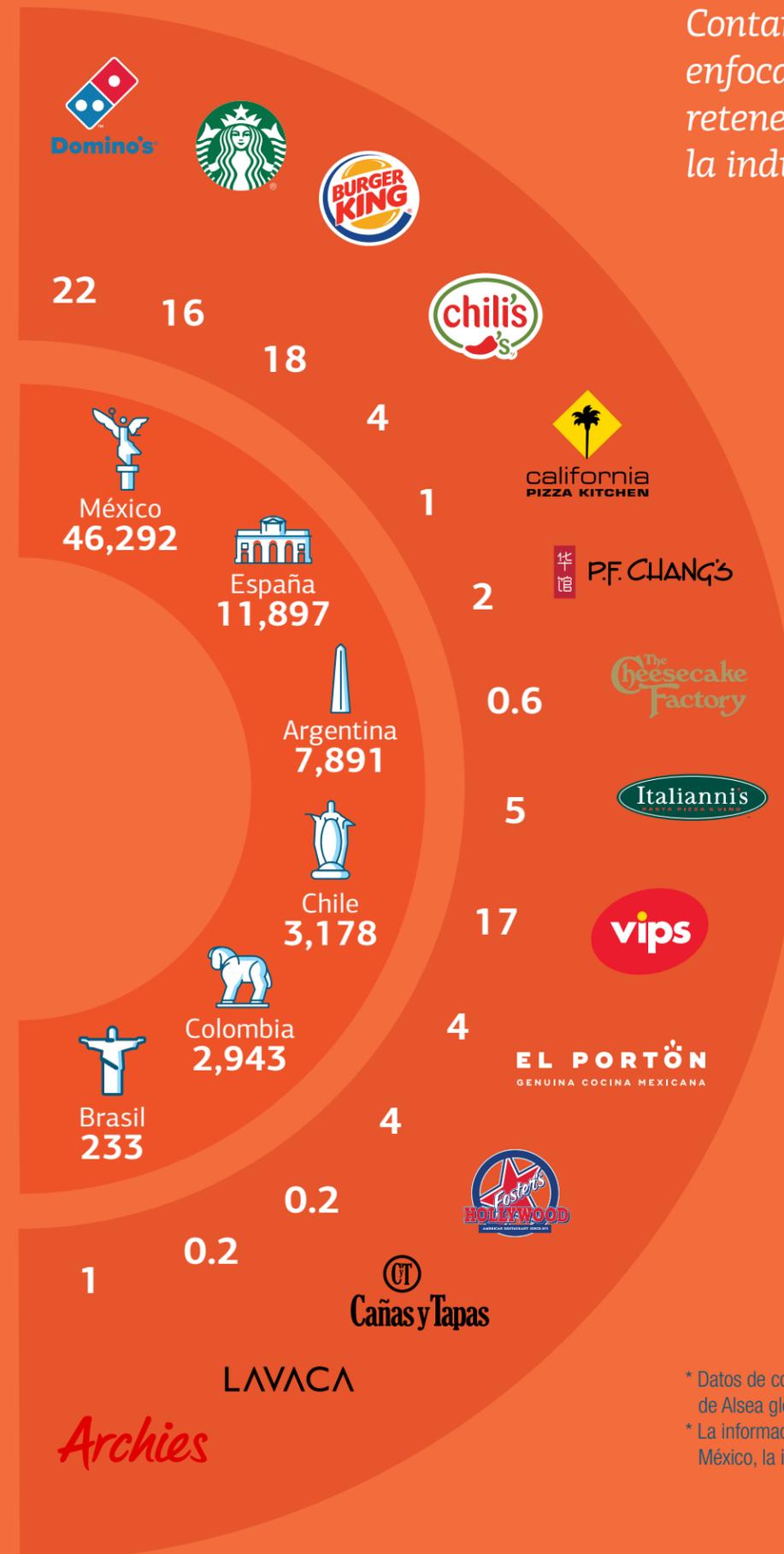
31 - 50 AÑOS

**1**

+ 51 AÑOS

% colaboradores  
por marca

# colaboradores  
por país



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

\* Datos de colaboradores al 31 de diciembre 2017 de Alsea global.  
\* La información de porcentajes por puesto corresponde a México, la información de porcentajes por género es global.

En Alsea nos enfocamos en fortalecer la estrategia de Recursos Humanos para contar con los mejores colaboradores de la industria, a través de programas y proyectos que favorecen su desarrollo. Estamos convencidos de que, de esta forma, impactaremos positivamente los indicadores del negocio gracias a que ofrecemos a nuestros Clientes experiencias excepcionales en cada una de sus visitas.



## Gerente del año

Consolidamos el reconocimiento como pilar de nuestra cultura, agradeciendo la gran labor que realiza nuestro equipo en la operación para atender a los Clientes como invitados. En 2016 y 2017 se otorgó el premio "Gerente del año Alsea" a Florencia Zapata y Miguel Ángel González, —gerentes de Starbucks Galería Güemes de Argentina, y Burger King Plaza Alameda en Chile, respectivamente— quienes destacaron por obtener, junto con su equipo, los resultados más sobresalientes en indicadores de ventas mismas tiendas, EBITDA, crecimiento en órdenes, disminución de rotación, mejora en la satisfacción del Cliente y en la auditoría de calidad.

2016

Florencia Zapata



2017

Miguel Ángel González



### CAPACITACIÓN Y EQUIDAD DE GÉNERO

Con el propósito de desarrollar al máximo las capacidades y construir un equipo de clase mundial brindamos un promedio de 35.14 horas de capacitación y formación anual a cada colaborador.

Iniciamos con el *Semillero de Talento* capacitando 49 trainees que ya ocupan actualmente la posición de gerente de restaurante, tras recibir un entrenamiento especializado de desarrollo de habilidades de liderazgo y operación.

Con programas como éste y derivado del esfuerzo constante de todas nuestras marcas por desarrollar talento, logramos reducir el tiempo de cobertura gerencial a la mitad.

Algunos de los proyectos más sobresalientes de Alsea Internacional son: el Programa de *Desarrollo 2.0* en España, que permite a nuestros colaboradores certificarse en diferentes puestos hasta convertirse en gerentes de restaurante, y el *Plan de Igualdad* que imparte un curso de equidad de género para colaboradores de nuevo ingreso. *Project Management* en Argentina en conjunto con la Universidad Austral, coadyuva a la formación en Gestión de Proyecto y Procesos; *Alsea College* en Chile, programa dirigido a los colaboradores del Centro de Soporte y Gerentes de Tienda, orientado a ejecutar con éxito sus roles y prepararlos para el futuro, impartido por líderes de Alsea Chile, entrenados para potenciar sus habilidades como facilitadores.

En Alsea, la prioridad es proveer un ambiente con igualdad de oportunidades y condiciones laborales. Por ello, contamos con el *Programa de Equidad de Género* que promueve la atracción y retención del mejor talento del mercado, incrementando el porcentaje de mujeres en posiciones directivas y ofreciendo beneficios acordes a la industria que faciliten el desarrollo e impulsen la carrera profesional del personal femenino.

**35 horas** promedio de capacitación anual operativa en liderazgo y personal incluyendo centro de soporte y operación por colaborador

- 15 México**
- 25 Argentina**
- 66 Chile**
- 19 Colombia**
- 62 Brasil**
- 23 España**

### PROGRAMA GERENTE DUEÑO

Para Alsea, el líder más importante es el Gerente de Tienda, que día a día cuida a su equipo, a su Cliente y a su negocio para asegurar el crecimiento sostenible y rentable, y crear experiencias inigualables en nuestros establecimientos para los Clientes.

El programa, *Gerente Dueño* permite a los líderes de operación fortalecer su perfil, y desarrollar las competencias requeridas para mejorar la toma de decisiones en los negocios, promover oportunidades de crecimiento y obtener compensaciones como ganadores, con un enfoque integrador y más humano.

El esfuerzo realizado en 2017 sienta las bases para que en 2018 se implementen proyectos que faciliten a los Directores Regionales y Gerentes de Distrito adoptar un nuevo rol, con el objetivo de convertirlos en desarrolladores de líderes integrales para que a su vez, dirijan a Alsea al siguiente nivel, fortaleciendo la cultura de *ownership*, de cara a los nuevos retos que visualizamos para la compañía.



Trabajamos para cada día ser más competitivos en materia de compensación con el fin de asegurar que cada colaborador sea compensado bajo un modelo que impulse el alto desempeño y promueva la retención del talento clave.

**47 mdp** adicionales destinados a compensar mejor a nuestros colaboradores

Estabilidad Gerencial (%)

- 54 México**
- 56 Argentina**
- 49 Chile**
- 56 Colombia**
- 3 Brasil**
- 79 España**

#### RETENCIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO

En Alsea estamos comprometidos con el desarrollo de nuestros colaboradores, por ello, diseñamos rutas de carrera intermarca que favorezcan su desarrollo y propicien una cobertura interna de vacantes aprovechando la experiencia obtenida a través de los años, impulsando su crecimiento y ofreciéndoles un plan de carrera a largo plazo.

Este año comenzamos la estrategia de homologación de prestaciones para nuestros gerentes, proceso que visualizamos alcanzar en los próximos 3 años, y contempla la asignación de beneficios como vales de despensa, días de vacaciones, aguinaldo, fondo de ahorro y prima vacacional.

Con el objetivo de asegurar los mejores beneficios para el equipo de trabajo y fomentar que sean ellos los primeros en recibir la mejor experiencia en nuestras Marcas, este año implementamos en todos nuestros mercados descuentos en alimentos y bebidas y un cupón permanente del 30% para todos los colaboradores con antigüedad mayor a tres meses.

Asimismo, es preciso mencionar que el Centro de Atracción y Talento *Únete* brindó empleo a más de 39,000 candidatos para cubrir posiciones gerenciales y operativas en 23 estados del país.

Por primera ocasión, establecimos planes de sucesión formales para nuestra primera y segunda línea de reportes del Centro de Soporte, lo que nos permite garantizar la continuidad de la estrategia de la compañía a nivel global.

Por su parte, Colombia implementó el modelo de Recursos Humanos *Field* con el objetivo de facilitar la presencia de la función de Recursos Humanos en las tiendas y promover un impacto positivo en los indicadores clave del negocio.

Por último, avanzamos de manera considerable en el objetivo de retener al mejor talento del mercado. Prueba de ello, es la reducción del índice de rotación de personal de Alsea en comparación con la media del sector. En el caso de nuestro personal de cadena de suministro en México se logró una disminución de la rotación pasando de un 39% en 2016 a un 32% en 2017. En el 2018, esta área busca alcanzar una reducción adicional del 7%. Esto ha sido posible gracias a una comunicación constante, a nuestro paquete de prestaciones y beneficios, y a la ejecución impecable del *Plan 0-90* para los nuevos ingresos, la promoción del liderazgo con enfoque humano, rutas de carrera intermarca, así como la búsqueda constante de una compensación competitiva.

En Alsea México, de las 94 millones de horas trabajadas, se perdieron 73,000 horas de trabajo a causa de incidentes. En el centro de soporte tuvimos un promedio de 0.08 horas perdidas por cada 1 millón de horas trabajadas. Alsea México reporta todo al IMSS y nos aseguramos de tener un control permanente y efectivo de todos estos datos.

#### CULTURA Y COMPROMISO

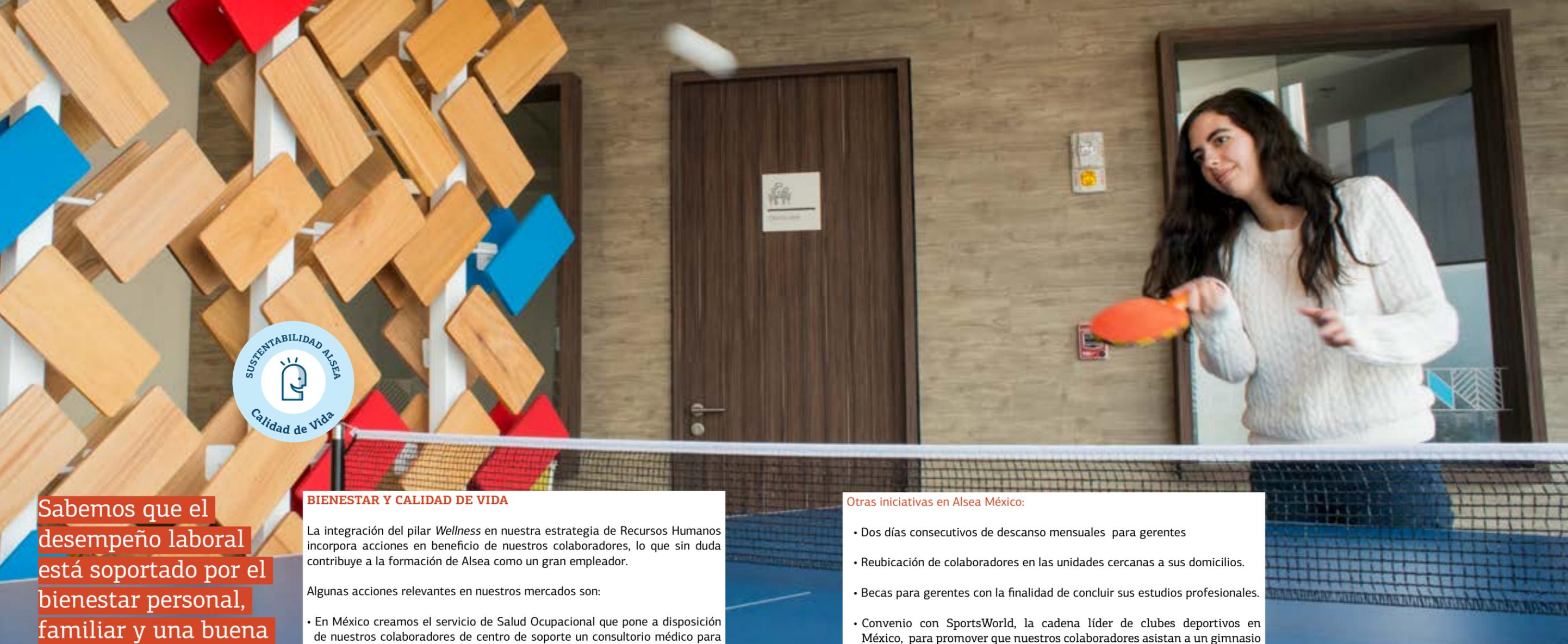
Desde el 2016 implementamos una encuesta de compromiso (ECO) a nuestros colaboradores. Esta encuesta, que se hace cada dos años, obtuvo una participación del 92% en su medición de 2016, por lo que para el 2018 esperamos superar este porcentaje, pues es la mejor forma de escuchar a nuestros colaboradores.

Constantemente trabajamos para incrementar la conexión emocional que tienen nuestros colaboradores con Alsea, a través de la vivencia de nuestra cultura, procurando su calidad de vida y en seguimiento a la estrategia de compromiso. Como resultado de la medición realizada en 2016, cada uno de los líderes de la compañía se encargó de reunir a sus equipos de trabajo para comunicarles los resultados y analizarlos para en conjunto definir la acción que tenían que mejorar, lo que dio como consecuencia la generación de 4,659 Planes de Impacto Efectivos a nivel global, cuyo seguimiento durante el 2017 fue del 67.6%, lo que ha sentado las bases para mejorar el nivel de compromiso de los equipos, así como la relación entre jefe y colaborador.

De acuerdo a la metodología que utilizamos en Alsea, la meta para el 2018 en el nivel de compromiso se encuentra en el rango de 3.8 y 4.04 sobre una calificación de 5, lo que nos permitirá contar con un mayor nivel de conexión emocional entre colaboradores y jefes.

Sin duda, seguiremos trabajando en la formación de nuestros líderes para que cada vez estén más cerca de su gente, apoyándolos, desarrollándolos y retroalimentándolos.

Desde el 2016 implementamos una encuesta de compromiso (ECO) a nuestros colaboradores. Esta encuesta, que se hace cada dos años, obtuvo una participación del 92% en su medición de 2016, por lo que para el 2018 esperamos superar este porcentaje, pues es la mejor forma de escuchar a nuestros colaboradores.



Sabemos que el desempeño laboral está soportado por el bienestar personal, familiar y una buena calidad de vida. Por ello, continuamente implementamos iniciativas para nuestros colaboradores que les permitan integrar un estilo de vida balanceado.

#### BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA

La integración del pilar *Wellness* en nuestra estrategia de Recursos Humanos incorpora acciones en beneficio de nuestros colaboradores, lo que sin duda contribuye a la formación de Alsea como un gran empleador.

Algunas acciones relevantes en nuestros mercados son:

- En México creamos el servicio de Salud Ocupacional que pone a disposición de nuestros colaboradores de centro de soporte un consultorio médico para atender accidentes, emergencias, medicina preventiva, ferias de salud, campañas de vacunación y aplicación de exámenes médicos.
- En Chile, la marca Starbucks recibió el reconocimiento *Revolución Wellness* por ser una empresa que fomenta prácticas de bienestar integral, actividad física, alimentación, salud y beneficios de recreación para sus colaboradores.
- Por su parte, Alsea Colombia, durante la *Semana de Salud* realizó exámenes médicos y visuales así como actividades como pausas activas.
- En España, el plan *Oficina flexible* permite a los colaboradores del Centro de Soporte que lo soliciten, trabajar desde casa y conciliar así su vida personal con su actividad laboral.
- En Argentina, implementamos días adicionales de vacaciones al 100% de nuestros colaboradores, sumando un día extra al cumplir tres años y dos más al cuarto año. Además, incorporamos la licencia por adopción que beneficia a los gerentes con 45 días para estar cerca de su familia.

#### Otras iniciativas en Alsea México:

- Dos días consecutivos de descanso mensuales para gerentes
- Reubicación de colaboradores en las unidades cercanas a sus domicilios.
- Becas para gerentes con la finalidad de concluir sus estudios profesionales.
- Convenio con SportsWorld, la cadena líder de clubes deportivos en México, para promover que nuestros colaboradores asistan a un gimnasio y contribuir a lograr una vida saludable y más balanceada.
- *Keep it Simple* es una modalidad de trabajo implementada en el Centro de Soporte, que promueve la productividad y colaboración. Dentro de las actividades que hemos implementado se encuentra la adopción de una metodología de trabajo que contribuye a una planificación efectiva del tiempo y que, además, pueden aplicar en los diversos aspectos de la vida diaria.
- Inauguración de nuevas oficinas para el Centro de Soporte de la Ciudad de México. Un espacio que promueve el trabajo colaborativo en un ambiente agradable e instalaciones con la más alta tecnología. El proyecto integra un Centro de Capacitación para 500 colaboradores, un Centro de Atracción de Talento que recibe a más de 100 candidatos al día y un comedor con servicio de alimentos nutritivos y balanceados, supervisados por un experto, a costos preferenciales para los colaboradores. El edificio cuenta con Certificación LEED (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental, por sus siglas en inglés) nivel Gold, pues es un edificio sostenible que integra en su construcción criterios como: ubicación con conectividad urbana, eficiencia hídrica, sistemas de iluminación eficiente, implementación de materiales y recursos renovables, adecuada calidad de aire interior e innovación en su diseño, entre otras cualidades. Todo ello, para ofrecer a nuestros colaboradores un espacio que promueva el trabajo en equipo, en un ambiente de respeto y cuidado del medio ambiente.



# EFICIENCIA OPERATIVA

*operativa*



PORTAFOLIO DE MARCAS



MEJOR TALENTO



MEJOR OPERADOR



MERCADOTECNIA DE VANGUARDIA



TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN



SINERGIA Y MASA CRÍTICA



SUSTENTABILIDAD



**El servicio es nuestra especialidad.**

Operamos con el máximo nivel de calidad y enfoque en la experiencia del Cliente generando resultados extraordinarios.



# Rentabilidad

6,466 mdp  
**EBITDA**

Ser el mejor operador significa ser más productivos, enfocar nuestros esfuerzos en redefinir la experiencia del Cliente, ofrecerle los mejores productos, el mejor servicio y hacer de cada visita una experiencia inolvidable.



#### VIPS: TRANSFORMACIÓN DE MARCA

El proyecto que inició en mayo de 2014, hoy continúa su ruta de transformación. Parte de este proceso ha sido la optimización del espacio inmobiliario donde se buscan sinergias para hacer de un Vips un combo con el mismo Vips y alguna otra marca, como Starbucks y aprovechar así los puntos de mayor afluencia.

Otro cambio importante, es la renovación de los menús en forma y fondo. Hoy cuentan con una presentación muy atractiva y además ofrecen alimentos y postres en la misma carta que antes, al presentarse de forma separada, constituían una barrera de consumo.

Por último, una imagen moderna tanto en su identidad como en el lay-out. Hoy los restaurantes optimizan su espacio con mayor cantidad de mesas para dos personas y con secciones diseñadas en respuesta a los diferentes públicos que los visitan:

- Kitchen: Para visitas casuales, rápidas cerca de la barra
- Dining: para visitantes frecuentes que buscan un espacio agradable
- Family: Para grupos más grandes, familias y niños

#### EL PORTÓN, ORGULLO DE LA GASTRONOMÍA MEXICANA

Durante 2017 iniciamos la remodelación de nuestras tiendas buscando un concepto moderno basado en la gastronomía mexicana.

Como parte de esta renovación, introducimos en más de 30 tiendas un menú de genuina cocina mexicana donde las recetas conservan el origen de su preparación, con los ingredientes estrictamente necesarios y cuidando al máximo su presentación en cada plato.

Se cerró una alianza con el Conservatorio de la Cultura Gastronómica de México, -institución encargada de preservar, fomentar y salvaguardar la cultura culinaria mexicana- que avala a El Portón como digno representante de la cocina mexicana, reconocida como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad por la Unesco.

Por otro lado, estamos iniciando un proceso de capacitación y desarrollo de productores locales para ofrecer ingredientes nacionales de la más alta calidad en nuestras recetas, por ejemplo: el café de la cooperativa de productores de la reserva de la Biosfera el Triunfo.





**BURGER KING**

Como un servicio diferente e innovador en la operación de Burger King establecimos la figura del Lovyst que es un colaborador encargado de hacer de la visita una experiencia-anfitrión.

El Lovyst, apoya a los Clientes al momento de ordenar en mostrador, se encarga de llevar órdenes adicionales a las mesas e incluso ayuda a los Clientes a remover sus charolas de servicio.

Esta iniciativa a dado como resultado un incremento del ticket promedio en 20% y el programa ha sido adoptado internacionalmente incluyendo países en los que Alsea no tiene presencia.

**ARCHIES**

En Archies también hemos evolucionado nuestro servicio y lo hemos enfocado a promover más la cultura italiana y el involucramiento de todo el equipo.

Nuestros colaboradores cuentan con un protocolo de servicio que va desde el saludo y la bienvenida, servir la orden y revisión de la experiencia en el restaurante, hasta procesar el pago y despedir a nuestros Clientes.

Adicionalmente, reformulamos nuestro menú y sus recetas con mayor oferta de platillos italianos y mayor eficiencia en costos. Establecimos estándares de gastronomía y seguridad alimentaria y recibimos la certificación SERVSAFE con una participación del 99% de los Gerentes de Tienda y distritales.

**ENLACE**

La mejor Forma de Ganar en Alsea es estar cerca de la operación y gracias a *Enlace*, nuestra herramienta de supervisión de unidades implementado en 2016, tenemos información de visitas a Tienda, establecemos y administramos métricas y damos seguimiento a los planes de acción en cada unidad de negocio. Evolucionamos el sitio web a una aplicación de fácil acceso para los más de 2,233 usuarios registrados de 15 diferentes áreas de los distintos países donde tenemos presencia.

El sistema está enfocado en dar soporte a nuestros Restaurantes para facilitar la gestión entre la Cadena de Suministro, Mantenimiento, Información, Mercadotecnia, Tecnología, Aseguramiento de Calidad y Recursos Humanos.

Esta plataforma pretende ofrecer los mejores estándares de calidad en cada Restaurante y ayudar a nuestras Marcas a alcanzar su máximo potencial para mejorar la experiencia de nuestros Clientes en cada visita.



# MER CADO TEC NIA

*de vanguardia*

Logramos por todos los medios que nuestras Marcas generen las mejores experiencias para nuestros Clientes.

Nos convertimos en parte de su estilo de vida y ocupamos el liderazgo en los mercados en los que operamos.



PORTAFOLIO DE MARCAS



MEJOR TALENTO



MEJOR OPERADOR



MERCADOTECNIA DE VANGUARDIA



TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN



SINERGIYA Y MASA CRÍTICA



SUSTENTABILIDAD



# Conexión

*con las Marcas*

Contamos con estrategias de mercadotecnia de vanguardia que fortalecen el valor de nuestras marcas y a su vez nos acercan a nuestros Clientes para ofrecerles experiencias, productos y promociones acordes con sus necesidades.

#### WOW REWARDS

Programa de lealtad que integra la mayoría de nuestras Marcas en México en una sola tarjeta de recompensas, en la que nuestros Clientes acumulan puntos con cada consumo que pueden utilizar para pagar consumos futuros en nuestros más de 1,300 establecimientos de Alsea en México.

Gracias a Wow Rewards, generamos un gran conocimiento de los hábitos de consumo y preferencias de Clientes de cada marca, y vamos aún más allá, con este instrumento, logramos generar el perfil del Cliente Alsea dando incentivos para que nos visiten en todo nuestro portafolio de marcas.

Gracias a la inteligencia de negocios detrás del programa, podemos contabilizar a más de un millón de usuarios registrados, cuyo ticket promedio es superior en un 37% con respecto a usuarios que aún no son miembros.

Para 2018, este modelo logrará la máxima sinergia entre Marcas llevando promociones personalizadas, y generando nuevas líneas de negocio mediante alianzas estratégicas con otras compañías que podrán otorgar esta tarjeta a sus colaboradores como prestaciones e incentivos.

#### MY STARBUCKS REWARDS

Es el programa de lealtad de Starbucks a través del cual la marca recompensa a sus clientes con beneficios y opciones de acuerdo a sus gustos y preferencias enriqueciendo su Experiencia Starbucks.

