

Informe Anual
2016



La receta para GANAR

Enfoque al CLIENTE

Ingredientes:

- Portafolio de Marcas ✓
- Mejor Talento ✓
- Mejor Operador ✓
- Mercadotecnia de Vanguardia ✓
- Tecnología e Innovación ✓
- Sinergia y Masa Crítica ✓
- Sustentabilidad ✓

Contenido

- 2 El Enfoque al CLIENTE, nuestra receta para ganar
- 7 Cifras sobresalientes 2016
- 8 Mensaje del Presidente del Consejo de Administración
- 10 Mensaje de la Dirección General
- 14 Resultados operativos



18 Portafolio de Marcas



24 Mejor Talento



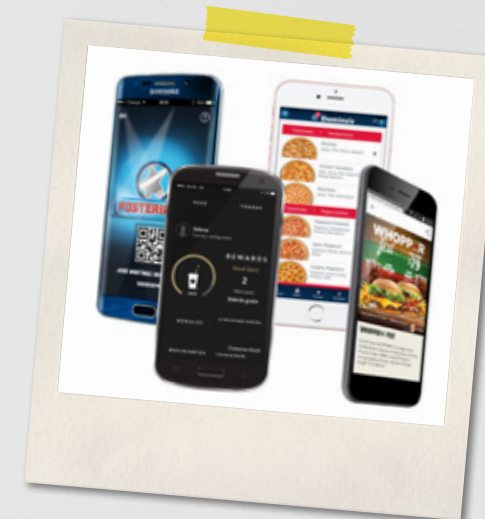
34 Mejor Operador



38 Mercadotecnia de Vanguardia



42 Tecnología e Innovación



44 Sinergia y Masa Crítica



48 Sustentabilidad



- 64 Ética y Gobierno Corporativo
- 78 Sobre este informe
- 82 Análisis de resultados
- 90 Estados Financieros Auditados
- 204 Índice GRD



En Alsea nos preocupamos por seleccionar los mejores ingredientes para elaborar una receta centrada en el conocimiento profundo y en la experiencia excepcional del CLIENTE; es gracias a esta combinación estratégica que logramos crear nuestra receta para ganar.



Nuestra receta para ganar

La definición de esta estrategia nos permite establecer indicadores específicos para cada ingrediente, con metas y resultados claros, lo que en conjunto nos ayuda a lograr un crecimiento sostenido.





Quiénes Somos

[G4-9]

Somos el **operador** de Restaurantes **líder** en **América Latina y España** con Marcas de **reconocimiento** dentro de los **segmentos** de Servicio Rápido, Cafeterías, Comida Casual y Restaurantes Familiares.

14 Marcas

3,195 Unidades

67,340 Colaboradores



Nuestra estrategia de negocio incluye el respaldo a todas las Unidades a través de un Centro de Soporte, brindando apoyo en procesos administrativos, de desarrollo y de cadena de suministro.

Presencia

[G4-6, G4-8, G4-9]

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

 
2,275 México 499 España

 
204 Argentina 143 Colombia

 
131 Chile 3 Brasil



Planteamiento estratégico

[G4-56]

Cada objetivo que nos planteamos está enfocado en la experiencia y satisfacción de nuestros CLIENTES, por ello nuestra estrategia está basada en cinco Valores y en los siete ingredientes que conforman **la receta para ganar**, los cuales nos permiten lograr nuestro:





Propuesta de valor

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.

Cultura Alsea

Cultura centrada en el conocimiento profundo y una experiencia excepcional del CLIENTE.



Actitud
Ganadora



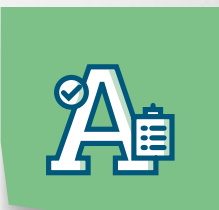
Liderazgo
Involucrado



Servicio
Sorprendente



Espíritu
Colaborativo



Atención
al Detalle



Cifras sobresalientes 2016

[G4-9, G4-EC1]

	Resultados Sobresalientes ⁽¹⁾					
	CAGR ⁽⁵⁾ 5 años	Crecimiento anual	2016	%	2015	%
Resultados						
Ventas netas	29%	16.8%	37,701.9	100.0%	32,288.4	100.0%
Utilidad bruta	30%	17.1%	25,922.2	68.8%	22,139.1	68.6%
Utilidad de operación	44%	17.6%	2,767.0	7.3%	2,353.8	7.3%
EBITDA ⁽²⁾	36%	19.8%	5,155.2	13.7%	4,301.7	13.3%
Utilidad Neta Consolidada	37%	9.1%	1,126.5	3.0%	1,032.8	3.2%
Balance						
Activo Total		15.7%	37,995.1		32,853.5	
Efectivo		113.1%	2,547.8		1,195.8	
Pasivo con Costo		21.3%	14,839.9		12,233.3	
Capital Contable Mayoritario		-0.4%	8,910.6		8,948.2	
Rentabilidad						
ROIC ⁽³⁾		17.2%	10.9%		9.3%	
ROE ⁽⁴⁾		12.5%	11.7%		10.4%	
Datos Bursátiles de la Acción						
Precio		-0.9%	59.33		59.85	
Utilidad		1.7%	1.19		1.17	
Dividendo		54.0%	0.77		0.50	
Valor en Libros por Acción		-	10.68		10.68	
Acciones en Circulación (Millones)		-0.4%	834.3		837.5	
Operación						
Número Total de Unidades	20%	8.2%	3,195		2,954	
Colaboradores	24%	8.9%	67,340		61,822	

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

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

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

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

⁽⁵⁾ TACC Tasa Anual de Crecimiento Compuesto de 2011 a 2016.