El programa requiere de un registro en línea y la asociación de su tarjeta Starbucks con una carga mínima de efectivo. A partir de entonces, con cada compra los clientes acumulan Stars y reciben beneficios y ofertas especiales.

Durante el 2017 lanzamos el programa en Argentina con gran éxito y aceptación y en México liberamos una nueva versión de la aplicación móvil y actualizamos la página web, para continuar brindando diferentes beneficios a nuestros consumidores. El programa ya cuenta con más de 1,453,174 miembros en México y Argentina.

#### FOSTERIANOS

En Foster's Hollywood, una de nuestras principales marcas en España, continuamos con *Fosterianos*, un programa de fidelización basado en promociones con el objetivo de incrementar las visitas al restaurante y el consumo grupal de nuestros clientes. Este programa tiene un carácter creciente de las recompensas, es decir, a mayor frecuencia de visitas, mejores beneficios. El programa cuenta con una aplicación para *smartphones* que es el principal soporte de comunicación y más de un millón 500 mil socios.

En 2017, evolucionamos y optimizamos el programa, mejoramos la oferta de promociones integrando nuevas variables de segmentación y un enfoque más emocional para generar mayor conexión con nuestros Clientes.



#### ARCHIES

En Archies, nuestra marca en Colombia inspirada en la gastronomía y tradición italiana que ofrece una propuesta basada en los sabores característicos de esta cocina y promueve la unión familiar representada en el compartir, realizamos un relanzamiento que incluye los siguientes aspectos:

Evolución del servicio.- enfocado en promover la cultura italiana y el involucramiento de todo el equipo.

Reestructuración del menú.- retomamos las raíces italianas para crear recetas auténticas y renovar nuestra oferta de platillos.

Esencia de marca.- definimos aspectos asociados a la marca como territorio, personalidad, atributos diferenciadores, valores, esencia e imagen.

Imagen.- implementamos cambios en la estructura de nuestras tiendas, menús, uniformes y todos los elementos gráficos que dan forma a la identidad.



**STARBUCKS FRAPUCCINO MERMAID**

En Starbucks México logramos la creación del primer desarrollo de bebida local. Inspirada en la icónica y mitológica sirena de dos colas, estampada en el emblema de la marca, el equipo de innovación de Starbucks México creó una receta original con una base *cream* con sabor a melón verde y crema batida de color azul, la cual es decorada con perlas y polvos que resaltan los llamativos colores de la bebida.

A partir de su lanzamiento, se han logrado 120 mil transacciones incrementales y dos puntos de crecimiento del tráfico total. El resultado en medios digitales fué de un incremento de sentimientos positivos de 1,300% y 3.4 millones de impresiones generadas.

**SERVICIOS COMPARTIDOS DE MARKETING**

En Alsea contamos con el área de Servicios Compartidos de Marketing por medio de la cual generamos capacidades, beneficios y sinergias entre las marcas al consolidar medios, alianzas estratégicas, relaciones públicas, programas de lealtad, investigación de mercado y proyectos estratégicos. Algunos ejemplos de estos beneficios se detallan a continuación:

**Medios.-** Gracias a la consolidación de nuestra área de medios en una central que da servicio a todas las marcas en México, hemos alcanzado ahorros de 40% en la compra de publicidad, tanto en medios tradicionales como digitales.

**Alianzas estratégicas.-** Desarrollamos una red de alianzas con otras compañías para potencializar nuestras ventas y generar mayores transacciones en nuestros establecimientos, con programas de lealtad, inteligencia de mercado y construcción de marca. Algunas de las compañías con las que hemos realizado estas alianzas son: Banco Santander, Citibanamex, Bancomer, Pepsi, Heineken, Disney y Grupo Expansión entre otras.

**Relaciones públicas.-** Gestionamos la protección de la reputación de Alsea y sus marcas. Generamos protocolos de respuesta en casos de crisis y situaciones de contingencia, establecemos estrategias, procedimientos y rutas de acción en cada escenario. Conformamos el Comité de Crisis, estableciendo un plan desde la detección hasta la evaluación de daños. Nuestro objetivo es minimizar los daños potenciales para el negocio y restaurar la credibilidad y buena imagen de Alsea y sus Marcas.



**BLACK LABEL BURGER FOSTER HOLLYWOOD**

En España con Fosters Hollywood lanzamos esta hamburguesa *premium*, servida en un pan con sabor a trufa, queso cheddar y cebolla morada confitada al oporto. A partir de su lanzamiento, la marca ha incrementado 6.7% sus ventas.

**BURGER KING ARGENTINA "Stacker Day"**

Burger King Argentina se unió a la campaña altruista que apoya a *Atomic Lab*, la compañía de innovación de Gino Tubaro, un joven inventor que creó un equipo para fabricar prótesis mecánicas de manos y brazos a la medida en impresión 3D.

La marca ofreció una promoción del 50% en todos los combos Stacker y vendió más de 50 unidades por día por tienda. Con los fondos recaudados, Atomic Lab proporcionará alrededor de 800 manos protésicas impresas en 3D para personas necesitadas de forma gratuita.



# INNO

# VA,

# CIÓN

*Tecnológica*

**Hacemos de la tecnología nuestro mejor aliado.**

Redefinimos el sector haciendo inteligencia de negocios y vamos un paso adelante de nuestra competencia.



PORTAFOLIO DE MARCAS



MEJOR TALENTO



MEJOR OPERADOR



MERCADOTECNIA DE VANGUARDIA



TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN



SINERGIA Y MASA CRÍTICA



SUSTENTABILIDAD





# Inteligencia

*de negocios*

El efecto de la innovación impacta directamente en la experiencia positiva de nuestros Clientes. Desarrollamos nuevas herramientas tecnológicas no sólo para la promoción de nuestras Marcas y venta de nuevos productos, sino para llevar la operación a estándares de mayor eficiencia y rentabilidad.



**RELANZAMIENTO DE APP DOMINO'S EN MÉXICO**  
 Durante 2017 relanzamos con gran éxito nuestra aplicación móvil de Domino's. Esta app, permite a nuestros Clientes realizar su pedido sin tener que ubicar la tienda más cercana a su localización, además de contar con la integración para registro con Facebook y Twitter.

La app utiliza los beneficios de geolocalización para ubicar al usuario, guarda información de su perfil y permite programar pedidos hasta con 7 días de anticipación; cuenta con integración a sistemas de pago y un módulo para rastreo de estatus del pedido.

Desde su lanzamiento, la app cuenta ya con 2.1 millones de descargas y ha incrementado las ventas de la marca de la siguiente manera:

**+21% ventas** sobre tiendas corporativas  
**+37% ventas** sobre canal delivery  
**+58%** ticket promedio vs. pago en tienda con tarjeta de crédito

## SISTEMAS DE GESTIÓN INTERNA

### ERP

Nuestro sistema de planificación de recursos empresariales tiene por objetivo dar soporte al plan estratégico de crecimiento de Alsea Internacional a través de una Transformación Tecnológica y una disrupción del modelo operacional con el que veníamos trabajando. Uno de los mayores beneficios que ha traído es el importante ahorro en el costo total de pertenencia, es decir, los costos involucrados en la compra y mantenimiento del sistema.

Esta transformación nos posicionará como un referente internacional en nuestra industria gracias a un Modelo Global que adoptaremos y nos permitirá eficientar, estandarizar y agilizar todos los procesos que soportan nuestra operación en todos los países en los que operamos.

### BI

Nuestro proyecto de *Business Intelligence* es una herramienta de gestión de la información. Esta iniciativa nos permite reunir, depurar, transformar datos obtenidos en las operaciones diarias en información estructurada y lista para su explotación directa mediante análisis y conversión en conocimiento que sirva para el soporte en la toma de decisiones de negocio.

Con el apoyo del área de Recursos Humanos definimos una estructura para consolidar el Centro de Excelencia de BI llamado CIA.

Para apoyar todo este sistema de gestión, contamos con la infraestructura en *Cloud* del *Big Data*, que se poblará en su primera fase con información de México de las áreas de Sistemas, Programas de Lealtad e información *Customer Voice* de Vips.



### CRM

Como parte de nuestro programa de renovación e innovación tecnológica, en 2017 iniciamos la reestructura de dos sistemas de gestión de relaciones con nuestros Clientes: Starbucks Rewards y Wow Rewards.

Para ambos casos, buscamos robustecer los sistemas para optimizar nuestra gestión comercial, plataforma de mercadotecnia y servicio post-venta, de esta forma, brindaremos a nuestros Clientes una mejor experiencia de marca, programas de lealtad a su medida e incluso programas de beneficios inter-marca, como es el caso de Wow Rewards que además, está en proceso de integrar la operación de Domino's en el transcurso de 2018.

### HCM

En temas de Recursos Humanos, estamos implementando *Oracle HCM Cloud*, esta plataforma nos permitirá alinear los procesos de RRHH con el fin de apoyar la gestión del ciclo completo del personal, desde la etapa de selección y contratación de candidatos, desarrollo profesional, formación y planificación de sucesiones.

# INTE

# GRA

# CION

# y soporte

**Atendemos a cada restaurante como si fuera el único.**

Llevamos todos los insumos que necesita, cada día, todos los días. Estamos preparados para manejar el crecimiento futuro.



PORTAFOLIO DE MARCAS



MEJOR TALENTO



MEJOR OPERADOR



MERCADOTECNIA DE VANGUARDIA



TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN



SINERGIAS Y MASA CRÍTICA



SUSTENTABILIDAD





# Eficiencia

**2,390**  
*Tiendas atendidas*

Nuestro modelo de Sinergia y Masa Crítica es la forma de respaldar nuestra operación con recursos, eficiencias y mejores prácticas para brindar ventajas competitivas a cada marca de nuestro portafolio. 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.



## COA capacidad instalada



45,000m<sup>2</sup> de instalaciones  
 2,390 tiendas atendidas  
 18,000 posiciones para racks  
 50 puertas de carga y descarga  
 470 rutas para todas las Marcas  
 92 rutas para Domino's  
 300 camiones atendidos diariamente

### Centro de Operaciones Alsea

En 2017 abrimos nuestro nuevo Centro de Operaciones Alsea (COA) un proyecto de 45,000m<sup>2</sup> y más de \$1,100 millones de pesos en inversión que integra los servicios de almacén, distribución y manufactura en una misma instalación.

El COA cuenta con tecnología de punta en sistemas de refrigeración, procesos automatizados de conservación de carne y una planta de tratamiento de agua.

Con la operación del COA conseguiremos importantes beneficios como mejorar la calidad de nuestros productos, optimizar el tiempo de respuesta a nuestros restaurantes, reducir costos, ampliar márgenes de rentabilidad y contar con el máximo control de higiene de los alimentos.

La planta recibió el máximo nivel de calificación en la auditoría de calidad de Domino's Internacional (5 estrellas), por sus procesos de garantía de calidad, inocuidad y cadena de frío para la masa.

El equipo de colaboradores del COA cuenta con toda la capacitación necesaria y certificados en cada uno de los procesos.

Algunas de las acciones en beneficio de la comunidad vecina y de nuestros colaboradores con la llegada del COA son: la promoción de contrataciones de colaboradores cercanos a la ubicación, vestidores, comedor, áreas de esparcimiento, servicio de transporte al estacionamiento, entre otras.

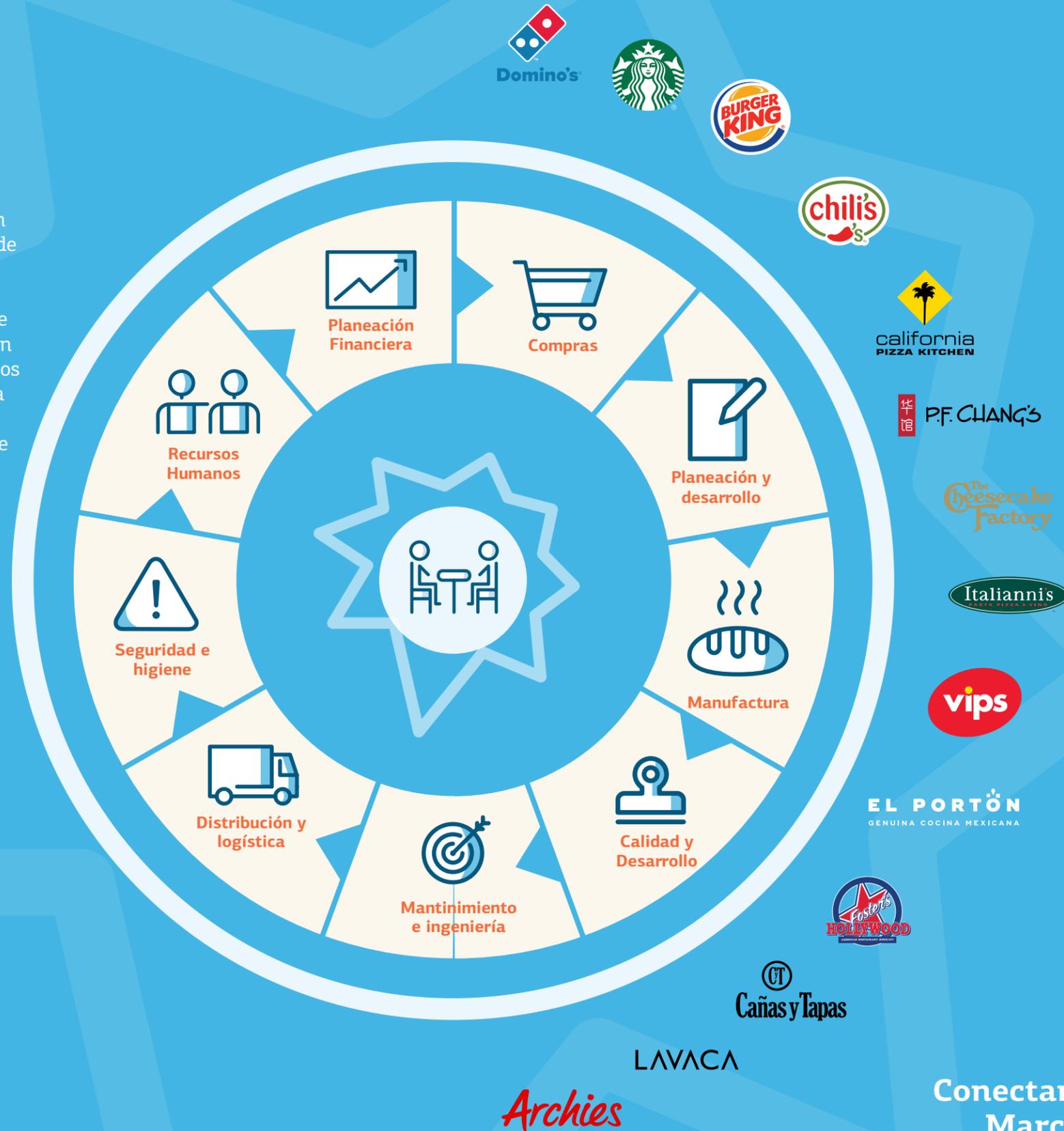
Como iniciativas en respuesta a nuestro compromiso con el medio ambiente, el COA cuenta con luminarias LED, sensores de temperatura y movimiento, tecnología de vanguardia para enfriar y congelar las áreas operativas que requieren temperatura especial y máximo control de variaciones, equipos para la disminución del uso de combustibles, sistema de captación de agua, etc.

# Nuestra Cadena de Suministro

## CONECTA

Es el ciclo de nuestra cadena de suministro. Integra 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.

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 haciendo de cada visita una experiencia inolvidable.



Conectamos con las Marcas de Alsea contribuyendo a “Encender el Espíritu de los Clientes”

# IMPACTO *positivo*

**Contribuimos con el desarrollo de las comunidades donde operamos...**

...implementamos exitosos programas de apoyo a la comunidad y somos responsables con nuestra operación y con el medio ambiente.



PORTAFOLIO DE MARCAS



MEJOR TALENTO



MEJOR OPERADOR



MERCADOTECNIA DE VANGUARDIA



TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN



SINERGIA Y MASA CRÍTICA



SUSTENTABILIDAD

# Sustentabilidad

Impactamos positivamente en nuestro entorno con acciones que marcan la diferencia.

Contribuimos a un desarrollo sostenible y responsable a través de **4 comisiones estratégicas**.

## Calidad de Vida

### Propiciamos el desarrollo integral

de nuestros colaboradores, facilitando las condiciones para que armonicen su vida personal y profesional.

## Consumo Responsable



# Valor compartido

**29,427**  
*horas de voluntariado*

# Nuestro modelo global de *Sustentabilidad*

Es una de las formas de ganar de Alsea y representa un valor fundamental del negocio, de esta manera contribuimos al desarrollo económico sostenible y a los intereses de la sociedad en su conjunto, 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 cuatro 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, integrando los diez principios del Pacto Mundial de los cuales somos signatarios desde el 2011 y en congruencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.



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

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.

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

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

# Nuestra materialidad

Nuestro informe anual 2017 fue elaborado de conformidad con la opción Esencial de los Estándares del Global Reporting Initiative y la información presentada corresponde al periodo del 1º de enero al 31 de diciembre de 2017.

Durante 2017 reforzamos el compromiso con nuestros grupos de interés al desarrollar nuevamente en México un estudio de materialidad. Dicho estudio nos permitió determinar cuáles son los aspectos de mayor trascendencia para Asea y qué expectativas tienen nuestros grupos de interés en cuanto a cada uno de estos temas, para su realización nos basamos en los principios de la metodología Estándares del Global Reporting Initiative (GRI).

Para la realización de dicho estudio se identificaron y priorizaron los aspectos materiales que impactan a nuestros diversos grupos de interés considerando la madurez y riesgo de prescriptores sectoriales y sociales; posteriormente validamos esta información con algunos de nuestros grupos a través de diálogos y finalmente se llevó a cabo la relación de datos con los resultados del análisis de madurez y riesgo, obteniendo así los temas materiales validados por los grupos de interés.

El análisis de materialidad se utiliza como base para la definición de las prioridades estratégicas de nuestros cuatro pilares de Sustentabilidad.

A continuación, presentamos la actualización de nuestra matriz de materialidad así como el listado de aspectos materiales para la Compañía.



Los aspectos materiales resultantes para Asea 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

Como parte de la actualización de nuestra matriz de materialidad, tuvimos especial acercamiento a dos de nuestros principales grupos de interés, colaboradores y Clientes, y obtuvimos los siguientes aspectos como prioritarios para cada uno de ellos:

#### Colaboradores:

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:

Gestión de marca/ productos

- Calidad
- Precio
- Cumplimiento de normas de calidad

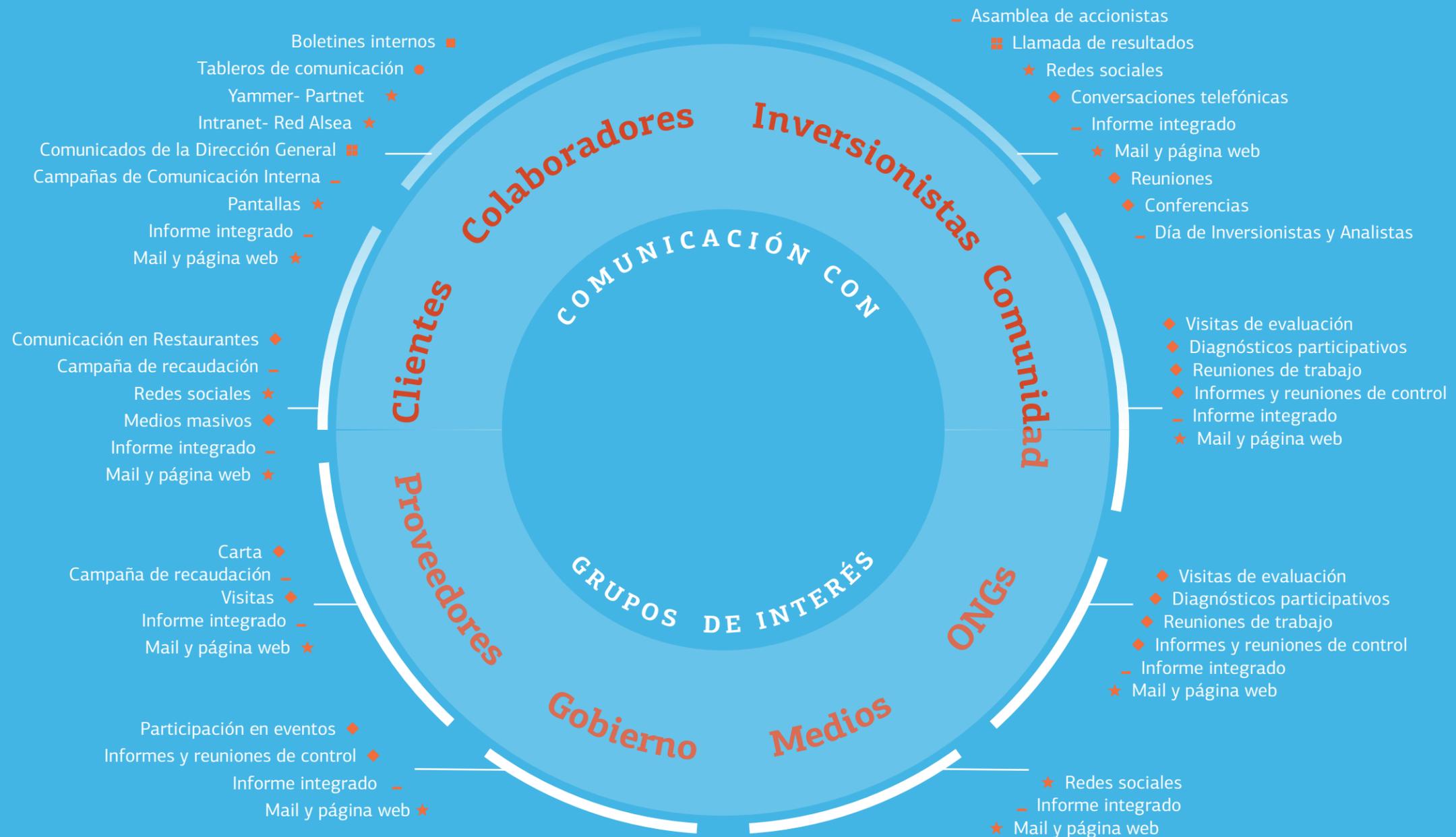
Las áreas de oportunidad resultantes —temas urgentes— sobre las cuales debemos trabajar para reducir los factores de riesgo son gestión de residuos y gestión de recursos hídricos.

Los temas generalizados no deben ser olvidados porque aunque en este momento Asea se encuentra en la media, estos temas pueden cobrar importancia y la empresa debe estar preparada para hacer frente a los requerimientos futuros. Estos temas son gobierno corporativo y diversidad e igualdad de oportunidades.

Durante el 2018 enfocaremos la estrategia de sustentabilidad en acciones que den respuesta a los temas que resultaron materiales en el presente estudio.

# Comunicación con *grupos de interés*

En Alsea promovemos una comunicación directa, clara, oportuna y constante con nuestros diversos grupos de interés.



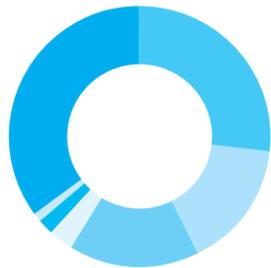
- Semanal ■
- Mensual ●
- Permanente ★
- Trimestral ■
- Anual -
- Eventual ♦

Conocer sus opiniones, sugerencias y expectativas, nos permite anticiparnos a posibles riesgos y aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno.

# Apoyo a la comunidad



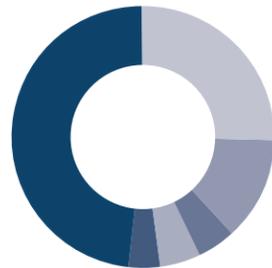
41mdp



INGRESOS OBTENIDOS POR DONATIVOS (%)



59mdp



PRINCIPALES CAUSAS (%)



Implementamos importantes programas para promover un estilo de vida saludable, impulsar a nuestros proveedores, crear oportunidades de empleo y, de manera muy activa, participar con las comunidades donde operamos en proyectos productivos y de combate a la desnutrición infantil.

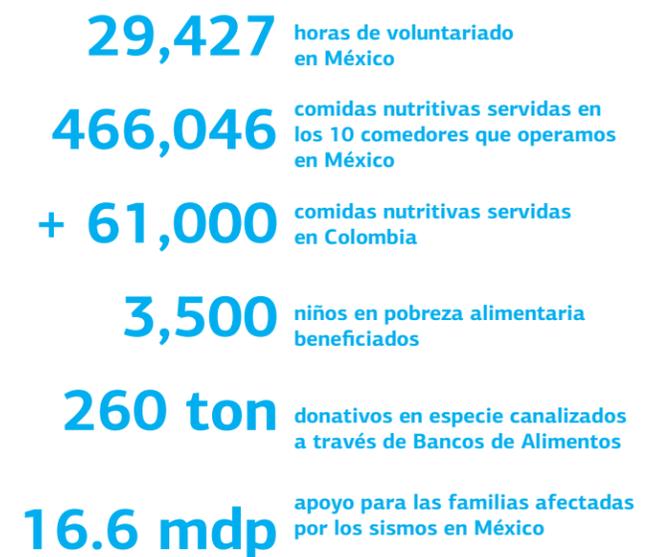
### Movimiento Va Por mi Cuenta

En el año 2012, Fundación Alsea A.C. adquirió el compromiso de lograr en un periodo de cinco años, la construcción y operación de 10 comedores infantiles para atender a niños en situación de pobreza alimentaria. Nos enorgullece decir que en el 2017 llegamos a la meta con la apertura de dos comedores más ubicados en la Ciudad de México y uno más en la comunidad de Santa Rosa de Lima, Oaxaca, con este último cumplimos nuestra primera meta. Iniciamos la operación de un nuevo modelo sustentable social, económica y ambientalmente, que brinda un servicio a la niñez rural y asegura la mejora de sus condiciones alimentarias; además de reforzar nuestro compromiso con el *Sustainable Coffee Challenge* al beneficiar directamente a una comunidad cafetalera.

En Colombia el programa ha beneficiado a 239 niños a través de 4 instituciones ubicadas en Medellín, Bogotá, Soacha 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.