Mensaje del Presidente del Consejo de Administración

[G4-1, G4-2, G4-13, G4-EC7, G4-EC8]



Estimados accionistas

Queridos accionistas y amigos, quiero a nombre de nuestro Consejo de Administración y de nuestros más de 67,000 colaboradores darles las gracias por su confianza y por continuar creyendo en nosotros. 2016 fue otro buen año para la Compañía, donde a pesar de un entorno complicado que afectó en particular a nuestros negocios en México, logramos conseguir un margen EBITDA de 13.7%, mismo que representa un récord en los últimos 9 años.

Durante 2016, continuamos con nuestro compromiso de hacer de Alsea una Compañía más institucional, cumpliendo con el Código de Mejores Prácticas Corporativas para asegurar los más altos estándares de Gobierno Corporativo generando en ustedes, nuestros accionistas, mayor seguridad y confianza, como lo hemos realizado desde nuestra oferta pública inicial en el mercado de valores en México.

En Alsea, tenemos la receta correcta para continuar con nuestra historia de crecimiento la cual nos ha permitido posicionarnos como líderes en la industria de Restaurantes a lo largo de 26 años. Nuestro único modelo de negocio, el cual nos ha llevado a identificar los 7 pilares que son la base de nuestra forma de ganar, nos permitirá llevar a la Compañía a lograr la rentabilidad y el crecimiento esperado, mismos que se comunicaron en nuestros objetivos presentados durante el Día de Analistas e Inversionistas el pasado 8 de marzo de 2017.

En 2016, continuamos invirtiendo en acciones a favor de la sociedad, nuestros colaboradores, consumidores y el medio ambiente, a través de nuestro modelo de Sustentabilidad, el cual se centra en cuatro líneas de acción: Calidad de Vida, Consumo Responsable, Medio Ambiente y Apoyo a la Comunidad.

Entre las acciones sociales más relevantes que llevamos a cabo se encuentra el Movimiento Va por mi Cuenta, en donde nuestras Marcas y Fundación Alsea A.C. unen esfuerzos para construir y operar comedores para niños en pobreza alimentaria.

En el 2016, construimos un comedor más y servimos más de 365 mil comidas en los seis comedores existentes en México al cierre del año, beneficiando diariamente a más de 2,200 niños y contando con el apoyo de más de 20 mil colaboradores y una recaudación de más de 20.5 millones de pesos.

Hemos demostrado un comportamiento empresarial responsable y sólido, continuamos siendo parte del Índice de Sustentabilidad de la Bolsa Mexicana de Valores por cuarto año consecutivo y este año también nos unimos al Movimiento por una Vida Saludable, generando valor al negocio, nuestros colaboradores y accionistas.

Afrontaremos tanto los retos, como las oportunidades que se nos presenten en 2017 con la misma pasión y espíritu colaborativo que nos ha llevado a ocupar una posición de liderazgo en el mercado. Trabajaremos junto con nuestros colaboradores para brindar el retorno esperado a nuestros accionistas y ofreciendo a nuestros CLIENTES experiencias que nos hagan sentir orgullosos.

Atentamente

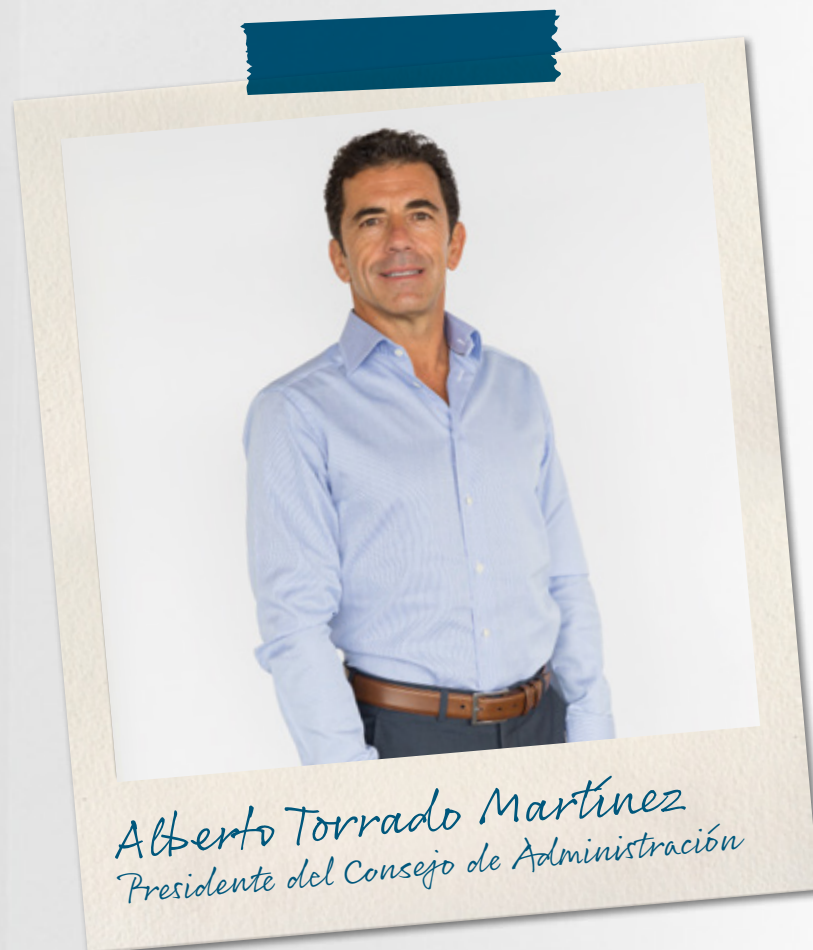
Alberto Torrado Martínez

Presidente del Consejo de Administración



Mensaje de la Dirección General

[G4-1, G4-2, G4-13, G4-EC7, G4-EC8]



Alberto Torrado Martínez
Presidente del Consejo de Administración

Estimados accionistas

El 2016 fue otro gran año para Alsea, logrando exceder los objetivos que nos habíamos establecido en cuanto a ventas y rentabilidad, a pesar de la presión ejercida por el tipo de cambio durante la segunda mitad del año. Estos resultados fueron sólidos y consistentes entre nuestras Marcas y países, señalando el continuo progreso que estamos haciendo al desarrollar a nuestros líderes y equipos. Durante el 2016 servimos a un número récord de CLIENTES, con propuestas de valor más fuertes, mismas que nos han permitido consolidar aún más nuestra posición de liderazgo.

En cuanto al crecimiento de nuestras ventas a nivel global, alcanzamos \$37,702 millones de pesos logrando un crecimiento de 16.8% y excediendo nuestro objetivo mínimo de 15%. Hemos conseguido este aumento principalmente por el crecimiento en ventas mismas tiendas de 8.9% y el aumento de 241 unidades, llegando a 3,195 unidades totales, lo que representa un crecimiento de 8.2% contra el cierre de 2015. Nuestra utilidad bruta cerró con un incremento de 17.1% y un crecimiento en EBITDA de 19.8% para llegar a 5,155 millones de pesos al cierre

de 2016, con una expansión de margen de 40 puntos base, alcanzando 13.7%. Estos resultados generaron un ROIC de 10.9% y un ROE de 11.7%.

Hoy en día, contamos con el apoyo de más de 67 mil colaboradores, factor clave en el progreso y éxito que hemos alcanzado en Alsea, razón por la cual hemos reforzado nuestra cultura y estrategia de recursos humanos, al mismo tiempo en que hemos hecho esfuerzos en capacitación, compensación y en proveerles las mejores herramientas de trabajo para así poder mejorar la experiencia del CLIENTE y la operación de los Restaurantes.

El año 2017 será especial para Alsea, ya que a finales del 2016 el Consejo de Administración nombró a Renzo Casillo como nuevo Director General de la Compañía, una decisión estratégica que refuerza nuestra estructura y acelera el proceso de institucionalización de la misma. Alsea está preparada para su próximo capítulo de crecimiento y Renzo es el ejecutivo apropiado para llevar a nuestra Compañía a este brillante futuro. Estamos seguros que el equipo actual liderado por Renzo mantendrá el crecimiento sostenido de Alsea mejorando los márgenes y cumpliendo con nuestra meta de ser la empresa número uno en el sector de Restaurantes a nivel mundial.

Continuaremos con nuestro plan de ahorro de gastos administrativos y eficiencias operativas en tienda, de forma que a través de estas acciones logremos compensar parte de la presión en márgenes derivada de los efectos inflacionarios que estimamos para el año; ante un mercado con mayor incertidumbre y volatilidad, estaremos muy atentos a variables que puedan impactar nuestros resultados, como son el tipo de cambio, las tasas de interés y el entorno de consumo. Además, seguiremos enfocados en la continua mejora operativa de nuestras unidades, siempre buscando generar valor a nuestros accionistas y mejor servicio y valor a nuestros CLIENTES.

Todo lo anterior nos ayudará a alcanzar nuestras metas establecidas para el 2021, dentro de las cuales estimamos tener un crecimiento anual compuesto mayor a 15% en ventas totales, lo cual nos permitirá lograr un margen EBITDA superior a 15%.

Aprovecho este espacio para darle la bienvenida a Renzo y dejar que él mismo nos brinde su visión y perspectiva para Alsea en los siguientes años.



Es para mí un gran orgullo integrarme a la familia Alsea, una Compañía con una cultura ganadora, un equipo apasionado por el éxito y una trayectoria de logros consistente. Esta es la base que nos permitirá alcanzar los objetivos que nos hemos trazado para el futuro.

Durante el 2017, incrementaremos aún más nuestro enfoque en el CLIENTE, fortaleciendo y ejecutando con excelencia nuestra receta, abarcando los 7 ingredientes que componen nuestra forma de ganar:

1. Junto a nuestros socios estratégicos, **fortalecer y acelerar el desarrollo de las mejores y más rentables Marcas** en los países donde hoy participamos.
2. Contar con el **Mejor Talento** en el mercado, enfocándonos en atraer, mantener y desarrollar al mejor capital humano.
3. Ser el **Mejor Operador**, redefiniendo la experiencia del CLIENTE y volviéndonos aún más productivos y efectivos.