## principales logros





#### Sustainable Coffee Challenge

En septiembre de 2017, Alsea se unió al Sustainable Coffee Challenge, reto global que busca hacer del café el primer producto agrícola sostenible del mundo, un desafío que promueve Conservación Internacional en colaboración con Starbucks Coffee Company. Con ello, Alsea adquirió el compromiso de:

- 1.- Mejorar las condiciones de vida de las comunidades productoras de café
- 2.- Procurar el cuidado del medio ambiente
- 3.- Aumentar la disponibilidad y fortalecer la compra de café sustentable

A través de la iniciativa *Todos sembramos café de Starbucks México* desde el 2014 se han donado más de 1,6 millones de plantas y en el 2018 tenemos el compromiso de donar 700,000 más.

#### Sismos 7 y 19 de septiembre en México

Gracias a la solidaridad de miles de Clientes y socios comerciales, Fundación Alsea A.C. logró una recaudación de más de 16 millones 600 mil pesos en apoyo a las familias mexicanas que fueron afectadas por los sismos ocurridos el 7 y 19 de septiembre.

Esta suma fue posible gracias a:

- 3 millones 545 mil 371 pesos de donaciones de Clientes en establecimientos de Alsea, monto que fue duplicado por la compañía.
- 794 mil pesos recaudados a través de productos con causa de las Marcas participantes.
- 3 millones 760 mil pesos de donaciones de socios comerciales.
- 5 millones de pesos de aportación inicial de Fundación Alsea, A.C., entregada a Fundación Carlos Slim.
- Realizamos una campaña de donación a la que llamamos *Un día por México* en la que invitamos a nuestros colaboradores a donar un día de su salario con el compromiso de Fundación Alsea, A.C. de triplicar la cantidad recaudada; con esta iniciativa logramos recaudar un total de \$8,887,698 de pesos.

Es preciso destacar que, la contribución no sólo fue económica, los colaboradores de Alsea se unieron a diversas actividades para crecer el impacto positivo en zonas afectadas. Durante las labores de rescate, las Marcas de Alsea brindaron alimentos preparados a más de 50 mil voluntarios.

Tras los sismos, en Alsea optamos por hacer frente a la emergencia nacional y contribuir a reactivar la economía del país bajo tres prioridades simultáneas: asegurar el bienestar de nuestros colaboradores, apoyar en las labores de voluntariado, y construir vivienda para personas de escasos recursos. Creemos que es responsabilidad de nuestra compañía procurar la seguridad y el crecimiento de las comunidades donde operamos.

Ejes de acción durante la contingencia:

- 1.- Apoyar a las labores de voluntariado, hacer frente a la emergencia nacional, y contribuir a reactivar la economía del país.
- 2.- Contactar a todos nuestros colaboradores para informarnos de su situación y apoyar económicamente a aquellos que sufrieron pérdidas materiales.
- 3.- Ayudar a las comunidades damnificadas a través de la construcción de 139 casas por medio del Centro Nacional de Apoyo para Contingencias Epidemiológicas y Desastres A.C., que serán construidas durante el 2018.

#### Fondo de Oportunidades y Empleabilidad

El Fondo de Oportunidades y Empleabilidad es un programa patrocinado y respaldado por Starbucks Internacional y Fundación Alsea A.C., que tiene como objetivo apoyar a jóvenes en situación vulnerable a tener mejores condiciones de vida, incentivando sus habilidades y proporcionándoles herramientas a fin de facilitarles su empleabilidad.

#### Gastronomía Mexicana

Desde el 16 de noviembre de 2010 la más alta autoridad cultural, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) declaró patrimonio de la humanidad a la cocina tradicional mexicana.

Fundación Alsea A.C. reconoce el compromiso que ello representa y en el 2017 decide sumar a sus ejes de acción: la promoción de la preservación, rescate, salvaguarda de usos, costumbres, productos, prácticas culturales y sabores de la cocina tradicional mexicana.

Este año fuimos patrocinadores del V Foro Mundial de la Gastronomía Mexicana trabajando estrechamente con el Conservatorio de la Cultura Gastronómica Mexicana, entregando por primera vez el Premio al Mérito de la Gastronomía Tradicional Mexicana Alsea 2017 al Grupo de Mujeres de Copoya, de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

**5 instituciones** apoyando a más de 1,200 beneficiarios en México



**900 restaurantes** se convirtieron en centros de acopio y recaudaron 12 toneladas de alimentos

**+ 50 mil voluntarios** recibieron alimentos preparados de las Marcas de Alsea



# Consumo responsable

En Alsea, conscientes de la importancia de promover un estilo de vida saludable, implementamos programas para que nuestros Clientes reciban el mejor sabor y la mejor calidad en cada platillo. Por tal razón, hemos implementado un proceso de mejora continua con nuestros proveedores para asegurar los más altos estándares de inocuidad y calidad de los insumos que se utilizan en nuestros restaurantes.



## Valores nutrimentales e inocuidad en nuestros productos

En los últimos años, hemos realizado un esfuerzo importante por obtener los valores nutricionales de nuestros productos, y los hemos puesto a la disposición de nuestros Clientes con el objetivo de darles a conocer el valor calórico de nuestros platillos y puedan tomar la mejor decisión de acuerdo a su estilo de vida.

Hoy contamos con este tipo de información para el 85% de nuestras Marcas y la meta es concluirla en junio de 2018. En línea con este compromiso, estamos realizando diversas iniciativas como el menú infantil *Chavitos Vips*, desarrollado en alianza con Disney, que cumple con las necesidades de ingesta calórica recomendada para niños por la Organización Mundial de la Salud. Este menú considera el tamaño de las porciones, el procesamiento de los alimentos en cantidad de calorías, grasas, azúcares y sodio, y se apoya en el poder de las historias y personajes de Disney para atraer a los niños hacia opciones más saludables, demostrando que ¡Comer sano, también puede ser divertido y delicioso!

Durante 2017, creamos ICA, nuestro estándar de Inocuidad y Calidad Alsea, cuyo propósito es estandarizar los lineamientos y requisitos para asegurar el manejo higiénico de los alimentos en nuestros restaurantes. Este estándar reúne lo mejor de las prácticas de nuestras marcas, el estándar de las normas oficiales mexicanas y el estándar internacional Serv Safe, comúnmente usado en la industria de restaurantes.

## Proveeduría responsable

En 2017, se definió el nuevo *Vendor Agreement*, y se concluyó el proceso de comunicación al 30% de nuestros proveedores. La meta para finales del 2018 es incrementar a 70%. Este acuerdo integra las condiciones comerciales de Alsea, su Código de Ética, las expectativas hacia los proveedores en materia de responsabilidad social, seguridad alimentaria, calidad, servicio y condiciones de recibo en nuestras instalaciones.

El estándar de inocuidad y calidad Alsea (ICA) para proveedores, tiene como objetivo lograr que todos cuenten con la certificación en algún esquema reconocido por la Iniciativa Global de Inocuidad Alimentaria (*Global Food Safety Initiative*, GFSI), un estándar internacional encaminado a asegurar a lo largo de toda la cadena de suministro la inocuidad de los alimentos. Con el propósito de ayudar a nuestros proveedores PYMES a lograrlo, estamos usando la herramienta *Global Markets* (también reconocida por el GFSI), como camino para el desarrollo de sus Sistemas de Inocuidad que les permite gradualmente mejorarlos hasta llegar a obtener una certificación.

En cumplimiento del compromiso realizado en 2016, con respecto a políticas de trato digno para los animales y el consumo de huevo de gallina libre de jaula, durante el 2017 Alsea España logró el 100% de abasto de este producto para todos los restaurantes de las Marcas Foster Hollywood, La Vaca y Cañas y Tapas. Esta sigue siendo una meta en los demás países donde operamos, y seguiremos en la búsqueda y selección de los mejores proveedores locales para cumplir con este propósito.

Para Alsea, el desarrollo a proveedores locales es una prioridad. Por ello, este año logramos aprobar a un proveedor de café del estado de Oaxaca: Campesinos Ecológicos de la Sierra Madre de Chiapas (CESMACH) una organización regional de pequeños productores que será designada para el suministro de café a nuestra marca El Portón en 10 de sus sucursales.

# Integrando la sostenibilidad a nuestra cadena de suministro

En Alsea, un riesgo de sostenibilidad es cualquier efecto o situación que impida o interrumpa el abasto a las tiendas cuidando el cumplimiento de nuestros criterios en términos de inocuidad, calidad y sustentabilidad.



Para asegurar la sostenibilidad de nuestros procesos:

- 1.- Identificamos a nuestros proveedores críticos con base en:
  - Volumen de insumos que suministran
  - Criticidad de los productos que suministran
  - Facilidad de sustitución
  - Restricciones debido a criterios de inocuidad o seguridad alimentaria
- 2.- Trabajamos con nuestros proveedores para asegurar el cumplimiento de los criterios del Programa de Aprobación y Desarrollo de Proveedores; en 2017 conseguimos un 91% de aprobación para la base de más de 700 proveedores activos en México, y para el 2018 tenemos la meta de alcanzar el 94%.
3. Elevamos el nivel de exigencia en nuestras tiendas de México, para que en 2018, logren alcanzar un mínimo de 70% del estándar de Inocuidad y Calidad Alsea para restaurantes.

Adicionalmente, en 2018 relanzaremos el estándar de inocuidad y calidad Alsea (ICA) para nuestras operaciones de fabricación y distribución, adaptándolo a nuestros procesos en el Centro de Operaciones Alsea en México (COA) y llevaremos la implementación de estos programas al resto de nuestras operaciones internacionales.

Seguimos trabajando para fortalecer y homologar nuestros criterios de desempeño en la cadena de suministro para Alsea Global.

# Medio ambiente

En 2017 iniciamos con la compra de energía limpia. A partir de noviembre, 211 tiendas en México fueron suministradas por energía eólica y continuamos con la instalación de luminarias de bajo consumo energético (LED) en 135 aperturas y 58 remodelaciones

## ECO EFICIENCIA

[G4-EN3, G4-EN5, G4-EN6, G4-EN15, G4-EN16, G4-EN18, G4-EN19]

Comprometidos con el manejo responsable de nuestros consumos energéticos y con el control de emisiones evaluamos los consumos energéticos internos con base en la información que reportamos al Registro Nacional de Emisiones (RENE), en congruencia con la Ley del Cambio Climático. Por ello, todas nuestras nuevas tiendas en México nacen con tecnología de iluminación LED.

## CONSUMO ENERGÉTICO GJ

En sólo dos meses, logramos reducir **2,077 Ton CO<sub>2</sub>** gracias a la compra de energía limpia

Electricidad no renovable	1,164,888
Gas L.P.	787,136
Gas natural	360,525
Diésel	189,677
Gasolina*	166,066
Electricidad renovable	12,853

\* Total de gasolina consumida de autos tanto utilitarios, de prestación, y motocicletas de reparto de las Marcas.

Los datos de desempeño ambiental corresponden a nuestras operaciones en México, que representa el 68% de nuestras operaciones. A excepción del consumo de electricidad no renovable y emisiones de alcance 2, donde se incluyen nuestras tiendas en España, lo que corresponde a un 84% de nuestra operación global.

En comparación con el año 2016 se puede observar una reducción importante en el consumo de diésel y se conserva la línea de consumo de energía a tiendas totales considerando las nuevas aperturas, lo cual muestra que el cambio de hábitos en las tiendas y distribución están dando resultados positivos.

Energía [GJ]	2016	2017
Gas Natural	352,075	360,525
Gas L.P.	1,144,942	787,136
Gasolina	150,994	166,006
Diésel	286,545	189,677
Electricidad renovable	-	12,853
Electricidad no renovable	1,156,575	1,164,888
Total	2,886,186	2,468,325

La evaluación de las emisiones de CO<sub>2</sub> del 2017 por consumo de electricidad (indirecta), tuvo un incremento de 27% que corresponde a (471.28 tCO<sub>2</sub>e) con respecto a 2016, esto derivado del nuevo factor de emisiones notificado por la Comisión Reguladora de Energía que pasó de 0.458 a 0.582 Ton de CO<sub>2</sub> por MWh.

## TON CO<sub>2</sub> POR ACTIVIDAD

Reducimos **460 Ton CO<sub>2</sub>** gracias a la utilización de luminarias LED en aperturas y remodelaciones

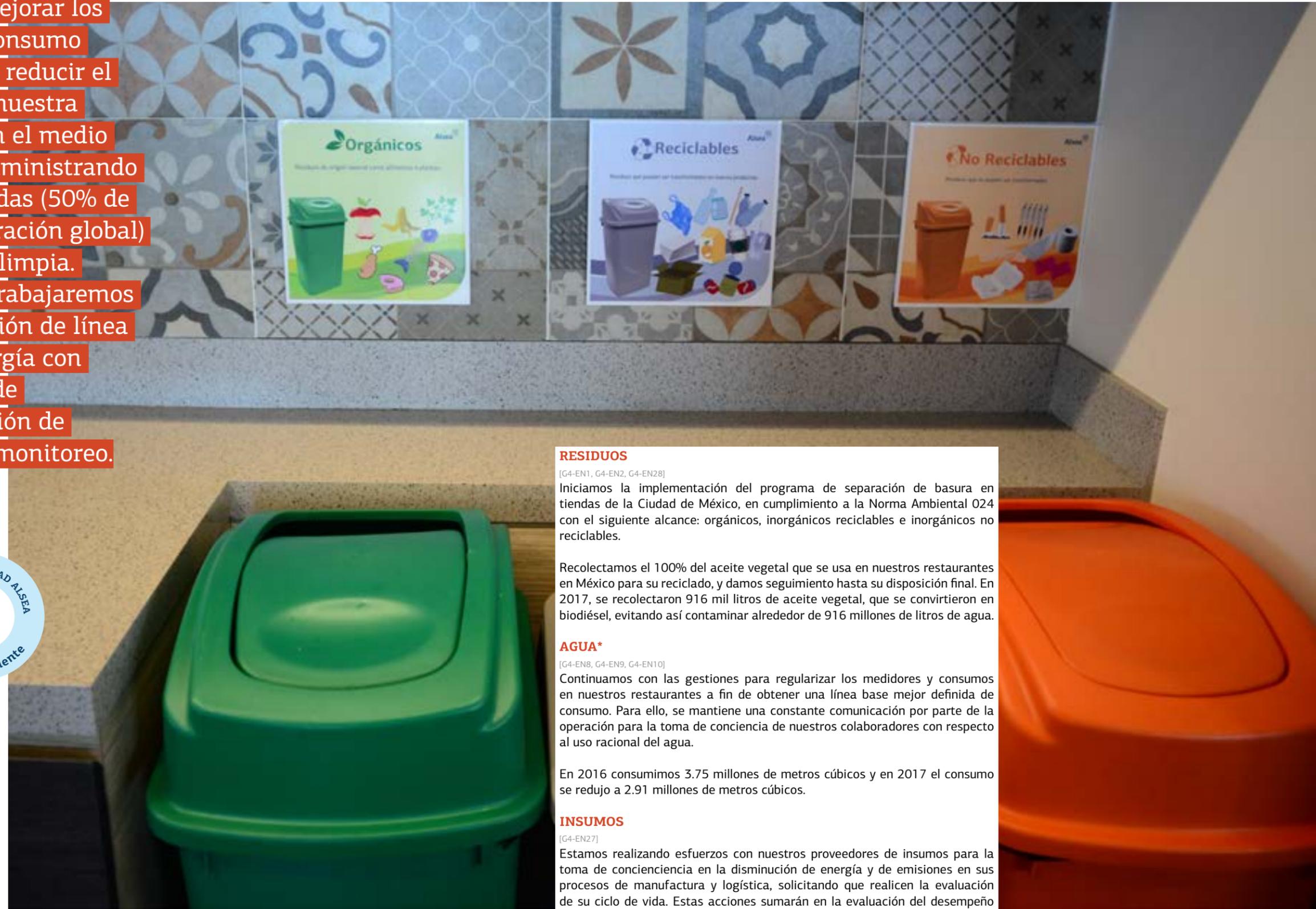
Electricidad no renovable	170,764
Gas L.P.	49,711
Gas natural	20,245
Diésel	14,101
Gasolina	11,972

Emisiones [TON CO <sub>2</sub> ]	2016	2017
Alcance 1: Directas	120,540	96,030
Alcance 2: Indirectas	137,357	170,764
Total	257,897	266,794
Factor de emisión Ton CO <sub>2</sub> /MWh (CRE)	0.458	0.582
Factor de emisión Ton CO <sub>2</sub> /MWh (ESPAÑA)	0.285	0.285

Nuestro compromiso se enfoca en mejorar los índices de consumo energético y reducir el impacto de nuestra operación en el medio ambiente suministrando a 1,300 tiendas (50% de nuestra operación global) con energía limpia. Asimismo, trabajaremos en la reducción de línea base de energía con estrategias de administración de demanda y monitoreo.



**916,000**  
**litros**  
de aceite vegetal  
canalizado para  
su conversión  
en biodiésel



#### RESIDUOS

[G4-EN1, G4-EN2, G4-EN28]

Iniciamos la implementación del programa de separación de basura en tiendas de la Ciudad de México, en cumplimiento a la Norma Ambiental 024 con el siguiente alcance: orgánicos, inorgánicos reciclables e inorgánicos no reciclables.

Recolectamos el 100% del aceite vegetal que se usa en nuestros restaurantes en México para su reciclado, y damos seguimiento hasta su disposición final. En 2017, se recolectaron 916 mil litros de aceite vegetal, que se convirtieron en biodiésel, evitando así contaminar alrededor de 916 millones de litros de agua.

#### AGUA\*

[G4-EN8, G4-EN9, G4-EN10]

Continuamos con las gestiones para regularizar los medidores y consumos en nuestros restaurantes a fin de obtener una línea base mejor definida de consumo. Para ello, se mantiene una constante comunicación por parte de la operación para la toma de conciencia de nuestros colaboradores con respecto al uso racional del agua.

En 2016 consumimos 3.75 millones de metros cúbicos y en 2017 el consumo se redujo a 2.91 millones de metros cúbicos.

#### INSUMOS

[G4-EN27]

Estamos realizando esfuerzos con nuestros proveedores de insumos para la toma de conciencia en la disminución de energía y de emisiones en sus procesos de manufactura y logística, solicitando que realicen la evaluación de su ciclo de vida. Estas acciones sumarán en la evaluación del desempeño energético y en la implementación de mejores prácticas sustentables en el presente 2018.

\* Los datos de desempeño en la gestión hídrica corresponden a nuestras operaciones en México y España, logrando cubrir un 84% de nuestras operaciones.

# Ética y gobierno corporativo

En Alsea estamos comprometidos con nuestra visión y nuestro propósito de crear valor para nuestros accionistas, colaboradores, Clientes y comunidades en las que operamos. Para lograrlo, seguimos los más altos lineamientos éticos, de rendición de cuentas, Gobierno Corporativo y cumplimiento de los Derechos Humanos.

## Ética

Crear una experiencia extraordinaria para nuestros Clientes e impulsar el desarrollo de nuestros colaboradores es una tarea de todos los días; para lograrlo, operamos en congruencia con nuestros valores: Actitud Ganadora, Liderazgo Involucrado, Servicio Sorprendente, Espíritu Colaborativo y Atención al Detalle.

La base de esta conducta es nuestro Código de Ética que, alineado al Planteamiento Estratégico de Alsea, es nuestra máxima guía en la toma de decisiones orientadas a la creación de valor.

La aplicación de este documento es establecida a nivel global, de manera transversal, es decir, opera en todos los países en los que tenemos presencia, y hacia nuestros principales grupos de interés: Clientes, colaboradores y proveedores.

En el programa de inducción, todos los colaboradores aprenden nuestro Código de Ética y el funcionamiento de la Línea Correcta.

También contamos con un Comité de Ética cuyo objetivo es dar seguimiento a las posibles situaciones que pudieran perjudicar a nuestros colaboradores, Marcas o a la empresa en general, es decir, situaciones de incumplimiento a lo establecido en la correspondiente normatividad.

Alsea tiene un principio de neutralidad política, por lo cual, no otorga ninguna clase de financiamiento a partidos políticos.



## Línea Correcta

En congruencia con nuestra cultura ética, contamos con la *Línea Correcta*, un programa para escuchar denuncias confidenciales de parte de nuestros colaboradores y proveedores en caso de experimentar cualquier tipo de violación al código de Ética.

En 2017 recibimos 784 denuncias y se han atendido 92% lo que representa 18.5% más casos atendidos en comparación con 2016.

Para mayor información acerca del Código de Ética se puede visitar:

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

## Cultura Anticorrupción

Contamos con el área de Control Interno que desempeña las funciones de administración de riesgos y las actividades para evitar cualquier acto de corrupción y aplicar el monitoreo de nuestra línea de denuncia.

Llevamos a cabo un programa de capacitación para nuestros colaboradores, con el objetivo de reforzar los aspectos del Código de Ética y temas anticorrupción. Este programa es en línea, y al finalizarlo obtenemos de cada participante su firma de aceptación y apego.

## Protección de datos

Implementamos medidas de seguridad para el tratamiento de datos personales conscientes de los riesgos potenciales sobre la confidencialidad, integridad y disponibilidad de esta información, cumpliendo así con la legislación vigente al respecto.

Gestionamos estas medidas estableciendo como responsable a cada uno de los puntos de contacto interno y los capacitamos de forma permanente a través de planes de trabajo y procesos de mejora continua.

Gracias a estas medidas, no se han presentado inconvenientes en esta materia; no obstante, continuaremos trabajando para complementar y mejorar el monitoreo del sistema de gestión de protección de datos personales en las Marcas, plantas, CEDIS y corporativo.

## Estructura organizacional



## Consejo de Administración

Nuestro Consejo de Administración formado por 12 miembros, de los cuales seis son independientes este año integra a la primera mujer como consejera independiente. Cuando se convoca a una reunión del Consejo de Administración debe estar presente por lo menos el 25% de los Consejeros.

El sistema de compensación para los miembros del Consejo es fijo, y se calcula en función de su asistencia a las juntas del Consejo y de los comités a los que pertenecen, sumado a su participación en deliberaciones y eficiencia de las decisiones tomadas.

Constituimos dos órganos intermedios de administración integrados por Consejeros independientes, con el objetivo de asistir al Consejo de Administración en sus funciones. El Presidente Ejecutivo del Consejo es Alberto Torrado Martínez, quien es consejero patrimonial relacionado.



## Comité de Prácticas Societarias

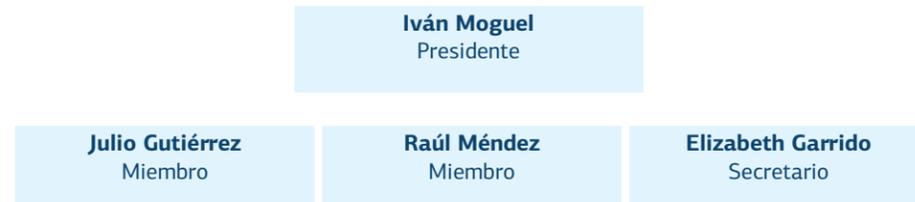


### Funciones y Responsabilidades

- 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 que esta sujeta la sociedad y dar su opinión al Consejo de Administración.

\* Consejo de Administración y Comités conformados a Diciembre de 2017

## 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 que esta 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 relacionada.
- 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.

## Instituciones en las que Alsea participa

American Chamber of Commerce of Mexico  
 Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales, A.C.  
 Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C. (ANTAD)  
 Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC)  
 Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. (CEMEFI)  
 Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)  
 ConMéxico  
 Consejo Coordinador Empresarial (CEE)  
 Consejo de la Comunicación, A.C. (CC)  
 Consejo Mexicano de Negocios, A.C.  
 Grupo Dicares, A.C.  
 Mexicanos vs Corrupción e Impunidad, A.C.  
 Movimiento por una Vida Saludable (MOVISA)  
 Pacto Mundial de las Naciones Unidas

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 (ONU).

## Principios del Pacto Mundial

### Derechos Humanos

**Principio 1 -**  
 Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.

**Principio 2 -**  
 Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos.

### Aspectos Laborales

**Principio 3 -**  
 Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

**Principio 4 -**  
 Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

**Principio 5 -**  
 Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

**Principio 6 -**  
 Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

### Medio Ambiente

**Principio 7 -**  
 Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

**Principio 8 -**  
 Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

**Principio 9 -**  
 Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.

### Anticorrupción

**Principio 10 -**  
 Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

# Informe Anual del Comité de Prácticas Societarias

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

Ciudad de México, a 26 de febrero de 2018.

En cumplimiento del Artículo 42 y 43 de la Ley del Mercado de Valores, y a nombre del Comité de Prácticas Societarias presento ante ustedes, mi informe sobre las actividades que llevamos a cabo durante el año terminado el 31 de diciembre de 2017. En el desarrollo de nuestro trabajo, hemos tenido presentes, las recomendaciones contenidas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas.

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

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

1. Durante este período no recibimos solicitud alguna de dispensa de acuerdo a lo establecido en el artículo 28, fracción III, inciso f) de la Ley del Mercado de Valores, por lo que no fue necesario hacer recomendación alguna en este sentido.
2. Fueron presentados los resultados trimestrales y acumulados del Plan de Bursatilidad 2017.
3. Se nos presentó la actualización del Costo del Accionista aplicable al cierre de cada trimestre del 2017, utilizando la metodología autorizada por el Consejo de Administración.
4. Nos fue presentado trimestralmente el resumen de las operaciones de administración de riesgos a través de "Forwards de tipo de cambio" (peso-dólar) que se llevaron a cabo durante el año. Dichas operaciones se han celebrado de acuerdo a lo autorizado, es decir, cumpliendo con el objetivo de cubrir el riesgo cambiario de la operación con base al presupuesto autorizado.
5. Nos fue presentado el proyecto de Plan Estratégico 2018-2022 el cual recomendamos fuera presentado para su aprobación al Consejo.
6. Revisamos con la Administración la estrategia de financiamiento bancario, la correspondiente cobertura de créditos a largo plazo, así como el cumplimiento de los Covenants.
7. Revisamos el proyecto del Presupuesto 2017, el cual recomendamos fuera presentado para su aprobación al Consejo.
8. Supervisamos el plan de Compensación de los ejecutivos relevantes, el cual recomendamos fuera presentado para su aprobación al Consejo.
9. Fuimos informados de los Planes de Sucesión y Desarrollo de Talento de los principales ejecutivos.
10. Nos fueron presentados los resultados de la Evaluación de Desempeño de directivos relevantes del 2017.
11. Fue presentada por de la Dirección Corporativa de Recursos Humanos la estrategia de Compensación 2017 para los niveles directivos. Este Comité recomendó al Consejo de Administración la aprobación de dicha estrategia.
12. La Dirección General nos informó sobre las adecuaciones a realizar a la estructura organizacional de la compañía.
13. En todas y cada una de las Sesiones del Consejo de Administración, se presentó a la consideración de dicho órgano colegiado un informe de las actividades del Comité de Prácticas Societarias, recomendando al Consejo su ratificación y/o aprobación en su caso.