4. Implementar las mejores estrategias de **Mercadotecnia de Vanguardia**, enfocadas en incrementar la lealtad y frecuencia del CLIENTE, convirtiéndonos en la empresa con el mejor conocimiento del sector, competencia y consumidor.
5. Utilizar las herramientas de **Tecnología e Innovación** de última generación para facilitar la operación y proveer acceso a información oportuna para la mejor toma de decisiones y para construir una relación más cercana y efectiva con nuestros CLIENTES.
6. Capitalizar la **Sinergia y Masa Crítica** que alcanzamos con nuestro sólido modelo de negocio.
7. Operar alineados en materia de **Sustentabilidad**, basados en los cuatro pilares que nos distinguen: APOYO A LA COMUNIDAD, CONSUMO RESPONSABLE, CALIDAD DE VIDA Y MEDIO AMBIENTE.

Nuestra “Cultura Alsea” seguirá siendo la clave para aumentar el compromiso de nuestros colaboradores quienes a su vez son los encargados de brindar la mejor experiencia a nuestros invitados.

Queremos agradecer a todos nuestros CLIENTES y colaboradores, su confianza y preferencia. Tenemos la receta para ganar y la seguiremos utilizando con el fin de continuar siendo líderes en nuestra industria.

Atentamente

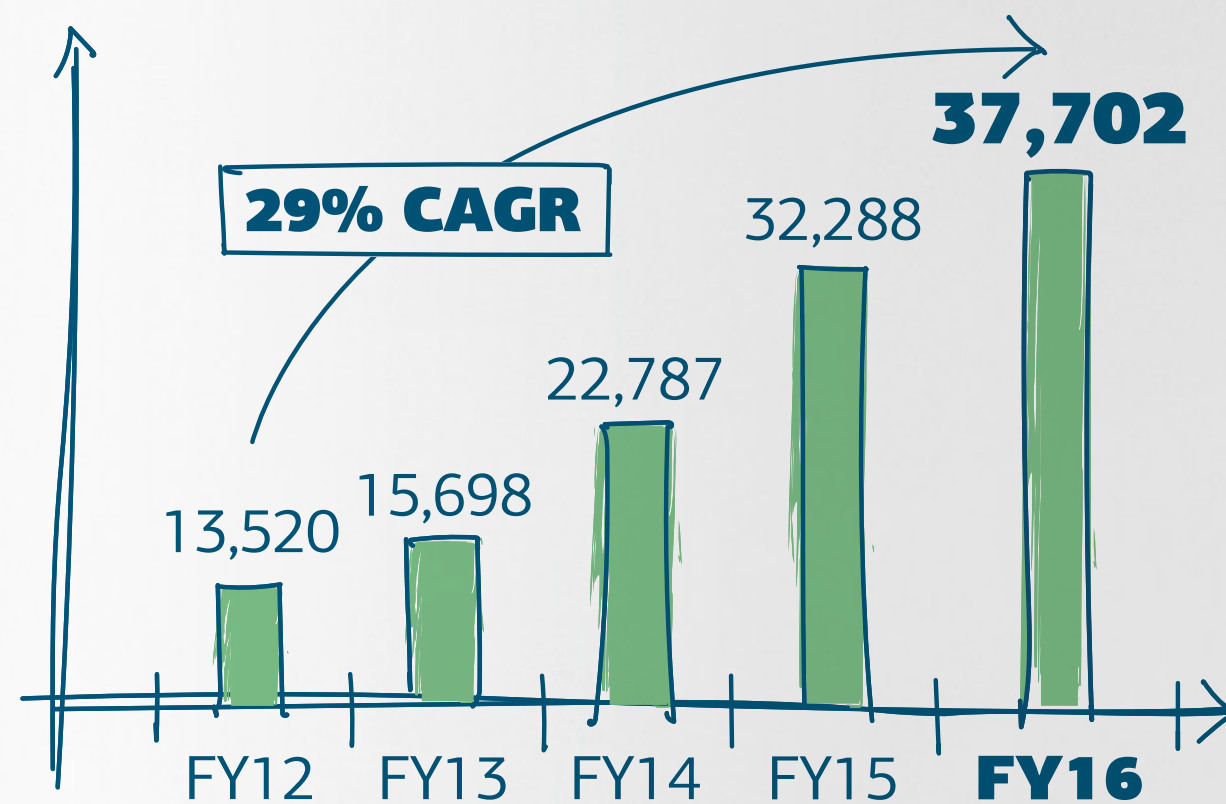
Alberto Torrado Martínez
Presidente del Consejo de Administración