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



**Julio Gutiérrez Mercadillo**  
Presidente del Comité de Prácticas Societarias

# Informe Anual del Comité de Auditoría

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

México D.F. a 26 de febrero de 2018.

En cumplimiento a lo dispuesto en los Artículos 42 y 43 de la Ley del Mercado de Valores y el Reglamento del Comité de Auditoría, informo a ustedes sobre las actividades que llevamos a cabo durante el año terminado el 31 de Diciembre de 2017. En el desarrollo de nuestro trabajo, hemos tenido presentes las recomendaciones establecidas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas y de acuerdo a un programa de trabajo elaborado con base en el Reglamento del Comité, nos reunimos por lo menos cada trimestre para llevar a cabo las actividades que se describen a continuación:

## I. EVALUACIÓN DE RIESGOS

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

## II. CONTROL INTERNO

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

## III. AUDITORÍA EXTERNA

Recomendamos al Consejo de Administración la contratación de los auditores externos del Grupo y subsidiarias para el ejercicio fiscal 2017. Para este fin, nos cercioramos de su independencia y el cumplimiento de los requerimientos establecidos en la Ley. Analizamos con ellos, su enfoque y programa de trabajo.

Mantuvimos con ellos una comunicación constante y directa para conocer los avances de su trabajo, las observaciones que tuvieran y tomar nota de los comentarios sobre su revisión de los estados financieros anuales. Conocimos oportunamente sus conclusiones e informes sobre los estados financieros anuales y dimos seguimiento a la implementación de las observaciones y recomendaciones que desarrollaron en el transcurso de su trabajo.

Autorizamos los honorarios pagados a los auditores externos por servicios de auditoría y otros servicios permitidos, asegurándonos que no interfirieran con su independencia de la empresa. Tomando en cuenta los puntos de vista de la Administración, llevamos a cabo la evaluación de sus servicios correspondientes al año anterior, e iniciamos el proceso de evaluación correspondiente al ejercicio 2017.

## IV. AUDITORÍA INTERNA

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

Con la debida oportunidad, revisamos y aprobamos su programa anual de actividades. Para elaborarlo, Auditoría Interna participó en el proceso de identificación de riesgos, el establecimiento de controles y su verificación.

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

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

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

Revisamos con las personas responsables, el proceso de preparación de los estados financieros trimestrales y anuales de la Sociedad y recomendamos al Consejo de Administración su aprobación y autorización para ser publicados. Como parte de este proceso tomamos en cuenta la opinión y observaciones de los auditores externos y nos cercioramos que los criterios, políticas contables y de información utilizados por la Administración para preparar la información financiera, sean adecuados y suficientes y se hayan aplicado en forma consistente con el ejercicio anterior. En consecuencia, la información presentada por la Administración, refleja en forma razonable la situación financiera, los resultados de la operación, los flujos de efectivo y los cambios en la situación financiera de la Sociedad, por el año terminado el 31 de Diciembre de 2017.

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

## VI. CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD, ASPECTOS LEGALES Y CONTINGENCIAS

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

Revisamos periódicamente las diversas contingencias fiscales, legales y laborales existentes en la empresa; vigilamos la eficacia del procedimiento establecido para su identificación y seguimiento, así como su adecuada revelación y registro. Destacaron 4 temas fiscales, y 2 legales los cuales iniciaron y se reportaron desde (2014 y 2015) y un nuevo tema fiscal, y durante este ejercicio se les dio puntual seguimiento:

a) En 2014, la Secretaría de Finanzas de la Ciudad de México le determinó a la sociedad Italcafé S.A. de C.V., en relación al ejercicio 2010, ingresos gravables respecto de depósitos efectuados a sus cuentas bancarias derivados de la operación de diversos restaurantes propiedad de Grupo Amigos de San Ángel, S.A. de C.V., 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.

b) En 2014 el Servicio de Administración Tributaria (SAT), inició dos procedimientos de lesividad, a fin de anular los oficios a favor de Distribuidora e Importadora Alsea, S.A. de C.V. (DIA) y Café Sirena, S. de R.L. de C.V. (Café Sirena), mediante los cuales se había autorizado la aplicación de la tasa 0% de IVA en sándwiches (durante los ejercicios de 2010, 2011, 2012 y 2013). El Sexto Tribunal Colegiado en Materia Administrativa del Primer Circuito que tiene asignado el expediente de Café Sirena para estudio y elaboración de proyecto de sentencia, estima que por la complejidad del asunto pudiera tardar en su conclusión algunos meses más.

El caso de DIA, fue resuelto de manera desfavorable el 15 de noviembre de 2017 por parte del Pleno del Tribunal Federal de Justicia Administrativa; sin embargo, la Empresa interpondrá los medios de defensa correspondientes.

c) El Servicio de Administración Tributaria (SAT) inició en 2015 la revisión del ejercicio de 2013 a efectos de verificar la Consolidación Fiscal del Grupo. En el mes de octubre de 2016 el Servicio de Administración Tributaria (SAT), emitió oficio de observaciones al cual se realizaron las aclaraciones correspondientes. De dichas observaciones resultaron aplicables algunas relacionadas con pérdidas fiscales de empresas subsidiarias. En el mes de mayo se realizaron las modificaciones correspondientes y el SAT emitió el acta final sin más observaciones.

d) En marzo de 2016, el SAT inició visitas domiciliarias a Grupo Amigos de San Ángel, S.A. de C.V. (GASA), e Italcafé S.A. de C.V. (Italcafé), por los ejercicios de 2010 y 2011 respectivamente; en el mes de noviembre se emitieron las últimas actas parciales en las que determinaron observaciones por \$55.2 millones de pesos, derivadas de depósitos no identificados según el criterio de las Autoridades. En el mes de diciembre se presentó información adicional con el objeto de aclarar y desvirtuar dichas observaciones. Adicionalmente se presentó solicitud de Acuerdo Conclusivo ante la Procuraduría de Defensa del Contribuyente (PRODECON). Este procedimiento se encuentra en trámite.

e) En diciembre de 2017, el SAT inició un nuevo proceso de revisión a Alsea S.A.B. de C.V. (Alsea) respecto al ejercicio 2014. Lo anterior derivado de la revisión secuencial que inicio con el Contador Público que dictaminó para efectos fiscales dicho ejercicio; se recibió oficio del SAT donde se notificó que la información que entregó dicho Contador Público respecto de la revisión no fue suficiente para concluir la revisión; la compañía ya proporcionó en tiempo y forma toda la información que le fue solicitada.

f) En Octubre de 2015 la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE) impuso a Alsea una multa de \$25'694,356.95 pesos, señalando que la operación de adquisición por parte de Alsea del 25% de Grupo Axo requería ser notificada previo a su realización.

Alsea presentó demanda de amparo contra dicha resolución, emitiéndose en diciembre de 2016 la sentencia respecto al mismo. Contra la resolución del juez de amparo se presentó recurso de revisión, mismo que está aún en trámite.

g) En noviembre de 2015, la COFECE impuso una multa de \$20'461,393.65 pesos, argumentando un incumplimiento de la obligación de incluir una cláusula de no exclusividad en algunos contratos de arrendamiento en centros comerciales.

Alsea presentó demanda de amparo contra dicha resolución; en diciembre de 2017 se emitió la sentencia definitiva respecto al proceso judicial, donde se confirma la resolución a favor de Alsea obtenida en primera instancia y la obligación de la COFECE de emitir una nueva resolución.

Ante lo anterior, la COFECE emitió una nueva resolución, en la que determinó imponer una nueva multa, ahora por 13.6 millones de pesos. Alsea considera que la nueva resolución de la COFECE no cumplió con la resolución emitida por el Tribunal Colegiado y ha presentado un nuevo amparo contra dicha resolución.

## VII. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Llevamos a cabo reuniones regulares con la Administración, para mantenernos informados de la marcha de la Sociedad, las actividades y eventos relevantes y poco usuales. También nos reunimos con los auditores externos e internos, para comentar el desarrollo de su trabajo, limitaciones que pudieran haber tenido y facilitar cualquier comunicación privada que desearan tener con el Comité.

En los casos que juzgamos conveniente, solicitamos el apoyo y opinión de expertos independientes. Asimismo, no tuvimos conocimiento de posibles incumplimientos significativos a las políticas de operación, sistema de control interno y políticas de registro contable.

Celebramos reuniones ejecutivas con la participación exclusiva de los miembros del Comité, estableciéndose durante las mismas, acuerdos y recomendaciones para la Administración.

El Presidente del Comité de Auditoría reportó trimestralmente al Consejo de Administración, las actividades que se desarrollaron.

Los trabajos que llevamos a cabo, quedaron debidamente documentados en actas preparadas de cada reunión las cuales, fueron revisadas y aprobadas oportunamente por los integrantes del Comité.

Atentamente



**C.P. Ivan Moguel Kuri**  
Presidente del Comité de Auditoría

Alsea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias

## **INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES Y ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS 2017, 2016 Y 2015**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>Informe de los auditores independientes</b>	<b>100</b>
<b>Estados consolidados de posición financiera</b>	<b>106</b>
<b>Estados consolidados de resultados</b>	<b>108</b>
<b>Estados consolidados de resultados y otros resultados integrales</b>	<b>109</b>
<b>Estados consolidados de cambios en el capital contable</b>	<b>111</b>
<b>Estados consolidados de flujos de efectivo</b>	<b>112</b>
<b>Notas a los estados financieros consolidados</b>	<b>114</b>

# 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 2017, 2016 y 2015, los estados consolidados de resultado integral y 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 materiales, la posición financiera consolidada de Alsea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015, 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 (NIIF), 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 ingresos y gastos proyectados y con base en estos 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 presentado efectos de deterioro al 31 de diciembre de 2017 que haya requerido ajustes a los valores de sus activos de larga duración.

## Crédito mercantil y activos intangibles

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

La determinación de si el valor en libros del crédito mercantil 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 clave 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 de valor razonable 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 del crédito mercantil registrado en el año, son apropiados.

Como se menciona en la Nota 31 y Nota 16 a los estados financieros consolidados, la Entidad ha presentado efectos de deterioro en sus marcas La Vaca Argentina e Il Tempietto al 31 de diciembre de 2017, mismos que han requerido ajustes a los valores de sus activos de larga duración por un importe de \$3,270, y \$377, respectivamente.

#### **Opción de compra en participación no controladora**

En octubre de 2014, la Entidad adquirió Grupo Zena; de dicha transacción se tiene el derecho a adquirir la participación no controlada de los otros inversionistas al cumplirse el cuarto año desde la adquisición; en cumplimiento a la IAS 32, *Instrumentos financieros*, se debe registrar el valor presente de la deuda estimada que se estará liquidando al momento de ejercer la opción de compra conforme a las cláusulas del 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.

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

Revisar la determinación del valor presente de la deuda estimada preparada por la administración; revisar el correcto registro contable para reconocer la revaluación del pasivo financiero y revisar las revelaciones incluidas en la Nota 19 a los estados financieros consolidados. 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**  
**9 de marzo de 2018**

Alsea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias  
**ESTADOS CONSOLIDADOS DE POSICIÓN FINANCIERA**  
**Al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015**  
(En miles de pesos)

ACTIVO	NOTAS	2017	2016	2015
<b>Activo circulante</b>				
Efectivo y equivalentes de efectivo	6	\$ 1,540,403	\$ 2,547,842	\$ 1,195,814
Clientes, neto	7	920,264	708,380	639,943
Impuestos al valor agregado y otros impuestos por recuperar		358,222	363,120	205,453
Otras cuentas por cobrar		330,324	245,258	264,910
Inventarios, neto	8	2,009,779	1,575,363	1,377,981
Activos disponibles para la venta		87,236	-	-
Pagos anticipados	9	411,563	402,190	322,386
Total del activo circulante		5,657,791	5,842,153	4,006,487
<b>Activos a largo plazo</b>				
Depósitos en garantía		414,909	362,618	384,328
Inversión en acciones de entidades asociadas	14	-	1,035,975	922,962
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades, neto	10	15,772,479	13,673,445	11,137,776
Activos intangibles, neto	11 y 16	15,358,006	15,215,336	14,691,004
Impuestos a la utilidad diferidos	20	2,348,434	2,068,996	1,710,943
Total del activo a largo plazo		33,893,828	32,356,370	28,847,013
Total del activo		\$ 39,551,619	\$ 38,198,523	\$ 32,853,500

PASIVOS Y CAPITAL CONTABLE	NOTAS	2017	2016	2015
<b>Pasivo circulante</b>				
Vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo	17	\$ 1,087,466	\$ 1,107,238	\$ 734,824
Pasivos financieros por arrendamiento	12	6,799	6,799	7,190
Proveedores		3,960,806	3,901,972	3,013,091
Cuentas por pagar a acreedores		1,018,691	909,156	635,802
Gastos acumulados y beneficios a empleados		3,195,217	2,531,885	1,713,496
Opción de compra de participación no controladora	19	3,280,064	-	-
Impuestos a la utilidad		125,512	289,484	139,118
Impuesto a la utilidad por consolidación fiscal	20	19,892	22,946	31,893
Total del pasivo circulante		12,694,447	8,769,480	6,275,414
<b>Pasivo a largo plazo</b>				
Deuda a largo plazo, excluyendo vencimientos circulantes	17	6,693,454	9,743,806	5,018,722
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	12	294,644	300,835	307,140
Pasivo a largo plazo, opción de compra de participación no controladora	19	-	3,185,096	2,777,328
Certificados bursátiles	18	6,980,452	3,988,845	6,479,795
Otros pasivos		122,711	67,524	73,272
Impuesto a la utilidad por consolidación fiscal	20	-	18,846	39,755
Impuestos a la utilidad diferidos	20	1,966,100	1,887,473	1,925,337
Beneficios a empleados	21	196,685	109,166	108,586
Total del pasivo a largo plazo		16,254,046	19,301,591	16,729,935
Total del pasivo		28,948,493	28,071,071	23,005,349
<b>Capital contable</b>				
Capital social	23	475,869	476,599	478,203
Prima en emisión de acciones		8,625,720	8,625,720	8,613,587
Utilidades retenidas		3,607,287	3,123,193	2,748,469
Reserva para recompra de acciones		260,384	320,231	517,629
Reserva para compra de participación no controladora	19 y 23	(2,673,053)	(2,673,053)	(2,673,053)
Otras partidas de la utilidad integral		(814,647)	(758,686)	(736,604)
Capital contable atribuible a la participación controladora		9,481,560	9,114,004	8,948,231
Participación no controladora	24	1,121,566	1,013,448	899,920
Total del capital contable		10,603,126	10,127,452	9,848,151
Total del pasivo y capital contable		\$ 39,551,619	\$ 38,198,523	\$ 32,853,500

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Alsa, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias

## ESTADOS CONSOLIDADOS DE RESULTADOS

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015

(En miles de pesos)

	NOTAS	2017	2016	2015
<b>Operaciones continuas</b>				
Ventas netas	26	\$ 42,529,121	\$ 37,701,867	\$ 32,288,376
Costo de ventas	27	12,923,189	11,779,630	10,149,276
Arrendamientos	12	4,031,877	3,274,251	2,851,083
Depreciación y amortización		2,751,675	2,388,235	1,947,897
Otros costos y gastos de operación	28	19,635,132	17,382,096	14,930,621
Otros (ingresos) gastos, neto	29	(527,348)	110,651	55,666
Ingreso por intereses		(44,925)	(37,060)	(30,512)
Gasto por intereses		1,307,406	881,643	710,901
Cambios en el valor razonable de instrumentos financieros	19	94,968	407,768	104,275
Pérdida (utilidad) en cambios, neta		269,133	(73,193)	74,202
		2,088,014	1,587,846	1,494,967
Participación en los resultados de entidades asociadas	14	(437)	67,877	27,703
Utilidad antes de impuestos a la utilidad		2,087,577	1,655,723	1,522,670
Impuestos a la utilidad	20	835,428	529,233	489,919
Utilidad neta consolidada del año		\$ 1,252,149	\$ 1,126,490	\$ 1,032,751
Utilidad del año atribuible a:				
Participación controladora		\$ 1,089,498	\$ 996,471	\$ 981,215
Participación no controladora		\$ 162,651	\$ 130,019	\$ 51,536
<b>Utilidad por acción:</b>				
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas (centavos por acción)	25	\$ 1.31	\$ 1.19	\$ 1.17
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas (centavos por acción)	25	\$ 1.31	\$ 1.19	\$ 1.17

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Alsa, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias

## ESTADOS CONSOLIDADOS DE RESULTADOS Y OTROS RESULTADOS INTEGRALES

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015

(En miles de pesos)

	2017	2016	2015
Utilidad neta consolidada	\$ 1,252,149	\$ 1,126,490	\$ 1,032,751
Partidas que se reclasifican a resultados:			
Valuación de instrumentos financieros, neto de impuestos a la utilidad	(29,243)	(94,821)	(80,460)
Remediación de obligaciones por beneficios definidos, neto de impuestos a la utilidad	(64,213)	-	-
Efecto de conversión de operaciones extranjeras	37,495	72,739	(276,566)
	(55,961)	(22,082)	(357,026)
Utilidad integral del periodo, neta de impuesto a la utilidad	\$ 1,196,188	\$ 1,104,408	\$ 675,725
Utilidad integral consolidada del periodo atribuible a:			
Participación controladora	\$ 1,033,537	\$ 974,389	\$ 624,189
Participación no controladora	\$ 162,651	\$ 130,019	\$ 51,536

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 2017, 2016 y 2015

(En miles de pesos)

	Capital aportado			Resultados acumulados	
	Capital social	Prima en emisión de acciones	Acciones recompradas	Reserva para recompra de acciones	Reserva para compra de participación no controladora
<b>Saldos al 1 de enero de 2015</b>	\$ 478,749	\$ 8,613,587	\$ (478)	\$ 531,406	\$ (2,673,053)
Recompra de acciones (Nota 23a)	-	-	(965)	(93,422)	-
Colocación de acciones recompradas (Nota 23a)	-	-	897	79,645	-
Dividendos decretados (Nota 23a)	-	-	-	-	-
Adquisición de negocios y opción de compra de participación no controlada en entidad asociada	-	-	-	-	-
Otros movimientos	-	-	-	-	-
Utilidad integral	-	-	-	-	-
<b>Saldos al 31 de diciembre de 2015</b>	478,749	8,613,587	(546)	517,629	(2,673,053)
Recompra de acciones (Nota 23a)	-	-	(1,995)	(248,503)	-
Colocación de acciones recompradas (Nota 23a)	-	12,133	391	51,105	-
Dividendos decretados (Nota 23a)	-	-	-	-	-
Efecto de adquisición de negocios en entidad asociada	-	-	-	-	-
Adquisición de negocios y opción de compra de participación no controlada en entidad asociada	-	-	-	-	-
Otros movimientos	-	-	-	-	-
Utilidad integral	-	-	-	-	-
<b>Saldos al 31 de diciembre de 2016</b>	478,749	8,625,720	(2,150)	320,231	(2,673,053)
Recompra de acciones (Nota 23a)	-	-	(2,880)	(338,644)	-
Colocación de acciones recompradas (Nota 23a)	-	-	2,150	278,797	-
Dividendos decretados (Nota 23a)	-	-	-	-	-
Otros movimientos	-	-	-	-	-
Utilidad integral	-	-	-	-	-
<b>Saldos al 31 de diciembre de 2017</b>	\$ 478,749	\$ 8,625,720	\$ (2,880)	\$ 260,384	\$ (2,673,053)

	Otras partidas de resultado integral						
	Reserva legal	Utilidades retenidas	Valuación de instrumentos financieros	Efecto de conversión de operaciones extranjerías	Remediación de obligaciones por beneficios definidos	Total de Participación controladora	Participación no controladora
\$ 100,736	\$ 2,086,591	\$ (7,242)	\$ (372,336)	\$ -	\$ 8,757,960	\$ 833,213	\$ 9,591,173
-	-	-	-	-	(94,387)	-	(94,387)
-	-	-	-	-	80,542	-	80,542
-	(419,173)	-	-	-	(419,173)	-	(419,173)
-	(900)	-	-	-	(900)	5,015	4,115
-	-	-	-	-	-	10,156	10,156
-	981,215	(80,460)	(276,566)	-	624,189	51,536	675,725
100,736	2,647,733	(87,702)	(648,902)	-	8,948,231	899,920	9,848,151
-	-	-	-	-	(250,498)	-	(250,498)
-	-	-	-	-	63,629	-	63,629
-	(644,771)	-	-	-	(644,771)	(45,178)	(689,949)
-	57,888	-	-	-	57,888	-	57,888
-	(34,761)	-	-	-	(34,761)	-	(34,761)
-	(103)	-	-	-	(103)	28,687	28,584
-	996,471	(94,821)	72,739	-	974,389	130,019	1,104,408
100,736	3,022,457	(182,523)	(576,163)	-	9,114,004	1,013,448	10,127,452
-	-	-	-	-	(341,524)	-	(341,524)
-	-	-	-	-	280,947	-	280,947
-	(567,763)	-	-	-	(567,763)	(159,616)	(727,379)
-	(37,641)	-	-	-	(37,641)	105,083	67,442
-	1,089,498	(29,243)	37,495	(64,213)	1,033,537	162,651	1,196,188
\$ 100,736	\$ 3,506,551	\$ (211,766)	\$ (538,668)	\$ (64,213)	\$ 9,481,560	\$ 1,121,566	\$ 10,603,126

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 2017, 2016 y 2015

(En miles de pesos)

	NOTAS	2017	2016	2015
<b>Flujos de efectivo de actividades de operación:</b>				
Utilidad neta consolidada por operaciones continuas		\$ 1,252,149	\$ 1,126,490	\$ 1,032,751
Ajustes por:				
Impuestos a la utilidad reconocidos en resultados		835,428	529,233	489,919
Participación en los resultados de entidades asociadas		437	(67,877)	(27,703)
Gasto por intereses		1,307,406	881,643	710,901
Ingreso por intereses		(44,925)	(37,060)	(30,512)
Baja de equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades e intangibles		181,099	14,490	162,734
Deterioro crédito mercantil	16	3,647	-	-
Utilidad en venta de inversión en asociada - Grupo Axo	29	(608,817)	-	-
Cambios en el valor razonable de instrumentos financieros		94,968	407,768	104,275
Depreciación y amortización	10 y 11	2,751,675	2,388,235	1,947,897
		5,773,067	5,242,922	4,390,262
Cambios en el capital de trabajo:				
Clientes		(211,884)	(16,072)	18,847
Otras cuentas por cobrar		(85,066)	24,027	(48,207)
Inventarios		(434,416)	(145,375)	(352,815)
Pagos anticipados		(61,664)	(38,902)	3,932
Proveedores		58,834	696,528	344,836
Gastos acumulados y beneficios a empleados		257,998	984,024	285,807
Impuestos a la utilidad pagados		(731,587)	(967,746)	(818,934)
Otros pasivos		46,794	(55,514)	(93,336)
Beneficios a empleados		23,306	580	6,041
Flujo neto de efectivo generado en actividades de operación		4,635,382	5,724,472	3,736,433
<b>Flujos de efectivo de actividades de inversión:</b>				
Intereses cobrados		44,925	37,060	30,512
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	10	(4,695,671)	(4,048,244)	(2,984,818)
Activos intangibles	11	(511,716)	(550,998)	(411,472)
Venta de inversión en asociada - Grupo Axo		1,607,410	-	-
Adquisiciones de negocio y otras inversiones, neto del efectivo recibido	1 y 15	-	(293,027)	-
Flujo neto de efectivo utilizado en actividades de inversión		(3,555,052)	(4,855,209)	(3,365,778)

	NOTAS	2017	2016	2015
<b>Flujos de efectivo por actividades de financiamiento:</b>				
Créditos bancarios		1,160,197	5,820,156	4,272,000
Amortización de financiamientos bancarios		(4,230,321)	(1,036,032)	(7,389,420)
Emisión de certificados bursátiles	1 y 18	3,000,000	-	4,000,000
Liquidación de certificados bursátiles		-	(2,500,000)	-
Intereses pagados		(1,307,406)	(881,643)	(710,901)
Dividendos pagados		(727,379)	(689,949)	(419,173)
Pagos por arrendamiento financiero		(6,191)	(128,767)	(7,890)
Compra de participación no controladora		-	-	(27,265)
Recompra de acciones		(341,524)	(250,498)	(94,387)
Colocación de acciones recompradas		280,947	63,629	80,542
Flujo neto de efectivo (utilizado) generado en actividades de financiamiento		(2,171,677)	396,896	(296,494)
(Disminución) aumento neto de efectivo y de equivalentes de efectivo		(1,091,347)	1,266,159	74,161
Efectos cambiarios en el valor del efectivo		83,908	85,869	8,803
Efectivo y equivalentes de efectivo:				
Al inicio del año		2,547,842	1,195,814	1,112,850
Al final del año		\$ 1,540,403	\$ 2,547,842	\$ 1,195,814

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

**Alsea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias**  
**NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS**

**Al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015**

(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 la marca Burger King, P.F. Chang, Chili's Grill & Bar y Starbucks. En Argentina opera la marca 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 2016 opera Archies's. A partir de 2015 Alsea opera P.F. Chang's en Brasil. Y a partir de octubre de 2014, como se menciona más adelante, Alsea opera en España las marcas Foster's Hollywood, Cañas y Tapas, Il Tempietto, La Vaca Argentina, Burger King y Domino's Pizza.