Renzo Casillo Nielsen
Director General Alsea



Resultados operativos

Ventas por año

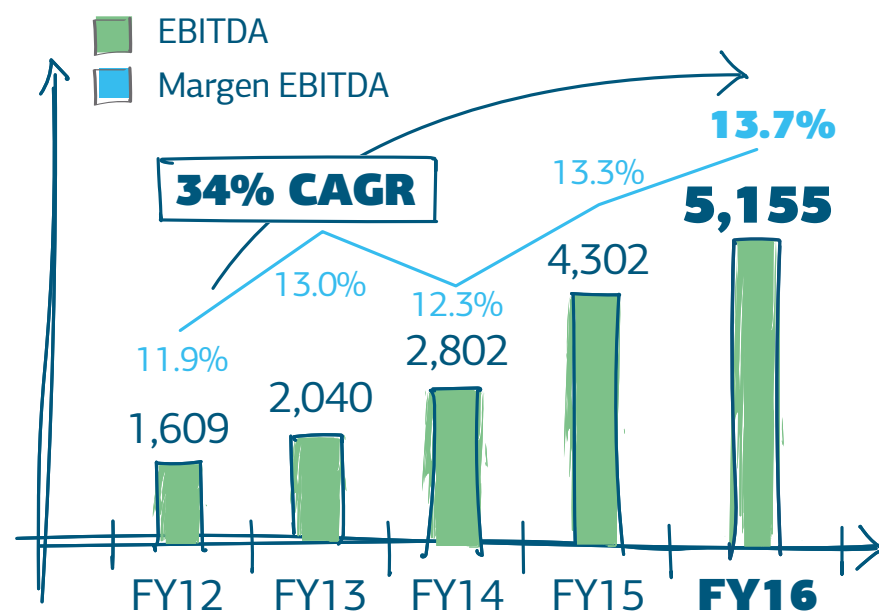


En 2016 logramos **incrementar** nuestras **ventas** un **16.8%** comparado con el año anterior.

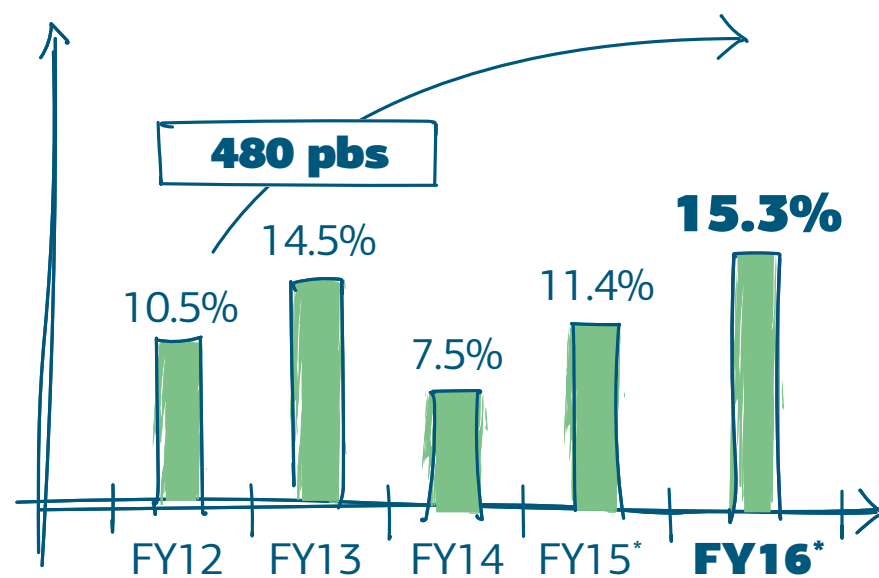




EBITDA



ROE



* Sin considerar los efectos de las opciones Put/Call.

Modelo de crecimiento





Tenemos el Portafolio de Marcas más relevante y rentable, con potencial de expansión global; Alsea es el mejor socio estratégico.



Marcas Globales



Marcas Propias



Más de **475** millones de CLIENTES atendidos.

4 segmentos

3,195 unidades totales

2,502 corporativas

693 subfranquicias

241 aperturas netas



1,590 Restaurantes de Servicio Rápido



803 Cafeterías



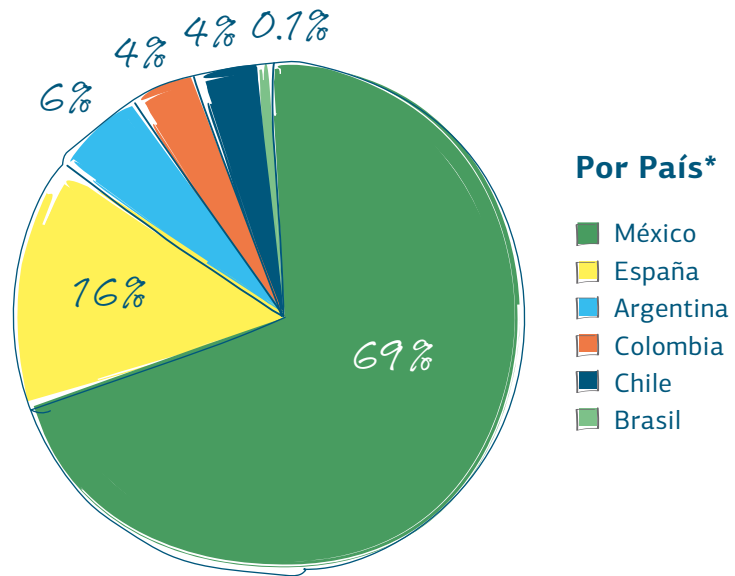
541 Restaurantes de Comida Casual



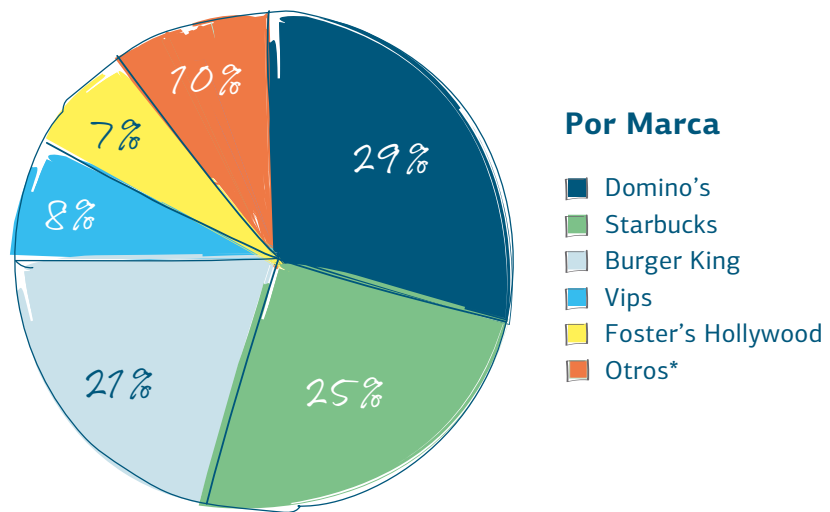
261 Restaurantes Familiares



Distribución de nuestros Restaurantes



* Datos en porcentajes sujetos a diferencias por efecto de redondeo.



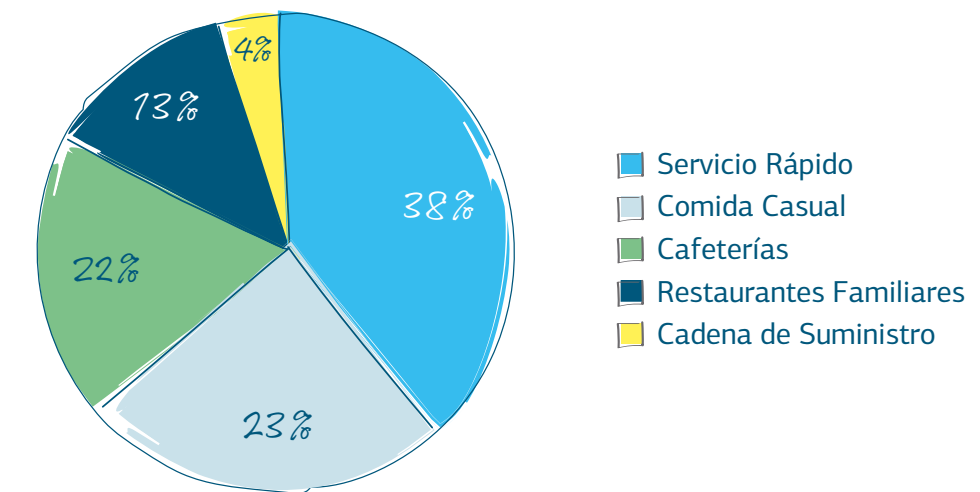
* Otros incluye: Italianni's (2%), El Portón (2%), Chili's (2%), Archie's (1%), P.F. Chang's (1%), California Pizza Kitchen, Cañas y Tapas, LAVACA, The Cheesecake Factory, Il Tempetto (2%).

Este año logramos un **récord** con la apertura de **158 unidades corporativas**.

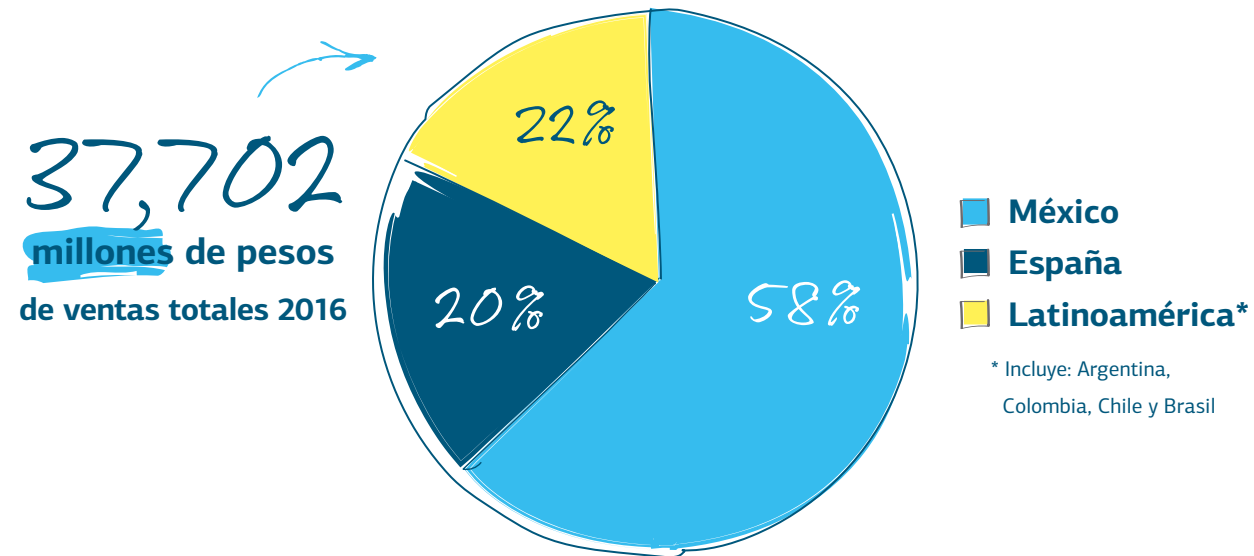
Presencia [G4-9]