**Operaciones sobresalientes**

**a. 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 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.

- b. 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.
- c. 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.
- d. 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.
- e. 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.
- f. 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 ste 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.

**g. 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 41 restaurantes en 7 de las principales ciudades de Colombia, y tiene presencia en los principales centros comerciales del país.

**h. Emisión de certificados bursátiles** - En marzo de 2015, Alsea colocó exitosamente un certificado bursátil por \$3,000,000 a 5 años, con vencimiento en marzo de 2020, pagando intereses cada 28 días a una tasa cupón de TIE (tasa de interés interbancaria de equilibrio) de 28 días más 1.10 puntos porcentuales; y otro certificado bursátil por un monto de \$1,000,000 a 10 años, con vencimiento en marzo de 2025, pagando intereses a una tasa fija de 8.07%; esta colocación recibió calificación de "A+" para deuda en moneda local por parte de Fitch Rating & HR Ratings.

**i. Adquisición de la participación no controladora de Grupo Amigos de San Angel** - En julio de 2015, Alsea concretó la adquisición de la participación restante del 10.23% de Grupo Amigos de San Angel, S.A. de C.V. (GASA), empresa propietaria de 29 unidades de Italianni's. Desde el mes de febrero de 2012, Alsea mantenía el 89.77% de las acciones de GASA. (Ver Nota 24b).

## 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 2017.

#### Modificaciones a IAS 7: Iniciativa de Revelaciones

La Entidad ha aplicado estas modificaciones por primera vez en el año en curso. Las modificaciones requieren que una entidad proporcione revelaciones que permitan a los usuarios de los estados financieros consolidados, evaluar los cambios en los pasivos derivados de actividades de financiamiento, incluyendo los cambios en efectivo y equivalentes de efectivo.

Los pasivos de la Entidad derivados de actividades de financiamiento consisten en préstamos

(Nota 17) y certificados bursátiles (Nota 18). De acuerdo con la transición provisional de la modificación, la Entidad no ha revelado información comparativa del periodo anterior, la aplicación de estas modificaciones, no ha causado impacto en los estados financieros consolidados de la Entidad.

### Modificaciones a IAS 12 Reconocimiento del activo por impuestos diferidos derivado de pérdidas no realizadas

La Entidad ha aplicado estas modificaciones por primera vez en el año en curso. Las modificaciones aclaran cómo una entidad deberá evaluar si tendrá suficientes utilidades gravables futuras contra las cuales puede aplicar una diferencia temporal deducible.

La aplicación de estas modificaciones no ha causado impacto en los estados financieros consolidados de la Entidad ya que ésta evalúa la suficiencia de futuras utilidades gravables de manera consistente con estas modificaciones.

### Mejoras anuales a las IFRS Ciclo 2014-2016

La Entidad ha aplicado las modificaciones a IFRS 12 incluidas en las Mejoras Anuales a las IFRS del ciclo 2014-2016 por primera vez en el año en curso. El resto de las modificaciones no son obligatorias aún y no han sido adoptadas anticipadamente por la Entidad (Ver nota 2b).

La IFRS 12 establece que una entidad no necesita proporcionar información financiera resumida de su participación en subsidiarias, asociadas o negocios conjuntos que sean clasificadas (o incluidos en un grupo de disposición que sea clasificado) como mantenidas para su venta. Las modificaciones aclaran que esta es la única excepción a los requerimientos de revelación de la IFRS 12 para tales intereses.

La aplicación de estas modificaciones no ha causado efecto alguno sobre los estados financieros consolidados de la Entidad, ya que ninguna de las participaciones que posee en dichas inversiones está clasificada, o incluida en un grupo de disposición que se clasifica, como mantenidas para su venta.

### 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 9	Instrumentos Financieros <sup>1</sup>
IFRS 15	Ingresos de Contratos con Clientes <sup>1</sup>
IFRS 16	Arrendamientos <sup>2</sup>
Modificaciones a la IFRS 2	Clasificación y medición de pagos basados en acciones <sup>1</sup>
Modificaciones a las IFRSs	Mejoras anuales a las IFRSs Ciclo 2014-2016 <sup>1 y 2</sup>
Modificaciones a las IFRSs	Mejoras anuales a las IFRSs Ciclo 2015-2017 <sup>2</sup>
IFRIC 22	Transacciones en moneda extranjera y contraprestaciones pagadas por anticipado <sup>1</sup>

1 En vigor para los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2018, permitiéndose la aplicación anticipada.

2 En vigor para los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2019, permitiéndose la aplicación anticipada.

### IFRS 9 Instrumentos Financieros

La IFRS 9 emitida en noviembre de 2009 introduce nuevos requerimientos para la clasificación y medición de activos financieros. La IFRS 9 fue posteriormente modificada en octubre de 2010 para incluir requerimientos para la clasificación y medición de pasivos financieros y para su baja, y en noviembre de 2014 para incluir nuevos requerimientos generales para contabilidad de coberturas. Otras modificaciones a la IFRS 9 fueron emitidas en julio de 2014 principalmente para incluir a) requerimientos de deterioro para activos financieros y b) modificaciones limitadas para los requerimientos de clasificación y medición al introducir la categoría de medición de 'valor razonable a través de otros resultados integrales' ("FVTOCI", por sus siglas en inglés) para algunos instrumentos simples de deuda.

Los principales requerimientos de la IFRS 9 se describen a continuación:

- Todos los activos financieros reconocidos que están dentro del alcance de la IFRS 9 *Instrumentos Financieros* deben ser posteriormente medidos al costo amortizado o al valor razonable. Específicamente, las inversiones de deuda en un modelo de negocios cuyo objetivo es cobrar los flujos de efectivo contractuales y que tengan flujos de efectivo contractuales que sean exclusivamente pagos de capital e intereses sobre el capital en circulación generalmente se miden a costo amortizado al final de los periodos contables posteriores. Los instrumentos de deuda mantenidos en un modelo de negocios cuyo objetivo es alcanzado mediante la cobranza de los flujos de efectivo y la venta de activos financieros, y que tengan términos contractuales para los activos financieros que dan origen a fechas específicas para pagos únicamente de principal e intereses del monto principal, son generalmente medidos a FVTOCI. Todas las demás inversiones de deuda y de capital se miden a sus valores razonables al final de los periodos contables posteriores. Adicionalmente, bajo IFRS 9, las entidades pueden hacer la elección irrevocable de presentar los cambios posteriores en el valor razonable de una inversión de capital (que no es mantenida con fines de negociación ni contraprestación contingente reconocida por un adquirente en una combinación de negocios) en otros resultados integrales, con ingresos por dividendos generalmente reconocidos en la utilidad neta consolidada del año.
  - En cuanto a los pasivos financieros designados a valor razonable a través de resultados, la IFRS 9 requiere que el monto del cambio en el valor razonable del pasivo financiero atribuible a cambios en el riesgo de crédito de dicho pasivo sea presentado en otros resultados integrales, salvo que el reconocimiento de los efectos de los cambios en el riesgo de crédito del pasivo que sea reconocido en otros resultados integrales creara o incrementara una discrepancia contable en el estado consolidado de resultados. Los cambios en el valor razonable atribuibles al riesgo de crédito del pasivo financiero no se reclasifican posteriormente al estado consolidado de resultados.
  - Anteriormente, conforme a IAS 39, el monto completo del cambio en el valor razonable del pasivo financiero designado como a valor razonable a través de resultados se presentaba en el estado consolidado de resultados.
- En relación con el deterioro de activos financieros, la IFRS 9 requiere sea utilizado el modelo de pérdidas crediticias esperadas, en lugar de las pérdidas crediticias incurridas como lo indica la IAS 39. El modelo de pérdidas crediticias incurridas requiere que la entidad reconozca en cada periodo de reporte las pérdidas crediticias esperadas y los cambios en el riesgo de crédito desde el reconocimiento inicial. En otras palabras, no es necesario esperar a que ocurra una afectación en la capacidad crediticia para reconocer la pérdida.
  - Los requerimientos de contabilidad de cobertura tiene tres mecanismos de contabilidad de coberturas disponibles actualmente en la IAS 39. Conforme a la IFRS 9, se ha introducido una mayor flexibilidad para los tipos de instrumentos para calificar en contabilidad de coberturas, específicamente ampliando los tipos de instrumentos que califican y los tipos de los componentes de riesgo de partidas no financieras que son elegibles para contabilidad de cobertura. Adicionalmente, las pruebas de efectividad han sido revisadas y remplazadas con el concepto de 'relación económica'. En adelante no será requerida la evaluación retrospectiva de la efectividad, y se han introducido requerimientos de revelaciones mejoradas para la administración de riesgos de la entidad.

La Entidad está en proceso de concluir su análisis de los activos y pasivos financieros al 31 de diciembre del 2017. Derivado de lo anterior, no es práctico revelar el impacto estimado de la adopción de la IFRS 9 en los estados financieros consolidados de la Entidad.

### IFRS 15 Ingresos de contratos con clientes

En mayo de 2014 se emitió la IFRS 15 que establece un solo modelo integral para ser utilizado por las entidades en la contabilización de ingresos provenientes de contratos con clientes. Cuando entre en vigor, la IFRS 15 remplazará las guías de reconocimiento de ingresos actuales incluidos en las IAS 18 Ingresos, IAS 11 Contratos de construcción, así como sus interpretaciones.

El principio básico de la IFRS 15 es que una entidad debe reconocer los ingresos que representen la transferencia de bienes o servicios prometidos a los clientes por el monto que refleje la contraprestación a la que la entidad espera tener derecho a cambio de dichos bienes o servicios. Específicamente, la norma introduce un enfoque de cinco pasos para reconocer los ingresos:

Paso 1: Identificar el contrato o contratos con el cliente

Paso 2: Identificar las obligaciones de desempeño en el contrato;

Paso 3: Determinar el precio de la transacción;

Paso 4: Asignar el precio de la transacción a cada obligación de desempeño en el contrato;

Paso 5: Reconocer el ingreso cuando la entidad satisfaga las obligaciones de desempeño.

Conforme a IFRS 15, una entidad reconoce el ingreso cuando se satisface la obligación, es decir, cuando el 'control' de los bienes o los servicios subyacentes de la obligación de desempeño ha sido transferido al cliente. Asimismo, IFRS 15 incluye guías para hacer frente a situaciones específicas. Además, incrementa la cantidad de revelaciones requeridas.

En abril de 2016, el IASB emitió aclaraciones a la IFRS 15 en relación a la identificación de las obligaciones de desempeño, consideraciones respecto de “principal” versus “agente”, así como guías para el tratamiento de licencias.

La Entidad reconoce el ingreso proveniente de las siguientes fuentes principales:

- Venta de alimentos y bebidas reconocidos en el momento en que son entregados y/o consumidos por los clientes.
- Prestación de servicios reconocidos en función al grado de terminación. El grado de terminación se da cuando los servicios han sido devengados y aceptados por los clientes.
- Dividendos son reconocidos cuando se materializa el derecho de la Entidad a cobrar los dividendos.
- Regalías son reconocidos conforme se devengan con base en un porcentaje fijo sobre las ventas de las subfranquicias.

Además de proporcionar mayores revelaciones sobre las transacciones de ingresos de la Entidad, la administración no prevé que la aplicación de la IFRS 15 tenga un impacto significativo en la posición financiera y desempeño de la Entidad.

#### **IFRS 16 Arrendamientos**

IFRS 16 introduce un modelo integral para la identificación de los contratos de arrendamiento y su tratamiento contable tanto para el arrendatario y el arrendador.

La IFRS 16 Arrendamientos fue publicada en enero de 2016 y sustituye a la IAS 17 Arrendamientos actual, así como las interpretaciones relacionadas cuando ésta entre en vigor.

La IFRS 16 distingue entre los arrendamientos y los contratos de servicios, sobre la base de si un activo identificado es controlado por un cliente. Las distinciones entre los arrendamientos operativos (fuera del estado de posición financiera) y los arrendamientos financieros (en el estado de posición financiera) se eliminan para la contabilidad del arrendatario y se sustituyen por un modelo en el que los arrendatarios deben reconocer un activo por el derecho de uso y un pasivo respectivo (es decir, todos en el estado consolidado de posición financiera), excepto los arrendamientos a corto plazo y los arrendamientos de activos de bajo valor.

El activo de derecho de uso se calcula inicialmente al costo y posteriormente se valúa al costo (con ciertas excepciones) menos la depreciación acumulada y las pérdidas por deterioro y se ajusta por cualquier revaluación del pasivo por arrendamiento. El pasivo por arrendamiento se valúa inicialmente al valor presente de los pagos

del arrendamiento que no han sido pagados a esa fecha y posteriormente se ajusta por los intereses y pagos de arrendamiento, así como por el impacto de las modificaciones del arrendamiento, entre otros. Además, la clasificación de los flujos de efectivo también se verá afectada ya que los pagos por arrendamiento operativo según la IAS 17 se presentan como flujos de efectivo operativos; mientras que en el modelo IFRS 16, los pagos de arrendamiento se dividirán en capital y en intereses que se presentarán como flujos de efectivo de financiamiento y operación, respectivamente.

Sin embargo, un arrendatario podría elegir contabilizar los pagos de arrendamiento como un gasto en una base de línea recta en el plazo del arrendamiento, para contratos con término de 12 meses o menos, los cuales no contengan opciones de compra (esta elección es hecha por clase de activo); y para contratos donde los activos subyacentes tengan un valor que no se considere significativo cuando son nuevos, por ejemplo, equipo de oficina menor o computadoras personales (esta elección podrá hacerse sobre una base individual para cada contrato de arrendamiento). En contraste con la contabilidad del arrendatario, la IFRS 16 mantiene sustancialmente los requisitos de contabilidad del arrendador en la IAS 17 y continúa requiriendo que un arrendador clasifique un arrendamiento como operativo o financiero.

Además, la IFRS 16 requiere revelaciones más extensas.

La IFRS 16 establece distintas opciones para su transición, incluyendo la aplicación retrospectiva o retrospectiva modificada, donde el periodo comparativo no se reestructura.

La Entidad se encuentra en proceso de determinar los impactos potenciales que se derivarán en sus estados financieros consolidados por la adopción de esta norma, aunque por la naturaleza de sus operaciones se esperaría un impacto significativo.

#### **Modificaciones a la IFRS 2 Clasificación y valuación de transacciones por pagos basados en acciones**

Las modificaciones aclaran lo siguiente:

1. Al estimar el valor razonable de un pago basado en acciones liquidable en efectivo, la contabilización de los efectos de las condiciones de irrevocabilidad y de no irrevocabilidad debe seguir el mismo enfoque que para los pagos basados en acciones liquidables con acciones.
2. Cuando la ley o regulación fiscal requiere a una entidad de retener un número determinado de instrumentos de capital igual al valor monetario de la obligación fiscal del empleado para cubrir el pasivo fiscal del empleado que luego será remitido a la autoridad fiscal, es decir, el acuerdo de pago basado en acciones tiene una “liquidación neta”, dicho acuerdo debe clasificarse como liquidable con acciones en su totalidad, siempre que el pago basado en acciones hubiera sido clasificado como liquidable con acciones si el acuerdo no hubiera incluido la característica de liquidación neta.

3. La modificación de un pago basado en acciones que cambie la transacción de la liquidable en efectivo a la liquidable con acciones se debe registrar de la siguiente manera:
- (i) El pasivo original es dado de baja;
  - (ii) El pago basado en acciones liquidable de acciones se registra al valor razonable del instrumento de capital otorgado a la fecha de la modificación en la medida en que los servicios hayan sido prestados hasta la fecha de la modificación; y
  - (iii) Cualquier diferencia entre el importe en libros del pasivo en la fecha de la modificación y el importe reconocido en el capital debe ser reconocido en resultados inmediatamente.

Las modificaciones entran en vigor para los periodos anuales de información que comiencen a partir del 1 de enero de 2018 con la aplicación anticipada permitida. Se aplican disposiciones específicas de transición. La administración de la Entidad no prevé que la aplicación de las modificaciones en el futuro tendrá un impacto significativo en los estados financieros consolidados de la Entidad, ya que la Entidad no tiene acuerdos de pagos basados en acciones liquidados en efectivo ni ningún tipo de retención fiscal con impuestos en relación con los pagos basados en acciones.

#### **Mejoras anuales a las IFRS Ciclo 2014-2016**

Las mejoras anuales incluyen modificaciones a la IFRS 1, IFRS 9 y a la IAS 28 que aún no son obligatorias para la Entidad. El paquete de mejoras también incluye modificaciones a la IFRS 12 para las cuales su aplicación es obligatoria para la Entidad en el año en curso - vea la Nota 2.a para detalles sobre su aplicación.

Las modificaciones a la IAS 28 son dos, la primera aclara que la opción para una organización de capital de riesgo y otras entidades similares para valorar las inversiones en asociadas y negocios conjuntos a FVTPL está disponible por separado por cada asociada o negocio conjunto y la elección se debe hacer en el registro inicial de la asociada o negocio conjunto. Con respecto a la opción para una entidad que no es una entidad de inversión (EI) para mantener la valuación del valor razonable para sus asociadas y negocios conjuntos que son EI cuando reconocen el método de la participación, las modificaciones hacen una aclaración similar de que esta opción está disponible para cada EI, asociada o EI negocio conjunto. Las modificaciones se aplican retrospectivamente con la aplicación anticipada permitida.

La segunda modificación a la IAS 28 corresponde a la participación en asociadas y negocios conjuntos a largo plazo la cual aclara que una entidad aplica la IFRS 9 a la participación a largo plazo en una asociada o negocio conjunto que forma parte de la inversión neta en la asociada o negocio conjunto pero a la cual el método de participación no se aplica. Las modificaciones se aplican retrospectivamente, se permite su aplicación anticipada.

Las características de prepago con compensación negativa modifican los requisitos existentes en la IFRS 9 con respecto a los derechos de terminación para permitir la medición a costo amortizado (o, dependiendo del modelo de negocio, a valor razonable a través de otros resultados integrales) incluso en el caso de pagos de compensación negativos.

Tanto las enmiendas a la IFRS 1 como a la IAS 28 entran en vigor para los periodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2018. La administración de la Entidad no prevé que la aplicación de las modificaciones en el futuro tendrá algún impacto en los estados financieros consolidados de la Entidad ya que la Entidad no es una adoptante inicial de las IFRS ni una organización de capital riesgo. Además, la Entidad no tiene ninguna asociada o negocio conjunto que sea una EI.

Las modificaciones a la IFRS 9 y la IAS 28 (participación a largo plazo en asociadas y negocios conjuntos) entran en vigor para los periodos anuales que comiencen en o después del 1 de enero de 2019. La Entidad está en proceso de determinar los impactos potenciales que se derivarán de la adopción de estas modificaciones en sus estados financieros consolidados, aunque dada la naturaleza de sus operaciones, podría no esperar impactos significativos.

#### **Mejoras anuales a las IFRSs Ciclo 2015-2017**

Las mejoras anuales incluyen modificaciones a la IFRS 3 e IFRS 11, a la IFRS 12 y a la IAS 23.

Las modificaciones a la IFRS 3 aclaran que cuando una entidad obtiene control de un negocio que es una operación conjunta, la entidad debe revaluar cualquier participación previa que tenga en dicho negocio. Las modificaciones a la IFRS 11 aclaran que cuando una entidad adquiere control conjunto de un negocio que es una operación conjunta, la entidad no debe revaluar cualquier participación previa que tenga en dicho negocio.

Las modificaciones a la IFRS 12 aclaran que los efectos en impuestos a la utilidad por dividendos (o distribuciones de utilidad) deben reconocerse en resultados sin importar cómo surge el impuesto.

Las modificaciones a la IAS 23 aclaran que si un préstamo permanece pendiente de pago con posterioridad a la fecha en la que el activo relacionado está listo para su uso intencional o para su venta, dicho préstamo pasa a formar parte de los fondos que una entidad utiliza al calcular la tasa de interés capitalizable de préstamos genéricos.

#### **IFRIC 22 Transacciones en moneda extranjera y contraprestación pagada por anticipado**

La IFRIC 22 se refiere a cómo determinar la "fecha de la transacción" para determinar el tipo de cambio que se utilizará en el reconocimiento inicial de un activo, un gasto o un ingreso cuando la contraprestación por ese concepto haya sido pagada o recibida por anticipado en moneda extranjera, lo que resultó en el reconocimiento de un activo no monetario o de un pasivo no monetario (por ejemplo, un depósito no reembolsable o un ingreso diferido).

La Interpretación específica que la fecha de transacción es la fecha en la 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 de efectivo por adelantado, la Interpretación requiere que una entidad determine la fecha de transacción para cada pago o recibo de la contraprestación anticipada.

La Interpretación entra en vigor para periodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2018 con la aplicación anticipada permitida. Las entidades pueden aplicar la Interpretación de forma retrospectiva o prospectiva. Se aplican disposiciones específicas de transición a la aplicación prospectiva.

La administración de la Entidad estima que la aplicación de las modificaciones no tendrá un impacto en sus estados financieros consolidados. Esto se debe a que la Entidad ya contabiliza transacciones que implican el pago o la recepción de una contraprestación anticipada en una moneda extranjera de una manera que es consistente con las modificaciones.

### 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 Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.

#### 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 el 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.

#### 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 el crédito mercantil) 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**

Los activos financieros se clasifican en las siguientes categorías: activos financieros “a valor razonable con cambios a través de resultados” (“FVTPL”, por sus siglas en inglés), inversiones “conservadas al vencimiento”, activos financieros “disponibles para su venta” (“AFS”, por sus siglas en inglés) y “préstamos y cuentas por cobrar”. La clasificación depende de la naturaleza y propósito de los activos financieros y se determina al momento del reconocimiento inicial. Todas las compras o ventas de activos financieros realizadas de forma habitual se reconocen y eliminan con base a la fecha de negociación. Las compras o ventas realizadas de forma habitual son aquellas compras o ventas de activos financieros que requieren la entrega de los activos dentro del marco de tiempo establecido por norma o costumbre en dicho mercado.

##### **1. Método de la tasa de interés efectiva**

El método de interés efectivo es un método para calcular el costo amortizado de un instrumento de deuda y de asignación del ingreso o costo financiero durante el periodo relevante. La tasa de interés efectiva es la tasa que descuenta los ingresos futuros de efectivo estimados (incluyendo todos los honorarios y puntos base pagados o recibidos que forman parte integral de la tasa de interés efectiva, costos de la transacción y otras primas o descuentos) durante la vida esperada del instrumento de deuda o, cuando es apropiado, un periodo menor, al valor en libros neto al momento del reconocimiento inicial.

Los ingresos se reconocen con base en el interés efectivo para instrumentos de deuda distintos a aquellos activos financieros clasificados como FVTPL.

##### **2. Activos financieros a FVTPL**

Los activos financieros se clasifican como FVTPL los activos son (i) la contraprestación contingente que sería pagada por un adquirente como parte de una combinación de negocios en la cual se aplique IFRS 3, (ii) cuando se conservan para ser negociados o (iii) se designan como FVTPL.

Un activo financiero se clasifica como mantenido con fines de negociación si:

- Se compra principalmente con el objetivo de venderlo en un periodo corto; o
- En su reconocimiento inicial, es parte de una cartera de instrumentos financieros identificados que la Entidad administra conjuntamente, y para la cual existe un patrón real reciente de toma de utilidades a corto plazo; o
- Es un derivado que no está designado y es efectivo, como instrumento de cobertura.

Un activo financiero que no sea un activo financiero mantenido con fines de negociación o la contraprestación contingente que sería pagada por un adquirente como parte de una combinación de negocios podría ser designado como un activo financiero a valor razonable con cambios a través de resultados al momento del reconocimiento inicial si:

- Con dicha designación se elimina o reduce significativamente una inconsistencia de valuación o reconocimiento que de otra manera surgiría; o
- El activo financiero forma parte de un grupo de activos financieros, de pasivos financieros o de ambos, el cual se administra y su desempeño se evalúa sobre la base de su valor razonable, de acuerdo con una estrategia documentada de administración de riesgos e inversión de la Entidad, y se provea internamente información sobre ese grupo, sobre la misma base;
- Forma parte de un contrato que contenga uno o más instrumentos derivados implícitos y la IAS 39 permita que la totalidad del contrato híbrido sea designado como de valor razonable con cambios a través de resultados.

Los activos financieros a valor razonable con cambios a través de resultados se registran a valor razonable, reconociendo en resultados cualquier utilidad o pérdida que surge de su revaluación. La utilidad o pérdida neta reconocida en los resultados incluye cualquier dividendo o interés obtenido del activo financiero y se incluye en el rubro de 'otros ingresos y gastos' en el estado consolidado de resultados.

### 3. Préstamos y cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar a clientes, préstamos y otras cuentas por cobrar con pagos fijos o determinables, son activos financieros no derivados que no se negocian en un mercado activo, los préstamos y cuentas por cobrar se valúan al costo amortizado usando el método de interés efectivo, menos cualquier deterioro.

Los ingresos por intereses se reconocen aplicando la tasa de interés efectiva, excepto por las cuentas por cobrar a corto plazo en caso de que el reconocimiento de intereses sea inmaterial.

### 4. Deterioro de activos financieros

Los activos financieros distintos a los activos financieros a valor razonable con cambios a través de resultados, se sujetan a pruebas para efectos de deterioro al final de cada periodo de reporte. Se considera que los activos financieros están deteriorados, cuando existe evidencia objetiva que, como consecuencia de uno o más eventos que hayan ocurrido después del reconocimiento inicial del activo financiero, los flujos de efectivo futuros estimados del activo financiero han sido afectados.

La evidencia objetiva de deterioro podría incluir:

- Dificultades financieras significativas del emisor o contraparte;
- Incumplimiento en el pago de los intereses o el principal;
- Es probable que el prestatario entre en quiebra o en una reorganización financiera; o
- La desaparición de un mercado activo para el activo financiero debido a dificultades financieras.

Para ciertas categorías de activos financieros, como cuentas por cobrar a clientes, los activos que se sujetan a pruebas para efectos de deterioro y que no han sufrido deterioro en forma individual, se incluyen en la evaluación de deterioro sobre una base colectiva.

Entre la evidencia objetiva de que una cartera de cuentas por cobrar podría estar deteriorada, se podría incluir la experiencia pasada de la Entidad con respecto a la cobranza, un incremento en el número de pagos atrasados en la cartera que superen el periodo de crédito promedio de 15 días, así como cambios observables en las condiciones económicas nacionales y locales que se correlacionen con el incumplimiento en los pagos.

Para los activos financieros que se registran al costo amortizado, el importe de la pérdida por deterioro que se reconoce es la diferencia entre el valor en libros del activo y el valor presente de los cobros futuros, descontados a la tasa de interés efectiva original del activo financiero.

Para los activos financieros que se contabilicen al costo, el importe de la pérdida por deterioro se calcula como la diferencia entre el valor en libros del activo y el valor presente de los flujos futuros de efectivo estimados, descontados a la tasa actual del mercado de cambio de un activo financiero similar. Tal pérdida por deterioro no se revertirá en los periodos posteriores.

El valor en libros del activo financiero se reduce por la pérdida por deterioro directamente para todos los activos financieros, excepto para las cuentas por cobrar a clientes, donde el valor en libros se reduce a través de una cuenta de estimación para cuentas de cobro dudoso.

Cuando se considera que una cuenta por cobrar es incobrable, se elimina contra la estimación. La recuperación posterior de los montos previamente eliminados se convierte en un crédito contra la estimación. Los cambios en el valor en libros de la cuenta de la estimación se reconocen en los resultados.

Para activos financieros valuados a costo amortizado, si, en un periodo subsecuente, el importe de la pérdida por deterioro disminuye y esa disminución se puede relacionar objetivamente con un evento que ocurre después del reconocimiento del deterioro, la pérdida por deterioro previamente reconocida se reversa a través de resultados hasta el punto en que el valor en libros de la inversión a la fecha en que se reversó el deterioro no exceda el costo amortizado que habría sido si no se hubiera reconocido el deterioro.

#### 5. Baja de activos financieros

La Entidad deja de reconocer un activo financiero únicamente cuando expiran los derechos contractuales sobre los flujos de efectivo del activo financiero o cuando se transfieren de manera sustancial los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad del activo financiero. Si la Entidad no transfiere ni retiene substancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad y continúa reteniendo el control del activo transferido, la Entidad reconocerá su participación en el activo y la obligación asociada por los montos que tendría que pagar. Si la Entidad retiene substancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad de un activo financiero transferido, la Entidad continúa reconociendo el activo financiero y también reconoce un préstamo colateral por los recursos recibidos.

En la baja de un activo financiero en su totalidad, la diferencia entre el valor en libros del activo y la suma de la contraprestación recibida y por recibir y la ganancia o pérdida acumulada que haya sido reconocida en otros resultados integrales y resultados acumulados se reconocen en resultados.

En la baja de un activo financiero que no sea en su totalidad (por ejemplo, cuando la Entidad retiene una opción para recomprar parte de un activo transferido), la Entidad distribuye el importe en libros previo del activo financiero entre la parte que continúa reconociendo en virtud de su involucramiento continuo, y la parte que ya no reconoce sobre la base de los valores razonables relativos de dichas partes en la fecha de la transferencia.

La diferencia entre el importe en libros imputable a la parte que ya no se reconoce y la suma de la contraprestación recibida por la parte no reconocida y cualquier ganancia o pérdida acumulada que le sea asignada que haya sido reconocida en otros resultados integrales se reconoce en el resultado del ejercicio. La ganancia o pérdida acumulada que haya sido reconocida en otros resultados integrales se distribuirá entre la parte que continúa reconociéndose y la parte que ya no se reconocen sobre la base de los valores razonables relativos de dichas partes.

#### 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	30
Equipo de producción	10 al 20
Mobiliario y equipo de oficina	10

Para los componentes significativos de equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades que deben ser reemplazados periódicamente, la Entidad da de baja el componente reemplazado y reconoce el componente nuevo con su correspondiente vida útil y depreciación. Del mismo modo, cuando se efectúa un mantenimiento mayor, el costo de la misma se reconoce como un reemplazo en la medida en que se cumplan los requisitos para su reconocimiento. Todos los demás costos rutinarios de reparación y mantenimiento se reconocen como gasto en los resultados del periodo en la medida que se incurren.

Los edificios, mobiliario y equipo mantenidos bajo arrendamiento financiero se deprecian con base en a su vida útil estimada al igual que los activos propios. Sin embargo, cuando no existe la certeza razonable de que la propiedad se obtiene al final del plazo del arrendamiento, los activos se amortizan en el periodo más corto entre la vida del arrendamiento y su vida útil.

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 del crédito mercantil, 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

##### 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 <sup>(3)</sup>	2019
Starbucks Coffee	México	2037
	Argentina	2027
	Colombia	2033
	Chile	2027
Burger King	México, Argentina, Chile, Colombia y España <sup>(3)</sup>	Según fechas de apertura
Chili's Grill & Bar	México	2018
	Colombia	2026
	Chile	2026
California Pizza Kitchen	México	2022
P.F. Chang's	México <sup>(2)</sup>	2019
	Argentina, Chile, Brasil y Colombia <sup>(2)</sup>	2021
The Cheesecake Factory	México y Chile <sup>(2)</sup>	Según fechas de apertura
Italianni's	México <sup>(1)</sup>	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 2018, 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 2017, 2016 y 2015, 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 2017, 2016 y 2015, 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.

El crédito mercantil 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 crédito mercantil. 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.

#### **1. Crédito mercantil**

El crédito mercantil 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, el crédito mercantil 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 crédito mercantil 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 crédito mercantil 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 del crédito mercantil se reconoce directamente en resultados. Una pérdida por deterioro reconocida al crédito mercantil no se reversa en periodos posteriores. Al 31 de diciembre de 2017, la Entidad ha presentado efectos de 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 crédito mercantil 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 crédito mercantil, 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 39 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 el crédito mercantil) 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 IAS 39.

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, Chile, Colombia, Brasil y España) y que representan el 44%, 42% y 38% de los ingresos netos consolidados y el 31%, 25% y 22% del activo total consolidado al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015, 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 fluctuaron de forma significativa durante el periodo, en cuyo caso, las operaciones se convierten a los tipos de cambio prevalecientes en la fecha en que se celebraron las operaciones.
- 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 remediones, 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 remediones 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 2017, 2016 y 2015, 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 reconoce 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 correspondientes 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 del crédito mercantil o del reconocimiento inicial (distinto al de la combinación de negocios) de otros activos y pasivos en una operación que no afecta el resultado fiscal ni el contable.

Se reconoce un pasivo por impuestos diferidos por diferencias temporales gravables asociadas con inversiones en subsidiarias y asociadas, y participaciones en negocios conjuntos, excepto cuando la Entidad es capaz de controlar la reversión de la diferencia temporal y cuando sea probable que la diferencia temporal no se reversará en un futuro previsible. Los activos por impuestos diferidos que surgen de las diferencias temporales asociadas con dichas inversiones y participaciones se reconocen únicamente en la medida en que resulte probable que habrán utilidades fiscales futuras suficientes contra las que se utilicen esas diferencias temporales y se espera que éstas se reversarán en un futuro cercano.

El valor en libros de un activo por impuestos diferidos debe someterse a revisión al final de cada periodo sobre el que se informa y se debe reducir en la medida que se estime probable que no habrán 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.

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 IAS 18, Ingresos.

## 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 Corporativas las necesidades mensuales de los recursos de operación. El Director de Finanzas Corporativas 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 Alsea, y los principales directivos de la empresa.

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

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

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

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

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

Está dentro de las facultades del Director de 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**

Los ingresos de las actividades ordinarias se reconocen en la medida que sea probable que los beneficios económicos fluyan a la Entidad y que los ingresos se puedan medir de manera fiable, independientemente del momento en el que el pago sea realizado. Los ingresos se miden por el valor razonable de la contraprestación recibida o por recibir, teniendo en cuenta las condiciones de pago definidas contractualmente y sin incluir impuestos ni aranceles.

#### **Venta de bienes**

**Los ingresos por venta de alimentos y bebidas se reconocen en el momento que son entregados y/o consumidos por los clientes.**

#### **Prestación de servicios**

**Los ingresos se reconocen en función al grado de terminación. El grado de terminación se da cuando los servicios han sido devengados y aceptados por los clientes.**

#### **Dividendos**

**Los ingresos se reconocen cuando se materializa el derecho de la Entidad a cobrar los dividendos.**

#### **Regalías**

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

#### **4. JUICIOS CONTABLES CRÍTICOS Y FUENTES CLAVE PARA LA ESTIMACIÓN DE INCERTIDUMBRES**

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

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

#### **a. Juicios críticos al aplicar las políticas contables**

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

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

La Nota 15 menciona que Grupo Zena es una subsidiaria de Alsea, sobre la cual posee un 71.76%. 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, Alsea tiene el derecho de comprar la participación no controlada de los otros inversionistas (opción de compra). La opción de compra se podrá ejercer una vez transcurridos cuatro años desde la fecha de adquisición de Grupo Zena.

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 compra, 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 considerando el contrato de franquicia maestra.

#### **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 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 al 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:

En octubre de 2015, la Entidad adquirió el 71.76% del capital social de la sociedad denominada Food Service Project, S.L. (FSP), entidad constituida conforme a las leyes de España y la cual, en conjunto con sus subsidiarias se les denomina "Grupo Zena", en esta transacción se establece una opción de compra y venta que fue registrada bajo IAS 32 (ver Nota 19).

## 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 2017, 2016 y 2015, se integra como se muestra a continuación:

	2017	2016	2015
Efectivo	\$ 1,453,537	\$ 1,878,770	\$ 632,628
Inversiones a la vista con vencimiento original menor a tres meses	86,866	669,072	563,186
Total efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 1,540,403	\$ 2,547,842	\$ 1,195,814

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 2017, 2016 y 2015, el saldo de clientes se integra como se muestra a continuación:

	2017	2016	2015
Franquiciarios	\$ 247,118	\$ 315,864	\$ 332,485
Tarjetas de crédito	304,419	105,115	163,584
Otros	530,920	419,059	261,971
	1,082,457	840,038	758,040
Estimación para cuentas de cobro dudoso <sup>(1)</sup>	(162,193)	(131,658)	(118,097)
	\$ 920,264	\$ 708,380	\$ 639,943

(1) Las estimaciones que se presentan en los estados consolidados de posición financiera, se refieren a las cuentas de difícil cobro de saldos con franquiciarios a más de 90 días. Las estimaciones reconocidas principalmente por este concepto son de \$162,193, \$131,658 y \$118,097 en 2017, 2016 y 2015, respectivamente, dichas estimaciones más ciertas garantías cubren el monto vencido. El deterioro reconocido representa la diferencia entre el valor en libros de esas cuentas por cobrar a clientes y el valor presente de los recursos que se espera recibir de su liquidación. La Entidad no mantiene colateral sobre estos saldos.

Los plazos contratados sobre la venta de alimentos, bebidas, envase, empaque, regalías y otros a propietarios de subfranquicias son 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.

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

	2017	2016	2015
15-60 días	\$ 13,371	\$ 29,052	\$ 43,648
60-90 días	13,044	6,126	9,230
Más de 90-120 días	153,900	129,561	95,161
Total	\$ 180,315	\$ 164,739	\$ 148,039
Antigüedad promedio (días)	95	93	60

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 2017, 2016 y 2015, se integran como se muestra a continuación:

	2017	2016	2015
Alimentos y bebidas	\$ 1,869,134	\$ 1,383,029	\$ 1,083,807
Envases y empaques	65,759	55,001	84,235
Otros <sup>(1)</sup>	82,591	145,237	214,983
Estimación para obsolescencia	(7,705)	(7,904)	(5,044)
<b>Total</b>	<b>\$ 2,009,779</b>	<b>\$ 1,575,363</b>	<b>\$ 1,377,981</b>

(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 fue de \$12,923,189, \$11,779,630 y \$10,149,276 por los años que terminaron al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015, respectivamente.

## 9. PAGOS ANTICIPADOS

Los pagos anticipados fueron efectuados para la adquisición de:

	2017	2016	2015
Seguros y otros servicios	\$ 288,458	\$ 287,426	\$ 220,783
Anticipos a proveedores	91,029	80,529	62,249
Arrendamiento de locales	32,076	34,235	39,354
<b>Total</b>	<b>\$ 411,563</b>	<b>\$ 402,190</b>	<b>\$ 322,386</b>

## 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 2015	\$ 797,139	\$ 4,109,295	\$ 6,190,457	\$ 288,428	\$ 172,027	\$ 552,255	\$ 940,450	\$ 277,415	\$ 1,145,279	\$ 14,472,745
Adquisiciones	14,783	1,153,047	1,239,062	-	41,315	205,232	41,196	36,161	254,022	2,984,818
Bajas	-	(183,125)	(335,952)	-	(23,113)	(23,962)	(5,903)	(163)	-	(572,218)
Ajuste por conversión	(5,617)	(58,817)	(98,739)	-	(1,826)	(4,945)	(1,076)	(4,649)	(11,976)	(187,645)
Saldo al 31 de diciembre de 2015	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

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 2015	\$ 84,871	\$ 1,423,669	\$ 1,959,787	\$ (5,181)	\$ 85,894	\$ 328,698	\$ 522,531	\$ 51,439	\$ -	\$ 4,451,708
Cargo por depreciación del ejercicio	8,743	633,620	727,164	14,708	33,161	112,523	45,595	20,827	-	1,596,341
Ajuste por conversión	-	(22,824)	(42,948)	-	(1,094)	(3,406)	(1,490)	3	-	(71,759)
Bajas	-	(141,946)	(229,691)	-	(20,106)	(22,056)	(2,421)	(146)	-	(416,366)
Saldo al 31 de diciembre de 2015	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

COSTO NETO																				
Saldo al 31 de diciembre de 2015	\$	712,691	\$	3,127,881	\$	4,580,516	\$	278,901	\$	90,548	\$	312,821	\$	410,452	\$	236,641	\$	1,387,325	\$	11,137,776
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

## 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	CRÉDITO MERCANTIL	TOTAL
Saldo al 1 de enero de 2015	\$ 7,813,255	\$ 378,644	\$ 875,130	\$ 572,461	\$ 6,881,265	\$ 16,520,755
Adquisiciones	94,601	603	173,013	143,255	-	411,472
Ajuste por conversión	15,359	(1,031)	(6,574)	(841)	-	6,913
Bajas	(9,313)	(8,227)	(5,219)	(275)	-	(23,034)
Saldo al 31 de diciembre de 2015	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

AMORTIZACIÓN	DERECHOS DE MARCAS	COMISIONES POR APERTURA DE TIENDA	DERECHO DE FRANQUICIA Y USO DE LOCALES	LICENCIAS Y DESARROLLOS	CRÉDITO MERCANTIL	TOTAL
Saldo al 1 de enero de 2015	\$ 811,015	\$ 371,126	\$ 279,982	\$ 418,058	\$ 16,953	\$ 1,897,134
Amortización	128,657	9,693	95,598	117,608	-	351,556
Ajuste por conversión	(593)	(3,243)	(3,243)	(357)	-	(7,436)
Bajas	(3,880)	(10,472)	(1,732)	(68)	-	(16,152)
Saldo al 31 de diciembre de 2015	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

COSTO NETO												
Saldo al 31 de diciembre de 2015	\$	6,978,703	\$	2,885	\$	665,745	\$	179,359	\$	6,864,312	\$	14,691,004
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

## 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. 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:

	2017	2016	2015
Pagos mínimos de arrendamiento	\$ 4,031,877	\$ 3,274,251	\$ 2,851,083

#### b. Los compromisos de arrendamiento operativos no cancelables

	2017	2016	2015
Menos de un año	\$ 2,845,064	\$ 1,924,672	\$ 1,744,166
Entre uno y cinco años	11,524,706	8,662,305	7,833,383

#### 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		
	2017	2016	2015
Menos de un año	\$ 32,398	\$ 32,398	\$ 32,789
Entre uno y cinco años	115,009	97,195	97,195
Cinco años o más	490,185	536,997	566,261
	637,592	666,590	696,245
Menos cargos de financiamiento futuros	(336,149)	(358,956)	(381,915)
Pagos mínimos de arrendamiento	\$ 301,443	\$ 307,634	\$ 314,330

#### VALOR PRESENTE DE LOS PAGOS MÍNIMOS DE ARRENDAMIENTOS

	2017	2016	2015
Menos de un año	\$ 6,799	\$ 6,799	\$ 7,190
Entre uno y cinco años	25,086	20,398	20,398
Cinco años o más	269,558	280,437	286,742
Valor presente de pagos mínimos de arrendamiento	\$ 301,443	\$ 307,634	\$ 314,330
Incluidos en los estados financieros como:			
Préstamos a corto plazo	\$ 6,799	\$ 6,799	\$ 7,190
Préstamos a largo plazo	294,644	300,835	307,140
	\$ 301,443	\$ 307,634	\$ 314,330

#### 13. INVERSIÓN EN SUBSIDIARIAS

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

SUBSIDIARIA	ACTIVIDAD	2017	2016	2015
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%	93.25%
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%	94.91%

SUBSIDIARIA	ACTIVIDAD	2017	2016	2015
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%
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%
Italcafe, 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%
Grupo Amigos de Perisur, S.A. de C.V. (2)	Operadora de la marca Italianni's	-	-	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%	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	71.76%	71.76%	71.76%
Gastrococina Sur, S.P.A.	Operadora de Chili's Grill & Bar en Chile	100.00%	100.00%	-
Gastronomía Italiana en Colombia, S.A.S. (1)	Operadora de la marca Archie's en Colombia	97.60%	100.00%	-
Operadora GB Sur, S.A. de C.V.	Operadora de las marcas Vips y Domino's Pizza en México	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.

(2) El 18 de diciembre de 2015, mediante Asamblea General Extraordinaria de Accionistas se aprobó la fusión entre Amigos de Perisur, S.A. de C.V. (APE) como sociedad fusionada y la entidad Amigos de Torreón, S.A. de C.V. como entidad fusionante, asumiendo esta última, todos los derechos y obligaciones de APE. Dicha fusión surtió efectos entre las partes a partir del 31 de diciembre de 2015.

#### 14. INVERSIÓN EN ACCIONES DE ENTIDADES ASOCIADAS

Aportación en la participación no controladora de Blue Stripes Chile SPA

En mayo de 2015, Alsea llegó a un acuerdo para aportar el 33% del capital social de Blue Stripes Chile SPA, dicha entidad está constituida en Chile. La aportación inicial de Alsea fue de \$6,477, dicho efecto se reconoció en el estado consolidado de posición financiera como inversión en acciones de entidades asociadas. El 67% restante fue aportado por su asociada Grupo Axo. De acuerdo a los contratos entre accionistas, Alsea no ejerce control en dicha operación.

Al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015, 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:

SUBSIDIARIA	2017	% 2016	2015	ACTIVIDAD PRINCIPAL	31/12/17	31/12/16	31/12/15
Grupo Axo, S.A.P.I. de C.V. (2) (4) (5)	-	25.00%	25.00%	Comercializadora de ropa y accesorios de marcas de prestigio internacional que opera en México.	\$ -	\$ 995,596	\$ 892,169
Blue Stripes Chile SPA (5)	-	33.33%	33.33%	Comercializadora de ropa y accesorios de marcas de prestigio internacional que opera en Chile.	-	9,717	6,511
Stripes Chile SPA (1) (3) (5)	-	33.33%	33.33%	Comercializadora de ropa y accesorios de marcas de prestigio internacional que opera en Chile.	-	30,662	24,282
<b>Total</b>					<b>\$ -</b>	<b>\$ 1,035,975</b>	<b>\$ 922,962</b>

SUBSIDIARIA	2017	% 2016	2015	ACTIVIDAD PRINCIPAL	31/12/17	31/12/16	31/12/15
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	\$ 27,396
Blue Stripes Chile SPA <sup>(1)</sup>	33.33%	33.33%	33.33%	Comercializadora de ropa y accesorios de marcas de prestigio internacional que opera en Chile.	1,892	1,506	2
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	305
<b>Total</b>					\$ (437)	\$ 67,877	\$ 27,703

- (1) Stripes Chile SPA es subsidiaria directa de Grupo Axo en conjunto con una subsidiaria de la Entidad.  
(2) En 2015 se realizaron aportaciones para aumento de capital en Grupo Axo por \$38,706.  
(3) En 2015 se efectuó la aportación para aumento de capital de \$20,220 en Stripes Chile SPA.  
(4) En 2016, Grupo Axo presenta movimientos en su capital contable derivado de adquisición de negocios, opción de compra 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.  
(5) 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.

### Stripes Chile SPA

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

	2017	2016	2015
Activos circulantes	\$ -	\$ 70,058	\$ 43,621
Activos no circulantes	\$ -	\$ 60,025	\$ 55,315
Pasivos circulantes	\$ -	\$ 38,088	\$ 26,081

	DEL 1/01/2017 AL 19/10/2017	2016	2015
Ingresos	\$ 87,228	\$ 132,312	\$ 85,486
Utilidad neta del ejercicio	\$ 3,474	\$ 1,146	\$ 915

### Blue Stripes Chile SPA

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

	2017	2016	2015
Activos circulantes	\$ -	\$ 40,512	\$ 16,478
Activos no circulantes	\$ -	\$ 33,548	\$ 9,531
Pasivos circulantes	\$ -	\$ 44,906	\$ 6,475

	DEL 1/01/2017 AL 19/10/2017	2016	DEL 1/06/2015 AL 31/12/2015
Ingresos	\$ 98,874	\$ 63,642	\$ 11,904
Utilidad neta del ejercicio	\$ 5,677	\$ 4,518	\$ 5

### 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:

	2017	2016	2015
Activos corrientes	\$ -	\$ 3,656,612	\$ 2,380,902
Activos no corrientes	\$ -	\$ 3,182,682	\$ 3,169,338
Pasivos corrientes	\$ -	\$ 2,168,965	\$ 1,733,052
Pasivos no corrientes	\$ -	\$ 2,927,493	\$ 2,488,060

	DEL 1/01/2017 AL 19/10/2017	2016	2015
Ingresos	\$ 5,769,233	\$ 6,144,101	\$ 4,504,291
(Pérdida) utilidad neta del ejercicio	\$ (13,948)	\$ 263,956	\$ 109,584

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

	2017	2016	2015
Activos netos de la asociada	\$ -	\$ 1,742,836	\$ 1,329,128
Participación de la Entidad en Grupo Axo	\$ -	\$ 435,709	\$ 332,282
Más: crédito mercantil	-	559,887	559,887
Valor en libros de la participación de la Entidad en Grupo Axo	\$ -	\$ 995,596	\$ 892,169

## 15. COMBINACIÓN DE NEGOCIOS

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 el crédito mercantil.

### 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.).

Los importes de la nota de combinación de negocios de Archie's no coincide contra el EF's emitidos.

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
<b>Activos circulantes:</b>	
Inventario	\$ 10,197
<b>Activos a largo plazo:</b>	
Equipo de tienda y mejoras	107,755
Activos intangibles	245,156
<b>Pasivos circulantes:</b>	
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
Crédito mercantil	\$ -

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.

### Adquisición de Grupo Zena

En octubre de 2014, concluyó el proceso de adquisición a Food Service Group, S.A. y Tuera 16, S.A. S.C.R., sociedades de Luxemburgo y España, respectivamente, del 71.76% del capital social de la sociedad denominada Food Service Project, S.L. (FSP), entidad constituida conforme a las leyes de España y la cual en conjunto con sus subsidiarias se les denomina "Grupo Zena".

La contraprestación pagada por la adquisición fue de \$102,872 miles de euros pagaderos en efectivo (equivalentes a \$1,794,245).

La adquisición no contempla alguna contraprestación contingente. En esta transacción se establece una opción de compra y venta por el 28.24% del capital social al término de cuatro años posteriores a la fecha de adquisición, que fue registrada bajo IAS 32, *Instrumentos Financieros: Presentación* (Nota 19).

En octubre de 2015, concluyó el periodo de medición de la adquisición, a continuación se presenta un análisis de la asignación del costo de adquisición sobre los valores de los activos netos adquiridos a la fecha de la adquisición. En dicha fecha existieron cambios en la contabilización preliminar de la adquisición, los cuales se muestran a continuación:

CONCEPTO	REGISTRO PRELIMINAR	AJUSTE POR VALUACIÓN	VALOR RAZONABLE
<b>Activos circulantes:</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 89,287	\$ -	\$ 89,287
Cuentas por cobrar y otras cuentas por cobrar	245,968	-	245,968
<b>Activos a largo plazo:</b>			
Equipo de tienda y mejoras	1,231,979	261,998	1,493,977
Activos intangibles	470,473	1,222,642	1,693,115
Reasignación de crédito mercantil incluido en Grupo Zena	1,313,786	(1,313,786)	-
Impuestos diferidos	174,859	-	174,859
<b>Pasivos circulantes:</b>			
Cuentas por pagar a proveedores y otras cuentas por pagar	(1,279,228)	-	(1,279,228)
<b>Pasivos a largo plazo:</b>			
Impuestos diferidos	-	(445,393)	(445,393)
Préstamos	(1,845,132)	-	(1,845,132)
Otros pasivos a largo plazo	(165,459)	-	(165,459)
Valor razonable de los activos netos adquiridos	236,533	(274,539)	(38,006)
Contraprestación pagada en efectivo	1,794,245	-	1,794,245
Valor razonable de la participación no controlada anterior	706,098	(101,521)	604,577
Valor de la contraprestación pagada	2,500,343	(101,521)	2,398,822
Crédito mercantil	\$ 2,263,810	\$ 173,018	\$ 2,436,828

El crédito mercantil que surgió de la adquisición de Grupo Zena, deriva de la contraprestación pagada que incluyó importes relacionados con beneficios de operar 427 tiendas, 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 del crédito mercantil debido a que no cumplen con los criterios de reconocimiento para los activos intangibles identificables.

Desde la fecha de la adquisición y hasta el 31 de diciembre de 2014, Grupo Zena contribuyó con \$1,468,036 a los ingresos y \$118,487 a la utilidad del período. Si la combinación hubiera ocurrido al inicio del ejercicio, la utilidad neta consolidada del periodo según las IFRS hubiera sido de \$496,005 y el ingreso por operaciones continuadas hubiera sido de \$26,464,123. Los gastos de adquisición relacionados a esta transacción ascendieron a \$12,096 los cuales se muestran en otros gastos.