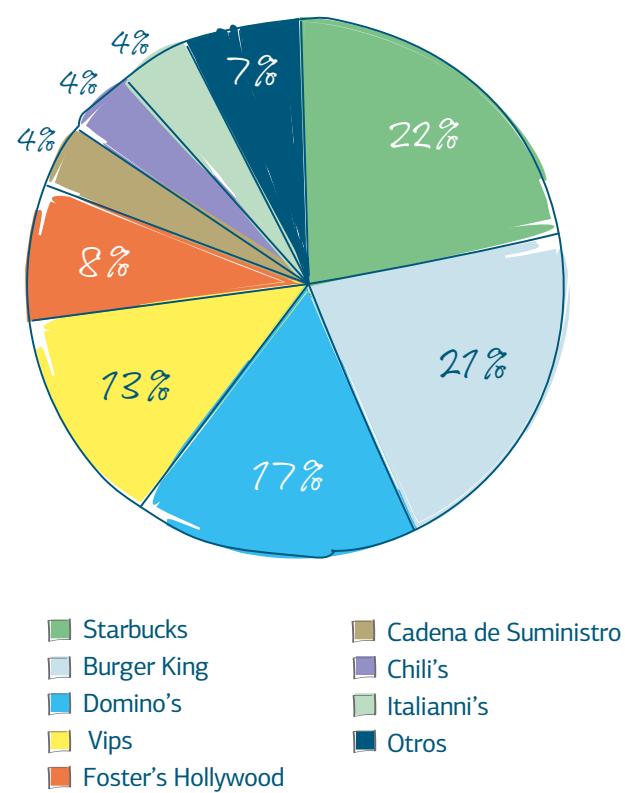
Ventas por segmento [G4-9]



Ventas por geografía



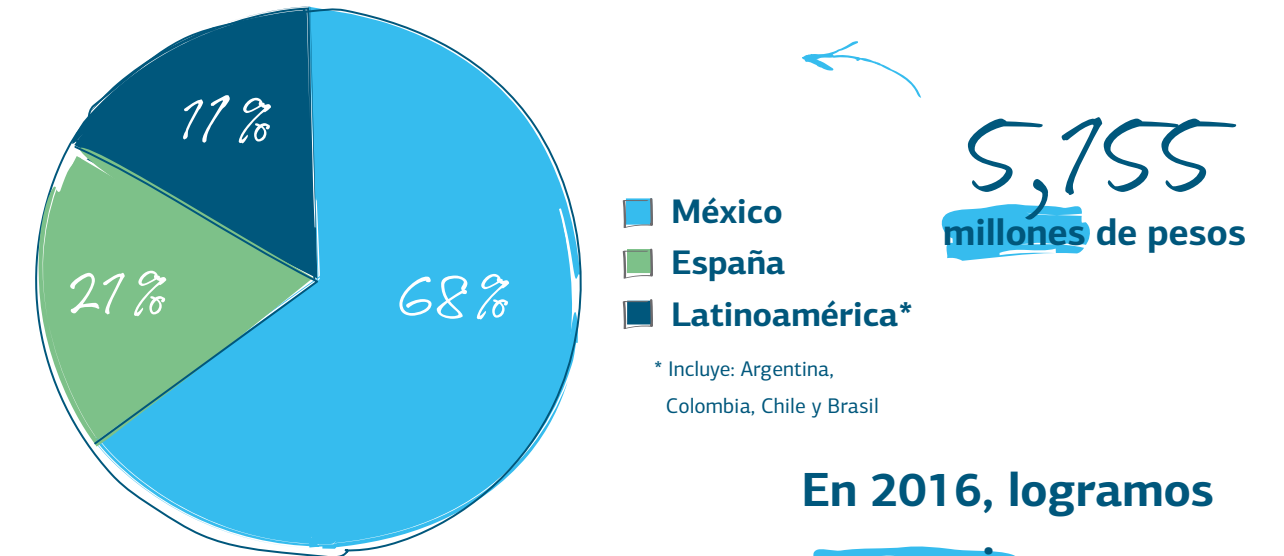
Ventas por Marca [G4-9]