El crédito mercantil que surgió de la adquisición no es deducible para propósitos fiscales.

Los flujos de efectivo netos sobre la adquisición de la subsidiaria fue de \$1,704,958, corresponden a la contraprestación pagada en efectivo \$1,794,245 menos los saldos de efectivo y equivalente de efectivo adquiridos de \$89,287.

#### Adquisición de Vips

En abril de 2014, concluyó el proceso de adquisición del 100% de Vips (división de restaurantes de

Grupo Wal-Mart, el precio final de la adquisición fue \$8,200,000, en un acuerdo entre Alsea y Wal-Mart de México, S.A.B. de C.V. y se incurrieron en desembolsos adicionales acordados entre las partes por \$516,753 para un precio total de \$8,716,753.

La adquisición no contempla alguna contraprestación contingente.

En marzo de 2015, concluyó el periodo de medición de la adquisición, a continuación se presenta un análisis de la asignación del costo de adquisición sobre los valores razonables de los activos netos adquiridos a la fecha de adquisición. En dicha fecha existieron cambios en la contabilización preliminar de la adquisición, los cuales se muestran a continuación:

CONCEPTO	REGISTRO PRELIMINAR	AJUSTE POR VALUACIÓN	VALOR RAZONABLE
<b>Activos circulantes:</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 605,400	\$ -	\$ 605,400
Cuentas por cobrar y otras cuentas por cobrar	304,964	-	304,964
<b>Activos a largo plazo:</b>			
Equipo de tienda y mejoras	2,935,630	(45,260)	2,890,370
Activos intangibles	365,944	3,573,000	3,938,944
Impuestos diferidos	201,845	16,427	218,272
<b>Pasivos circulantes:</b>			
Gastos acumulados y beneficios a empleados	(700,918)	(22,872)	(723,790)
<b>Pasivos a largo plazo:</b>			
Impuestos diferidos	-	(1,209,453)	(1,209,453)
Otros pasivos a largo plazo	(366,651)	-	(366,651)
Valor razonable de los activos netos adquiridos	3,346,214	2,311,842	5,658,056
Valor total de la contraprestación pagada	8,716,753	-	8,716,753
Crédito mercantil	\$ 5,370,539	\$ (2,311,842)	\$ 3,058,697

El crédito mercantil que surge de la adquisición de Vips, deriva de la contraprestación pagada que incluyó efectivamente importes en relación con beneficios de operar de 360 tiendas, esperando un crecimiento de mercado con un plan de desarrollo para los próximos cinco años en el mercado, así también los beneficios adyacentes principalmente crecimiento de ingresos, sinergias esperadas en la operación y en la compra de insumos.

Estos beneficios no se reconocen separadamente del crédito mercantil debido a que no cumplen con los criterios de reconocimiento para los activos intangibles identificables. No se espera que el crédito mercantil que surgió de las adquisiciones sea deducible para propósitos fiscales.

Los flujos de efectivo netos sobre la adquisición de la subsidiaria fue de \$8,111,353 y corresponden a la contraprestación pagada en efectivo \$8,716,753 menos los saldos de efectivo y equivalente de efectivo adquiridos de \$605,400.

Desde la fecha de la adquisición y hasta el 31 de diciembre de 2014, Vips contribuyó \$4,016,325 a los ingresos y \$111,628 a la utilidad del período antes del impuesto a las ganancias. Si la combinación hubiera ocurrido al inicio del ejercicio, la utilidad neta consolidada del periodo según las IFRS hubiera sido de \$683,119 y el ingreso por operaciones continuadas hubiera sido de \$24,723,880.

Los gastos de adquisición relacionados a esta transacción ascendieron a \$9,357 los cuales se muestran en otros gastos.

## 16. CRÉDITO MERCANTIL

Asignación del crédito mercantil a las unidades generadoras de efectivo

Para propósitos de efectuar pruebas de deterioro, el crédito mercantil fue asignado a las siguientes unidades generadoras de efectivo:

CONCEPTO	2017	2016	2015
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 <sup>(1)</sup>	-	3,270	3,270
Il Tempietto <sup>(1)</sup>	-	377	377
Cañas y Tapas	6,838	6,838	6,838
	<b>\$ 6,860,665</b>	<b>\$ 6,864,312</b>	<b>\$ 6,864,312</b>

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

Al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015, los estudios efectuados de las pruebas de deterioro concluyeron que el crédito mercantil no tiene deterioro, con excepción del crédito mercantil asignado a las marcas mencionadas en el párrafo anterior.

## 17. DEUDA A LARGO PLAZO

La deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015, se integra por préstamos sin garantía específica como se muestra a continuación:

BANCO	TIPO	MONEDA	TASA	VENCI-MIENTO	2017	2016	2015
Sindicado	Crédito simple	Euros	1.89% (Tasa Fija)	2020	\$ 2,338,640	\$ 2,274,063	\$ 2,027,154
Scotiabank Inverlat, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	7.08% (Tasa Variable TIIE +0.97%)	2019	-	1,957,553	2,032,790
Bank of América	Crédito simple	Pesos mexicanos	7.30% (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	7.06% (Tasa Variable TIIE +1.35%)	2021	-	996,078	574,063
Bank of Tokyo	Crédito simple	Pesos mexicanos	7.06% (Tasa Variable TIIE +0.95%)	2021	900,000	-	-
Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C. (Bancomext)	Crédito simple	Pesos mexicanos	7.45% (Tasa Variable TIIE +1.34%)	2024	600,000	866,400	-
Banco Santander, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	7.11% (Tasa Variable TIIE +1.00%)	2021	260,000	796,267	-
Banco Nacional de México, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	6.86% (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 +1.00%	2021	400,000	-	-
Banco Santander, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	Tasa Variable TIIE +1.00%	2022	485,310	-	-
Banco Citibank Argentina	Crédito simple	Pesos argentinos	27% (Tasa Fija)	2017	-	303,355	47,974
BBVA Francés	Crédito simple	Pesos argentinos	22% (Tasa Fija)	2017	-	146,200	1,788
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	69,777
BBVA Francés	Crédito simple	Pesos argentinos	23.25% (Tasa Fija)	2018	103,096	-	-
Banco HSBC, S.A.	Crédito simple	Pesos argentinos	29% (Tasa Fija)	2018	110,442	-	-
Banco Citibank	Crédito simple	Pesos argentinos	29.25% (Tasa Fija)	2018	3,553	-	-
Banco Citibank Argentina	Crédito simple	Pesos argentinos	29.50% (Tasa Fija)	2018	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)	2018	85,918	-	-
Helm Bank USA	Crédito simple	Pesos colombianos	12.29% (Tasa Variable DTF +5.30%)	2020	-	14,922	-
					<b>7,780,920</b>	<b>10,851,044</b>	<b>5,753,546</b>
					<b>(1,087,466)</b>	<b>(1,107,238)</b>	<b>(734,824)</b>
					<b>\$ 6,693,454</b>	<b>\$ 9,743,806</b>	<b>\$ 5,018,722</b>

Los vencimientos anuales de la deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2017 son como se muestra a continuación:

AÑO	IMPORTE
2019	\$ 3,433,094
2020	1,882,860
2021-2027	1,377,500
	<u>\$ 6,693,454</u>

Los créditos bancarios incluyen ciertas obligaciones de hacer y no hacer así como mantener ciertas razones financieras. Al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015 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 2017, 2016 y 2015 asciende a \$6,980,452, \$3,988,845 y \$6,479,795, respectivamente.

AÑO	IMPORTE
2020	\$ 2,980,452
2022	1,000,000
2025	1,000,000
2027	2,000,000
	<u>\$ 6,980,452</u>

### 19. PASIVO A LARGO PLAZO, OPCIÓN DE COMPRA DE PARTICIPACIÓN NO CONTROLADA

En octubre de 2014, la Entidad adquirió Grupo Zena, de dicha adquisición Alsea tiene el derecho de comprar la participación no controlada de los otros inversionistas (opción de compra) al cumplirse el cuarto año desde la fecha de la adquisición. El importe corresponde al valor presente de la deuda estimada que se estará liquidando al momento de ejercer la opción de compra conforme a las cláusulas del contrato. El pasivo se estará actualizando cada año hasta la fecha de opción, y los efectos generados con posterioridad serán reconocidos en el estado de resultados de conformidad con la IAS 32, Instrumentos financieros: presentación. El pasivo financiero de la opción de compra asciende a \$3,280,064, \$3,185,096 y \$2,777,328, al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015, respectivamente. La revaluación de dicha opción de compra al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015, generó una pérdida en resultados por \$94,968, \$407,768 y \$104,275, respectivamente y se muestra como 'Cambios en el valor razonable de instrumentos financieros' en el estado consolidado de resultados.

### 20. IMPUESTOS A LA UTILIDAD

En México, la Entidad está sujeta al ISR. Conforme a la Ley de ISR la tasa para 2017, 2016 y 2015 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.

A partir de 2008, se abrogó la Ley del IMPAC, permitiendo bajo ciertas circunstancias, la recuperación de este impuesto pagado en los diez ejercicios inmediatos anteriores a aquél en que por primera vez se pague ISR, en los términos de las disposiciones fiscales.

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 pagará 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 22.5% para 2015, 24% para 2016, 25.5% para 2017 y para 2018 la tasa será del 27%, según sistema de tributación elegido para los ejercicios 2017 y 2018. 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 el año 2017 es del 34% y para el año 2018 en adelante del 33%. Así mismo, para bases gravables superiores a \$800,000 deberá liquidar una sobretasa del 6% para el año 2017 y del 4% para el año 2018. En todo caso, a partir del año gravable 2017, la base gravable del impuesto de renta no podrá ser inferior al 3.5% del patrimonio líquido del inmediatamente anterior.

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, para el ejercicio 2015, se aprobaron reformas fiscales entre las cuales se incluye la disminución de dicha tasa al 28% y al 25% en 2017 y 2016, salvo para entidades de crédito y las empresas dedicadas a la exploración, investigación y exploración 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

	2017	2016	2015
Corriente	\$ 985,351	\$ 825,874	\$ 691,060
Diferido	(149,923)	(296,641)	(201,141)
	\$ 835,428	\$ 529,233	\$ 489,919

El gasto de impuestos atribuible a la utilidad antes de ISR fue diferente del que resultaría de aplicar la tasa del 30% en 2017, 2016 y 2015, como resultado de las partidas que se indican a continuación:

	2017	2016	2015
Tasa esperada de ISR	30%	30%	30%
Gastos no deducibles	8%	7%	4%
Efectos de inflación	9%	5%	5%
Actualización de activo fijo	(6%)	(6%)	(5%)
Otros	(1%)	(4%)	(2%)
Tasa efectiva de ISR consolidada	40%	32%	32%

#### b. Impuestos diferidos

El siguiente es el análisis de los impuestos diferidos activos que se presenta en el estado consolidado de posición financiera:

	2017	2016	2015
(Activos) pasivos diferidos:			
Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios	\$ (2,347)	\$ (15,698)	\$ (36,942)
Gastos acumulados	(623,225)	(740,365)	(488,383)
Anticipos de clientes	(164,635)	(16,176)	(105,167)
Pérdidas fiscales por amortizar	(186,952)	(82,078)	(102,640)
IMPAC por recuperar	-	(12,269)	(12,269)
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	471,310	769,288	882,625
Pagos anticipados	123,515	(84,223)	71,418
Otros activos	-	(2)	5,752
	\$ (382,334)	\$ (181,523)	\$ 214,394

#### 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:

	2017	2016	2015
Activo por impuestos diferidos	\$ 2,348,434	\$ 2,068,996	\$ 1,710,943
Pasivo por impuestos diferidos	1,966,100	1,887,473	1,925,337
	\$ (382,334)	\$ (181,523)	\$ 214,394

**d. Saldos de impuestos diferidos**

2017	SALDO INICIAL	RECONOCIDO EN LOS RESULTADOS	RECONOCIDO DIRECTAMENTE EN EL CAPITAL CONTABLE	ADQUISICIONES	SALDO FINAL
<b>Diferencias temporales</b>					
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)
<b>Pérdidas fiscales y créditos fiscales no utilizados</b>					
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 DIRECTAMENTE EN EL CAPITAL CONTABLE	SALDO FINAL	ADQUISICIONES	SALDO FINAL
<b>Diferencias temporales</b>					
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)
	329,303	(317,203)	(99,276)	-	(87,176)
<b>Pérdidas fiscales y créditos fiscales no utilizados</b>					
Pérdidas fiscales	(102,640)	20,562	-	-	(82,078)
IMPAC por recuperar	(12,269)	-	-	-	(12,269)
	(114,909)	20,562	-	-	(94,347)
	\$ 214,394	(296,641)	(99,276)	-	(181,523)

2015	SALDO INICIAL	RECONOCIDO EN LOS RESULTADOS	RECONOCIDO DIRECTAMENTE EN EL CAPITAL CONTABLE	ADQUISICIONES	SALDO FINAL
<b>Diferencias temporales</b>					
Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios	\$ (34,028)	(2,914)	-	-	(36,942)
Gastos acumulados	(447,253)	(14,330)	(26,800)	-	(488,383)
Anticipos de clientes	(70,341)	(34,826)	-	-	(105,167)
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	1,208,752	(145,290)	(180,837)	-	882,625
Pagos anticipados	47,013	24,405	-	-	71,418
Otros activos	7,172	(1,420)	-	-	5,752
	711,315	(174,375)	(207,637)	-	329,303
<b>Pérdidas fiscales y créditos fiscales no utilizados</b>					
Pérdidas fiscales	(75,874)	(26,766)	-	-	(102,640)
IMPAC por recuperar	(12,269)	-	-	-	(12,269)
	(88,143)	(26,766)	-	-	(114,909)
	\$ 623,172	(201,141)	(207,637)	-	214,394

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 2017, son:

AÑO DE VENCIMIENTO	PÉRDIDAS AMORTIZABLES	PAÍS
2023	\$ 71,246	México
2024	88,044	México
2025	319,613	México
2026	195,404	México
2027	76,478	México
Pérdidas de entidades en el extranjero sin vencimiento	51,605	Chile
Pérdidas de entidades en el extranjero con vencimiento	54,639	Colombia
	\$ 857,029	

## 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 gasto total reconocido en los estados consolidados de resultados y otros resultados integrales es de \$37,147 en 2017.

El gasto por beneficios a empleados al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015 fue de \$10,650,386, \$9,506,774 y \$8,177,096; 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 \$9,251, \$580 y \$6,041 en 2017, 2016 y 2015, 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 2016.

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 2017, 2016 y 2015, 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.

$$\text{Deuda Total a EBITDA} = \text{Deuda Total} / \text{EBITDA Itm}$$

Al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015, 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 el ratio establecido.

### b. Categorías de instrumentos financieros

	2017	2016	2015
<b>Activos financieros</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 1,540,403	\$ 2,547,842	\$ 1,195,814
Préstamos y cuentas por cobrar a costo amortizado	1,250,588	953,638	904,853
<b>Pasivos financieros a costo amortizado</b>			
Proveedores	3,960,806	3,901,972	3,013,091
Cuentas por pagar a acreedores	1,018,691	909,156	635,802
Vencimiento circulante de la deuda a largo plazo	1,087,466	1,107,238	734,824
Pasivos financieros por arrendamiento	6,799	6,799	7,190
Préstamos bancarios a largo plazo	6,693,454	9,743,806	5,018,722
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	294,644	300,835	307,140
Certificados bursátiles	6,980,452	3,988,845	6,479,795

### 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 2017, 2016 y 2015. 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 2017, 2016 y 2015.

TIPO DE DERIVADO	VALOR O CONTRATO	POSICIÓN	OBJETIVO DE LA COBERTURA	31.DIC.17 ACTUAL	31.DIC.16 ANTERIOR	31.DIC.15 ANTERIOR	31.DIC.17 ACTUAL	31.DIC.16 ANTERIOR	31.DIC.15 ANTERIOR	31.DIC.17 ACTUAL	31.DIC.16 ANTERIOR	31.DIC.15 ANTERIOR	(MILES DE USD)
Forwards	Larga	Económica	USDMXN	19,7354	20.73	17.34	50,050	56,125	14,000	\$ (46)\$	(2,122)\$	(306)	50,050
Opciones	Larga	Económica	USDMXN	19,7354	20.73	17.34	75,950	42,100	14,500	\$ (1,016)\$	4,909\$	(9)	75,950
Forwards	Corta	Económica	EURUSD	NA	NA	1.09	-	-	900	\$ -	-\$	0.1	-

#### 1. Análisis de sensibilidad de moneda extranjera

Al cierre del 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015, la Entidad cuenta con coberturas para compra de dólares americanos para los próximos 12 meses por un total de \$126, \$98 y \$28 millones, respectivamente, con un tipo de cambio promedio de \$18.82, \$19.21 y \$16.26 por dólar americano, respectivamente, la valuación se encuentra hecha con un tipo de cambio promedio de \$18.50, \$20.75 y \$16.50, por dólar americano, respectivamente, para los siguientes 12 meses contados a partir del 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015. El precio de salida de los instrumentos financieros derivados por divisas es de \$48.5, \$46.4 y \$7.6 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 2017, 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 2017.

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 2017, 2016 y 2015, se realizaron un total de 1,066, 534,220 y 212 operaciones, respectivamente, de instrumentos financieros derivados de tipo de cambio forwards y opciones por un monto de 402.6, 68.6 y 41.5 millones de dólares, respectivamente. El valor absoluto del precio de salida de los instrumentos financieros derivados utilizados por trimestre durante el ejercicio, no representa más del 5% de los activos, pasivos o capital total consolidado, o bien el 3% de las ventas totales consolidadas del último trimestre. Por lo tanto, el riesgo que corre la empresa por las fluctuaciones en el tipo de cambio no tendrá un efecto negativo en cuanto a su operación, ni afectará la capacidad de hacer frente a las operaciones por productos financieros derivados.

Al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015, la Entidad cuenta con IFD para compra de dólares americanos en los próximos doce meses, por un importe aproximado a 126, 98 y 28 millones de dólares, con un tipo de cambio promedio de aproximadamente \$18.81, \$19.21 y \$16.26 pesos por dólar, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015, 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 2017, la compañía cuenta con deuda total por \$14,761 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 71% se encuentra fija a una tasa ponderada de 7.43%, y el 29% en tasa variable, dicha estrategia ha generado un resultado positivo para la compañía.

**- 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 2017, 2016 y 2015.

TIPO DE DERIVADO	VALOR O CONTRATO	POSICIÓN	OBJETIVO DE LA COBERTURA	31.DIC.17 ACTUAL	31.DIC.16 ANTERIOR	31.DIC.15 ANTERIOR	31.DIC.17 ACTUAL	31.DIC.16 ANTERIOR	31.DIC.15 ANTERIOR	31.DIC.17 ACTUAL	31.DIC.16 ANTERIOR	31.DIC.15 ANTERIOR	(MILES DE USD)
IRS Plain Vanilla	Larga	Cobertura		7.62% - TIIE 28 d	6.11% - TIIE 28 d	3.34% - TIIE 28 d	199,046	119,011	99,158	\$ 20,650	\$ 20,216	\$ 5,650	199,046
IRS Plain Vanilla	Larga	Económica		7.62% - TIIE 28 d	6.11% - TIIE 28 d	3.34% - TIIE 28 d	113,337	37,928	15,420	\$ (5,160)	\$ (2,295)	\$ 32	113,337
KO Out IRS	Larga	Económica		7.62% - TIIE 28 d	6.11% - TIIE 28 d	3.34% - TIIE 28 d	-	-	2,941	\$ -	\$ -	\$ 11	-
Limited IRS	Larga	Económica		7.62% - TIIE 28 d	6.11% - TIIE 28 d	3.34% - TIIE 28 d	-	10,453	2,941	\$ -	\$ -	\$ 15	-
Capped IRS	Larga	Económica		7.62% - TIIE 28 d	6.11% - TIIE 28 d	3.34% - TIIE 28 d	35,469	14,905	2,553	\$ 402	\$ 138.6	\$ 0.4	35,469
IRS Plain Vanilla	Larga	Cobertura		7.62% - TIIE 28 d	EURIBOR 1M	EURIBOR 1M	60,161	39,427	87,391	\$ (189)	\$ (27)	\$ (549)	60,161

## 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 TIIE de 28 días, el resto de las variables permanecen constantes. Al cierre del 31 de diciembre de 2017, un aumento en las tasas de referencia de 200 bps afectaría los intereses los costos financieros en alrededor de \$159.4 millones de pesos mexicanos. La afectación se debe principalmente a que las barreras que protegen el alza en las tasa de interés se ven superadas, quedando la Entidad expuesta a las tasas de mercado con cobertura de un 46% aproximadamente de la deuda.
- Un aumento de 150 bps en la tasa TIIE de 28 días, representa un aumento en el costo financiero aproximado a \$221.4 millones de pesos, en el cual no se corre riesgo alguno en la liquidez de la Entidad, ni se prevé algún efecto negativo en la operación del negocio, ni para asumir los compromisos relacionados a la contratación de instrumentos financieros derivados para tasas de interés.
- Finalmente, el escenario con un incremento de 100 bps en la tasa de referencia TIIE de 28 días, tendría un efecto negativo en los costos financieros por aproximadamente \$147.6 millones de pesos

Los escenarios anteriores fueron realizados sobre la deuda bancaria y bursátil contratada en pesos mexicanos con tasa flotante de referencia TIIE de 28 días, la cual representa alrededor del 80% de la deuda total contratada por la Entidad. El pasivo bancario denominado en euros se encuentra cubierto a tasa fija en un 70%, por lo que un aumento o disminución en las tasas no representaría un riesgo material ni significativo para la Entidad, compensando de manera efectiva en el precio de salida y el valor del subyacente del pasivo.

### 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., 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 2017, 2016 y 2015 la Entidad ha tenido 37 llamadas de margen netas solo en 2017, y mantiene 12 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 2017, 2016 y 2015 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 2017, 2016 y 2015 asciende a \$2,790,991, \$3,501,480 y \$2,100,657, 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 2017	TASA DE INTERÉS						TOTAL
	EFFECTIVA PROMEDIO	HASTA 1 AÑO	HASTA 2 AÑOS	HASTA 3 AÑOS	HASTA 4 AÑOS	MÁS DE 5 AÑOS O MÁS	
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
Cuentas por pagar a acreedores <sup>(1)</sup>		1,018,691	-	-	-	-	1,018,691
<b>Total</b>		<b>\$ 7,393,736</b>	<b>\$ 4,619,569</b>	<b>\$ 5,760,034</b>	<b>\$ 1,151,259</b>	<b>\$ 5,618,235</b>	<b>\$ 24,542,833</b>

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	TASA DE INTERÉS						TOTAL
	EFFECTIVA PROMEDIO	HASTA 1 AÑO	HASTA 2 AÑOS	HASTA 3 AÑOS	HASTA 4 AÑOS	MÁS DE 5 AÑOS O MÁS	
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
Cuentas por pagar a acreedores <sup>(1)</sup>		909,156	-	-	-	-	909,156
<b>Total</b>		<b>\$ 6,795,513</b>	<b>\$ 1,726,418</b>	<b>\$ 3,556,124</b>	<b>\$ 4,694,799</b>	<b>\$ 6,949,236</b>	<b>\$ 23,722,090</b>

(1) La política de pago a proveedores a partir 2016 es de 90 días, para lo cual la Entidad firmó contratos de factoraje financiero con instituciones financieras, mediante las cuales, un proveedor puede dirigirse a la institución financiera para hacer el cobro de alguna factura en particular aprobada por Alsea, antes de la fecha de pago, conforme a la política y Alsea, a su vez, liquidará el saldo a la institución financiera en la fecha de vencimiento de la factura. Esta transacción no tiene costo para Alsea y dichos saldos han sido clasificados como saldos con acreedores, por considerarse como sustitución de acreedor.

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	TASA DE INTERÉS						TOTAL
	EFFECTIVA PROMEDIO	HASTA 1 AÑO	HASTA 2 AÑOS	HASTA 3 AÑOS	HASTA 4 AÑOS	MÁS DE 5 AÑOS O MÁS	
Deuda a largo plazo	5.49%	\$ 1,000,986	\$ 1,048,079	\$ 717,767	\$ 2,669,308	\$ 1,471,296	\$ 6,907,436
Créditos bursátiles	4.70%	321,818	331,341	2,772,813	222,647	4,481,332	8,129,951
Arrendamiento financiero	4.00%	32,789	32,789	32,789	32,789	565,089	696,245
Instrumentos derivados		97,806	-	-	-	-	97,806
Proveedores		3,013,091	-	-	-	-	3,013,091
Cuentas por pagar a acreedores		635,802	-	-	-	-	635,802
<b>Total</b>		<b>\$ 5,102,292</b>	<b>\$ 1,412,209</b>	<b>\$ 3,523,369</b>	<b>\$ 2,924,744</b>	<b>\$ 6,517,717</b>	<b>\$ 19,480,331</b>

**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.17	31.DIC.16	31.DIC.15	
1) Contratos forwards y opciones de divisas	\$ (46)	\$ 2,787	\$ (315)	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	\$ 15,703	\$ 18,032	\$ 5,159	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 2017, 2016 y 2015, 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	31/12/2017		31/12/2016		31/12/2015	
	VALOR EN LIBROS	VALOR RAZONABLE	VALOR EN LIBROS	VALOR RAZONABLE	VALOR EN LIBROS	VALOR RAZONABLE
<b>Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:</b>						
Proveedores	\$ 3,960,806	\$ 3,960,806	\$ 3,901,972	\$ 3,901,972	\$ 3,013,091	\$ 3,013,091
Cuentas por pagar a acreedores	1,018,691	1,018,691	909,156	909,156	635,802	635,802
Préstamos bancarios	1,087,466	1,095,114	1,107,238	1,115,556	734,824	766,303
Pasivos financieros por arrendamiento	6,799	6,799	6,799	6,799	7,190	7,190
Préstamos bancarios a largo plazo	6,693,454	6,693,454	9,743,806	9,743,806	5,018,722	5,018,722
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	294,644	294,644	300,835	300,835	307,140	307,140
Certificados bursátiles	6,980,452	6,843,439	3,988,845	4,037,222	6,479,795	6,539,804
<b>Total</b>	<b>\$ 20,042,312</b>	<b>\$ 19,912,947</b>	<b>\$ 19,958,651</b>	<b>\$ 20,015,346</b>	<b>\$ 16,196,564</b>	<b>\$ 16,288,052</b>

**PASIVOS FINANCIEROS 2017**

**NIVEL 1**

**Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:**

Pasivos financieros 2017	
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
<b>Total</b>	<b>\$ 15,062,815</b>

**PASIVOS FINANCIEROS 2016**

**NIVEL 1**

**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
<b>Total</b>	<b>\$ 15,147,523</b>

**PASIVOS FINANCIEROS 2015**

**NIVEL 1**

**Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:**

Préstamos bancarios	\$ 734,824
Pasivos financieros por arrendamiento	7,190
Préstamos bancarios a largo plazo	5,018,722
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	307,140
Certificados bursátiles	6,479,795
<b>Total</b>	<b>\$ 12,547,671</b>

**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 PE-SOS CAPITAL SOCIAL	PRIMA EN EMISIÓN DE ACCIONES
Cifras al 1 de enero de 2015	837,622,524	\$ 478,271	\$ 8,613,587
Colocación de acciones	(136,080)	(68)	-
Cifras al 31 de diciembre de 2015	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

Como se menciona en la Nota 19, la Entidad tiene la opción de compra de la participación no controlada de Grupo Zena, dicho efecto generó un cargo al patrimonio por \$2,673,053.

En junio de 2017, Alsea decretó el pago de dividendos por la cantidad de \$570,234 con cargo a la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta (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.

En abril de 2015, Alsea decretó el pago de dividendos por la cantidad de \$419,289 con cargo a la CUFIN, misma que se pagó en contra de las utilidades netas a razón de \$0.50 (cero pesos 50/100 m.n.) por acción. Se autorizó a la Tesorería de la sociedad efectuar el pago el día 29 de mayo de 2015 por una cantidad de \$419,173.

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 2017, 2016 y 2015, 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 1.0667. 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 2015	\$ 833,213
Participación en los resultados al 31 de diciembre de 2015	51,536
Otros movimientos de capital	10,156
Aportaciones de capital en subsidiarias	31,380
Adquisición participación no controladora Grupo Amigos de San Ángel, S.A. de C.V. (GASA)	(26,365)
<b>Saldo final al 31 de diciembre de 2015</b>	<b>899,920</b>
Participación en los resultados al 31 de diciembre de 2016	130,019
Reembolso de capital de Food Project, S.L. (1)	(45,178)
Otros movimientos de capital	28,687
<b>Saldo final al 31 de diciembre de 2016</b>	<b>1,013,448</b>
Participación en los resultados al 31 de diciembre de 2017	162,651
Reembolso de capital de Food Project, S.L.	(159,616)
Aportaciones de capital en subsidiarias	42,682
Otros movimientos de capital	62,401
<b>Saldo final al 31 de diciembre de 2017</b>	<b>\$ 1,121,566</b>

(1) El 20 de enero de 2016, Food 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. Adquisición de la participación no controladora de Grupo Amigos de San Ángel

Durante 2015, la Entidad adquirió el 10.23% restante de Grupo Amigos de San Ángel, S.A. de C.V. (GASA), subsidiaria de Alsea que opera las tiendas de Italianni's en México.

Para efectos de la consolidación, la operación no constituyó un cambio en el control de GASA, previo a la compra de la participación no controladora (PNC) ya se venía consolidando la subsidiaria y este procedimiento continuó sin cambio alguno.

El cambio de participación en el capital de GASA por parte de Alsea al adquirir la PNC (paso del 89.77% al 100%) se consideró como una transacción de capital o transacción entre propietarios.

Derivado del punto anterior, la diferencia entre el valor de la PNC y el valor razonable de la contraprestación pagada se reconoció directamente en el capital contable.

El registro contable originó un decremento en la PNC de \$26,365.

**c. 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 (PERDIDA) ATRIBUIBLE A LA PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORA			PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORA ACUMULADA		
		31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
Food Service Project, S.L. (Grupo Zena)	España	28.24%	28.24%	28.24%	\$ 192,660	\$ 163,838	\$ 86,131	\$ 978,346	\$ 866,843	\$ 1,187,814
Operadora de Franquicias Alsea, S.A. de C.V.	México	20.00%	20.00%	20.00%	(18,915)	(30,924)	(28,676)	68,446	86,042	116,966
Estrella Andina, S.A.S.	Colombia	30.00%	30.00%	30.00%	(6,606)	(2,705)	(5,480)	62,236	40,193	35,157

**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 2017, 2016 y 2015, 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:

	2017	2016	2015
Utilidad neta (en miles de pesos):			
Atribuible a los accionistas	\$ 1,089,498	\$ 996,471	\$ 981,215
Acciones (en miles de acciones):			
Promedio ponderada de acciones en circulación	832,818	834,279	837,486
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas y discontinuas (centavos por acción)	\$ 1.31	\$ 1.19	\$ 1.17
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas (centavos por acción)	\$ 1.31	\$ 1.19	\$ 1.17

**26. INGRESOS**

	2017	2016	2015
Ingresos por ventas de bienes	\$ 41,378,982	\$ 36,682,433	\$ 31,471,313
Servicios	382,970	652,106	487,346
Regalías	767,169	367,328	329,717
Total	\$ 42,529,121	\$ 37,701,867	\$ 32,288,376

**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:

	2017	2016	2015
Costos de alimentos y bebidas	\$ 12,467,682	\$ 11,406,404	\$ 9,769,021
Costo de regalías	145,000	146,036	133,471
Otros costos	310,507	227,190	246,784
Total	\$ 12,923,189	\$ 11,779,630	\$ 10,149,276

**28. OTROS COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN**

	2017	2016	2015
Beneficios a empleados	\$ 10,650,386	\$ 9,506,774	\$ 8,177,096
Publicidad	1,614,118	1,449,137	1,211,830
Servicios	2,033,239	1,705,631	1,637,801
Regalías	1,389,122	1,183,173	990,348
Pre-operativos	178,108	122,959	109,802
Otros	3,770,159	3,414,422	2,803,744
Total	\$ 19,635,132	\$ 17,382,096	\$ 14,930,621

## 29. OTROS (INGRESOS) GASTOS, NETO

Se integra como sigue:

	2017	2016	2015
Gastos legales	\$ 42,505	\$ 53,487	\$ 25,019
Pérdida en bajas de activos fijos, neto	79,378	3,885	40,227
PTU sobre base fiscal	29,691	23,347	6,371
Actualización, intereses de devolución de impuestos y otros ingresos no fiscales	(52,534)	26,517	(32,649)
Utilidad en venta de inversión en asociada - Grupo Axo	(608,817)	-	-
Otros ingresos, neto	(17,571)	3,415	16,698
Total	\$ (527,348)	\$ 110,651	\$ 55,666

## 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 2017, 2016 y 2015 fue de aproximadamente \$183,820, \$231,750 y \$121,800, 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 cuatro grandes divisiones operativas integradas por venta de alimentos y bebidas en México, Latino América (División LATAM que integra Argentina, Chile, Colombia y Brasil) y España, así como los servicios de distribución, 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.

El segmento de Distribución y Producción se define de la siguiente forma:

Distribuidora e Importadora Alsea, S.A. de C.V. (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 todos los establecimientos de Domino's Pizza, Starbucks, Chilis Grill & Bar, P.F. Chang's China Bistro, Vips, El Portón, La Finca e Italianni's en México.

Además DIA, es responsable de la elaboración y distribución de masa para pizza para todo el Sistema Domino's Pizza en México.

Panadería y Alimentos para Food Service, S.A. de C.V. Es una planta productora de sándwiches y pan para proveer a Starbucks y las demás marcas de Alsea. El modelo de negocio contempla la planta central ubicada en Lerma, Estado de México, donde se elaboran los productos de Pastelería y Panadería y sándwiches.

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 2017, 2016 y 2015 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			DISTRIBUCIÓN Y PRODUCCIÓN			ELIMINACIONES			CONSOLIDADO		
	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015
Número de unidades	2346	2215	2092	543	481	395	549	499	467	-	-	-	-	-	-	3438	3195	2954
Ingresos Provenientes de terceros	\$ 22,545	\$ 20,552	\$ 18,629	\$ 10,283	\$ 8,124	\$ 6,718	\$ 8,570	\$ 7,591	\$ 5,674	\$ 1,046	\$ 1,398	\$ 1,235	\$ 85	\$ 37	\$ 32	\$ 42,529	\$ 37,702	\$ 32,288
Entre segmentos	88	76	43	-	-	-	-	-	-	5,980	5,859	5,139	(6,068)	(5,935)	(5,182)	-	-	-
Ingresos	22,633	20,628	18,672	10,283	8,124	6,718	8,570	7,591	5,674	7,026	7,257	6,374	(5,983)	(5,898)	(5,150)	42,529	37,702	32,288
Costos	7,747	7,010	6,244	3,179	2,566	2,132	2,352	2,076	1,581	5,622	6,029	5,344	(5,977)	(5,901)	(5,152)	12,923	11,780	10,149
Gastos de operación	10,112	9,157	8,416	5,541	4,331	3,564	4,492	4,015	3,011	648	569	448	-	(26)	(21)	20,793	18,046	15,418
EBITDA ajustado	4,774	4,461	4,012	1,563	1,227	1,022	1,726	1,500	1,082	756	659	582	(6)	29	23	8,813	7,876	6,721
Margen EBITDA ajustado	21.1%	21.6%	21.5%	15.2%	15.1%	15.2%	20.1%	19.8%	19.1%	10.8%	9.1%	9.1%	0.1%	(0.5%)	(0.4%)	20.7%	20.9%	20.8%
Depreciación y amortización	1,701	1,544	1,283	463	331	237	323	300	239	58	75	72	207	139	117	2,752	2,389	1,948
Gastos no operativos	1,266	1,264	1,267	862	641	539	452	437	347	306	208	220	(539)	172	45	2,347	2,722	2,418
Utilidad de operación	1,807	1,653	1,462	238	255	246	951	763	496	392	376	290	326	(282)	(139)	3,714	2,765	2,355
Intereses pagados																1,307	881	711
Intereses ganados																(45)	(38)	(30)
Otros gastos financieros																365	334	179
																2,087	1,588	1,495
Participación en asociadas																-	68	28
Impuestos a la utilidad																835	530	490
Utilidad neta consolidada del año																1,252	1,126	1,033
Participación no controladora																163	130	52
Utilidad neta mayoritaria																\$ 1,089	\$ 996	\$ 981

	ALIMENTOS Y BEBIDAS MÉXICO			ALIMENTOS Y BEBIDAS LATAM			ALIMENTOS Y BEBIDAS ESPAÑA			DISTRIBUCIÓN Y PRODUCCIÓN			ELIMINACIONES			CONSOLIDADO		
	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015
Activo	\$ 20,656	\$ 18,590	\$ 18,205	\$ 5,135	\$ 3,772	\$ 2,605	\$ 5,265	\$ 4,441	\$ 3,437	\$ 2,650	\$ 2,729	\$ 2,303	\$ 1,071	\$ 3,082	\$ 1,940	\$ 34,777	\$ 32,614	\$ 28,490
Inversión en activos productivos																		
Inversión en asociadas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,036	923	-	1,036	923
Inversión en activo fijo e intangible	2,030	2,312	2,072	985	577	417	760	787	476	902	280	29	205	593	446	4,882	4,549	3,440
Total activo	\$ 22,686	\$ 20,902	\$ 20,277	\$ 6,120	\$ 4,349	\$ 3,022	\$ 6,025	\$ 5,228	\$ 3,913	\$ 3,552	\$ 3,009	\$ 2,332	\$ 1,276	\$ 4,711	\$ 3,309	\$ 39,659	\$ 38,199	\$ 32,853
Total pasivo	\$ 8,338	\$ 6,885	\$ 7,270	\$ 4,244	\$ 3,080	\$ 2,566	\$ 4,466	\$ 4,063	\$ 3,805	\$ 2,237	\$ 1,898	\$ 1,477	\$ 9,771	\$ 12,145	\$ 7,887	\$ 29,056	\$ 28,071	\$ 23,005

### 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 2017	MILES DE DÓLARES 2016	MILES DE DÓLARES 2015
Activos	\$ 1,575,514	\$ 1,776,641	\$ 1,300,457
Pasivos	(6,307,317)	(5,891,935)	(4,379,546)
Posición pasiva, neta	\$ (4,731,803)	\$ (4,115,294)	\$ (3,079,089)

El tipo de cambio en relación con el dólar al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015 fue de \$19.74, \$20.66 y \$17.25, respectivamente. Al 9 de marzo de 2018, fecha de emisión de los estados financieros consolidados, el tipo de cambio era de \$18.71.

Los tipos de cambio utilizados en los diferentes procesos de conversión en relación con la moneda de presentación al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015, y a la fecha de emisión de los estados financieros consolidados, son los que se mencionan a continuación:

PAÍS DE ORIGEN 2017	MONEDA	TIPO DE CAMBIO DE CIERRE	EMISIÓN 9 DE MARZO DE 2018
Argentina	Peso argentino (ARP)	1.0509	0.9191
Chile	Peso chileno (CLP)	0.0321	0.0308
Colombia	Peso colombiano (COP)	0.0066	0.0065
España	Euros (EUR)	23.6587	23.0435

PAÍS DE ORIGEN 2016	MONEDA	TIPO DE CAMBIO DE CIERRE	EMISIÓN 28 DE MARZO DE 2017
Argentina	Peso argentino (ARP)	1.3012	1.2154
Chile	Peso chileno (CLP)	0.0308	0.0283
Colombia	Peso colombiano (COP)	0.0067	0.0064
España	Euros (EUR)	21.7323	20.4747

PAÍS DE ORIGEN 2015	MONEDA	TIPO DE CAMBIO DE CIERRE	EMISIÓN 31 DE MARZO DE 2015
Argentina	Peso argentino (ARP)	1.3408	1.1862
Chile	Peso chileno (CLP)	0.0244	0.0252
Colombia	Peso colombiano (COP)	0.0054	0.0057
España	Euros (EUR)	18.8344	19.5332

Para efectos de conversión se utilizaron los siguientes tipos de moneda:

OPERACIÓN EXTRANJERA	PAÍS DE ORIGEN	MONEDA DE REGISTRO	FUNCIONAL	PRESENT- ACIÓN
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:

- 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).
- La Entidad tiene diversos compromisos en relación con los acuerdos establecidos en los contratos por las marcas adquiridas.
- En el curso normal de las operaciones, la Entidad tiene compromisos derivados de contratos de abastecimientos de insumos, mismos que en algunos casos establecen penas convencionales en caso de incumplimiento.
- 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 2017, 2016 y 2015, 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. APROBACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

Los estados financieros consolidados adjuntos fueron autorizados para su emisión el 9 de marzo de 2018, por el Ing. Rafael Contreras Grosskelwing, Director de Administración y Finanzas, consecuentemente estos no reflejan los hechos ocurridos después de esa fecha, y están sujetos a la aprobación del comité de auditoría y la asamblea ordinaria de accionistas de la Entidad, quienes pueden decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Fundación Alsea, A. C.

**ESTADOS FINANCIEROS POR LOS AÑOS QUE TERMINARON EL  
31 DE DICIEMBRE DE 2017 Y 2016,  
E INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES  
DEL 2 DE ABRIL DE 2018**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>Informe de los auditores independientes</b>	<b>200</b>
<b>Estados de posición financiera</b>	<b>202</b>
<b>Estados de actividades</b>	<b>203</b>
<b>Estados de flujos de efectivo</b>	<b>204</b>
<b>Notas a los estados financieros</b>	<b>205</b>

# 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 2017 y 2016, 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 2017 y 2016, 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 verse 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  
2 de abril de 2018

Fundación Alsea, A.C.  
**ESTADOS DE POSICIÓN FINANCIERA**  
 Al 31 de diciembre de 2017 y 2016  
 (En miles de pesos)

ACTIVO	2017	2016
<b>Activo circulante</b>		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 55,139	\$ 58,621
Cuentas por cobrar	659	1,637
Impuesto sobre la renta por recuperar	50	49
Total del activo circulante	55,848	60,307
Otros activos, netos	27	107
<b>Total</b>	<b>\$ 55,875</b>	<b>\$ 60,414</b>
<b>Pasivo y patrimonio contable</b>		
Pasivo circulante:		
Cuentas por pagar a acreedores	\$ 1,521	16
Impuestos y gastos acumulados	13,911	1,049
Total del pasivo	15,432	1,065
Patrimonio no restringido	40,443	59,349
<b>Total</b>	<b>\$ 55,875</b>	<b>\$ 60,414</b>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros.

Fundación Alsea, A.C.  
**ESTADOS DE ACTIVIDADES**  
 Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2017 y 2016  
 (En miles de pesos)

	2017	2016
<b>Ingresos</b>		
Ingresos por donativos en efectivo	\$ 41,050	\$ 44,407
Intereses ganados	3,776	1,652
	44,826	46,059
<b>Egresos</b>		
Gastos generales		
Impuesto al valor agregado	61,502	34,646
Gastos de administración	587	473
	1,302	875
	63,391	35,994
Otros gastos (netos)	(34)	-
Cambios netos en el patrimonio contable	(18,599)	10,065
Impuesto del ejercicio	(307)	-
Patrimonio no restringido al inicio del año	59,349	49,284
Patrimonio no restringido al final del año	40,443	59,349

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros.

Fundación Alsea, A.C.  
**ESTADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO**

Por los años terminaron el 31 de diciembre de 2017 y 2016

(En miles de pesos)

	2017	2016
Actividades de operación:		
Cambios netos en el patrimonio contable	\$ (18,599)	\$ 10,065
Partidas relacionadas con actividades de inversión:		
Amortización de otros activos	80	81
(Aumento) disminución en:		
Cuentas por cobrar	978	9,128
Impuesto sobre la renta por recuperar	(1)	-
Aumento (disminución) en:		
Cuentas por pagar a acreedores	1,504	(175)
Impuestos y gastos acumulados	12,863	1,019
Impuesto del ejercicio	(307)	-
Flujos netos de efectivo de actividades de operación	(3,482)	\$ 20,118
Aumento neto de efectivo y equivalentes de efectivo	(3,482)	20,118
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del año	58,621	38,503
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	\$ 55,139	58,621

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros.

Fundación Alsea, A.C.  
**NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS**

Al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015

(En miles de pesos)

**1. ACTIVIDADES**

Fundación Alsea, A. C. (la "Fundación"), tiene como objeto principal el contribuir a la seguridad alimentaria de las comunidades vulnerables, así como promover el desarrollo humano a través del apoyo a iniciativas a favor de la educación.

Para llevar a cabo sus fines recibe donativos de personas físicas y morales, contando con la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ("SHCP"), para que los donativos sean deducibles fiscalmente a quienes los otorgan; la inclusión en la lista para recibir donativos se publicó en el Diario Oficial de la Federación los días 9 de enero, 16 de mayo, 21 de julio y 12 de octubre de 2017 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 2017 y 2016 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 2017 y 2016 es 9.87% y 10.52%, 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 2017 y 2016 fueron 6.77% y 3.36%, 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) 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.

**b) 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.

**c) 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.

**d) 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

	2017	2016
Efectivo	\$ 331	\$ 2,231
Equivalentes de efectivo – Mesa de dinero	54,808	56,390
	\$ 55,139	58,621

### 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.

### 6. AUTORIZACIÓN DE LA EMISIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros adjuntos fueron autorizados para su emisión el 2 de abril de 2018, 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.

# Índice de contenido GRI

Número de estándar	Declaración	Página o respuesta directa	Omisiones
<b>GRI 102: CONTENIDOS GENERALES 2016</b>			
102-1	Nombre de la organización	Alsea, S.A.B. de C.V.	
102-2	Actividades, marcas, productos y servicios	20-21	
102-3	Ubicación de la sede	213	
102-4	Ubicación de las operaciones	20	
102-5	Propiedad y forma jurídica	Alsea es una sociedad anónima bursátil de capital variable (S.A.B. de C.V.) organizada bajo las leyes de los Estados Unidos Mexicanos.	
102-6	Mercados servidos	20-21	
102-7	Tamaño de la organización	20-21	
102-8	Información sobre empleados y otros trabajadores	26-33 Estamos implementando un sistema HCM donde Recursos Humanos concentrará toda la información de la plantilla de empleados	El desglose por tipo de contrato no se reporta. Razón de omisión: Información no consolidada
102-9	Cadena de suministro	60-63	
102-12	Iniciativas externas	70 Alsea presenta este informe y respalda los principios de carácter económico, ambiental y social desarrollados externamente por el Global Reporting Initiative	
102-13	Afiliación a asociaciones	90	
102-14	Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	87-90	
102-15	Principales impactos, riesgos y oportunidades	70-71,	
102-16	Valores, principios, estándares y normas de conducta	4-5, 68-69, 86-87, 91	
102-18	Estructura de gobernanza	87-90 <a href="https://www.alsea.net/inversionistas/directivos">https://www.alsea.net/inversionistas/directivos</a> <a href="https://www.alsea.net/inversionistas/gobierno-corporativo">https://www.alsea.net/inversionistas/gobierno-corporativo</a>	
102-19	Delegación de autoridad	68-69	
102-20	Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales	68-69	
102-21	Consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales	68-69	
102-22	Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités	68-69, 89-90	
102-23	Presidente del máximo órgano de gobierno	88	

Número de estándar	Declaración	Página o respuesta directa	Omisiones
102-24	Nominación y selección del máximo órgano de gobierno	89	
102-26	Función del máximo órgano de gobierno en la selección de objetivos, valores y estrategia.	Estatutos sociales de Alsea <a href="https://www.alsea.net/uploads/es/documents/general_documents/alsea_compulsa_estatutos2014.pdf">https://www.alsea.net/uploads/es/documents/general_documents/alsea_compulsa_estatutos2014.pdf</a>	
102-28	Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	89	
102-29	Identificación y gestión de impactos económicos, ambientales y sociales	70-71	
102-33	Comunicación de preocupaciones críticas	71, 80-81	
102-36	Proceso para determinar la remuneración	89	
102-40	Lista de grupos de interés	68-69, 72-73	
102-42	Identificación y selección de grupos de interés	68-69, 72-73	
102-43	Enfoque para la participación de los grupos de interés	68-69, 72-73	
102-44	Temas y preocupaciones clave mencionados	70-71	
102-45	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	99	
102-46	Definición de los contenidos de los informes y las Coberturas del tema	70-71 Respondemos a los Principios para la elaboración de informes relativos a la definición de la calidad. Principio de contexto de sustentabilidad, materialidad, inclusión de los grupos de interés, precisión, equilibrio y puntualidad.	
102-47	Lista de temas materiales	70-71	
102-50	Periodo objeto del informe	70	
102-51	Fecha del último informe	Se publicó el 31 de junio de 2017 y reportó el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016.	
102-52	Ciclo de elaboración de informes	Anual	
102-53	Punto de contacto para preguntas sobre el informe	3a forros	
102-54	Declaración de elaboración del informe de conformidad con los Estándares GRI	70	
102-55	Índice de contenidos GRI	208	
<b>GRI 103: ENFOQUE DE GESTIÓN 2016</b>			
103-1	Explicación del tema material y su Cobertura	70-71	
103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	70-71	

Número de estándar	Declaración	Página o respuesta directa	Omisiones
<b>TÓPICOS ESPECÍFICOS</b>			
<b>GRI 200: ECONÓMICO 2016</b>			
201-1	Valor económico directo generado y distribuido	10-13	
201-4	Asistencia financiera recibida del gobierno	La empresa no recibió ayudas financieras por parte del gobierno.	
203-1	Inversiones en infraestructuras y servicios apoyados	9, 12-13, 60, 106, 112	
203-2	Impactos económicos indirectos significativos	9, 12-13, 60, 106, 112	
205-2	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	87	
205-3	Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	87	
206-1	Acciones jurídicas relacionadas con la competencia desleal y las prácticas monopólicas y contra la libre competencia	No se presentaron incidentes contra la libre competencia.	
<b>GRI 300: MEDIO AMBIENTE 2016</b>			
302-1	Consumo energético dentro de la organización	82	
302-3	Intensidad energética	83	
304-2	Impactos significativos de las actividades, los productos y los servicios en la biodiversidad	Ninguna de nuestras operaciones se encuentra en áreas protegidas	
305-1	Emisiones directas de GEI (alcance 1)	83	
305-2	Emisiones indirectas de GEI al generar energía (alcance 2)	83	
305-5	Reducción de las emisiones de GEI	83	
306-2	Residuos por tipo y método de eliminación	84-85	
306-3	Derrames significativos	Ninguna de nuestras operaciones corre el riesgo de producir derrames	
307-1	Incumplimiento de la legislación y normatividad ambiental	Ninguna de nuestras operaciones incumplió la legislación y normatividad ambiental	

Número de estándar	Declaración	Página o respuesta directa	Omisiones
<b>GRI 400: SOCIAL 2016</b>			
401-1	Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	30	
401-2	Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales	30-33	
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	30	
404-1	Media de horas de formación al año por empleado	29	
404-2	Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	29, 33, 39, 61, 87	
405-1	Diversidad en órganos de gobierno y empleados	7, 26, 87	
408-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil	Aalsea no cuenta con colaboradores menores de edad	
413-1	Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo	74-77	
415-1	Contribuciones a partidos y/o representantes políticos	86	
416-1	Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicios	78-79	
417-1	Requerimientos para la información y el etiquetado de productos y servicios	77-78	

# 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  
6º piso, Col. Cuauhtémoc  
C.P. 06500, Ciudad de México  
+52(55) 5080-6000

## **Oficinas Corporativas**

Alsea, S.A.B. de C.V.  
Avenida Revolución N° 1267,  
Torre Corporativa, Piso 21,  
Colonia Los Alpes,  
Delegación Álvaro Obregón,  
Código Postal 01040  
+52(55) 7583-2000



**WWW**  
*alsea.net*