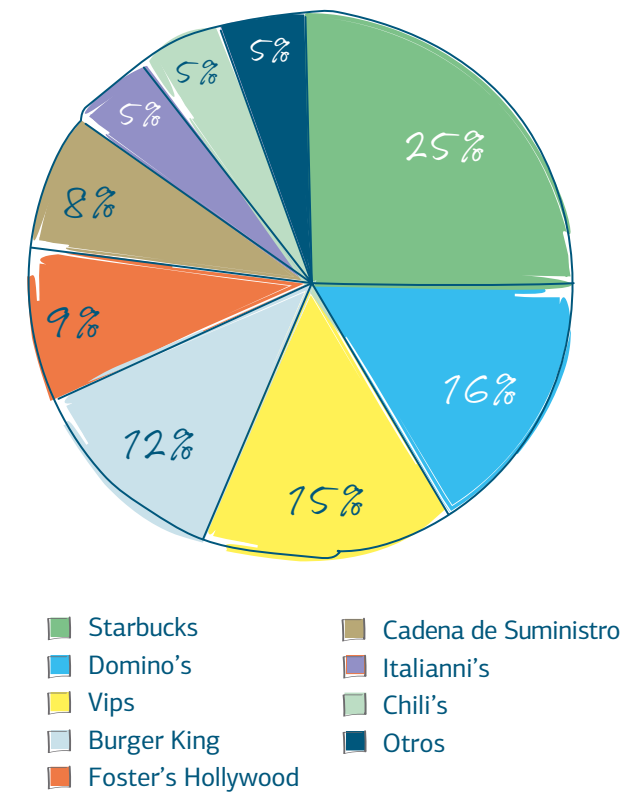
* Otros incluye: El Portón (2%), P.F. Chang's (2%), California Pizza Kitchen (1%), Archie's (1%), Cañas y Tapas, LAVACA, The Cheesecake Factory, Il Tempio (1%).



EBITDA por geografía



EBITDA Ajustado por Marca



* Otros incluye: P.F. Chang's (2%), El Portón (2%), California Pizza Kitchen, Archie's, Cañas y Tapas, LAVACA, The Cheesecake Factory, Il Tempio (1%).

En 2016, logramos conseguir un margen EBITDA de **13.7%**, mismo que representa un récord en los últimos 9 años.

Retos:

- Asegurar nuestro modelo de crecimiento con la apropiada cartera de Marcas.
- Acelerar la participación en los diferentes mercados en donde tenemos presencia.
- Identificar países, segmentos y Marcas para completar nuestro portafolio.



Atraemos, mantenemos y desarrollamos al mejor talento de la industria.

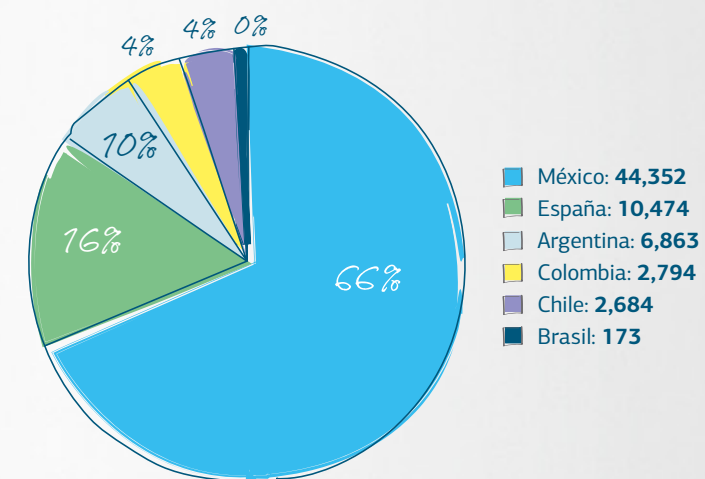


Colaboradores

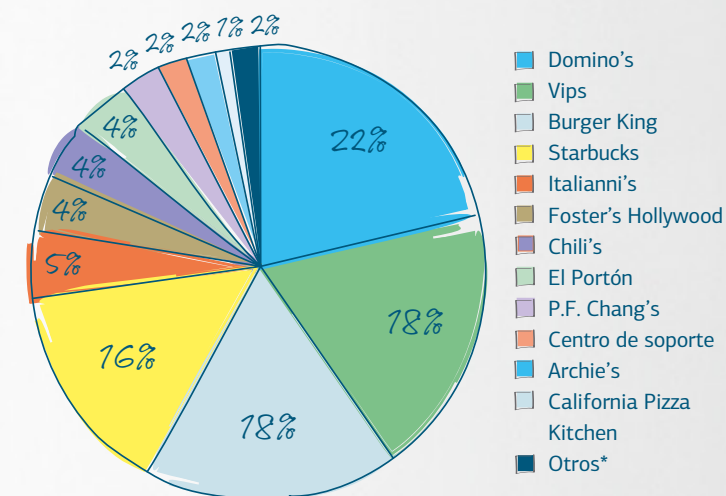
[G4-9, G4-10]

El Espíritu Colaborativo es parte de nuestro éxito, pues es la forma en la que sumamos ideas y talentos para multiplicar resultados. Así como cada ingrediente es especial e indispensable al momento de elaborar una receta, la aportación de cada colaborador se convierte en esencial para el crecimiento de nuestra Compañía.

Total de colaboradores por país



Total de colaboradores por Marca



* Otros incluye: Cañas y Tapas, LAVACA, The Cheesecake Factory, Cadena de Suministro, Il Tempetto.

En 2016 logramos sumar el esfuerzo de

67,340

colaboradores de los diferentes países donde estamos presentes.

Uno de los principales ingredientes de nuestra receta para ganar es contar con el mejor talento, pues los colaboradores son quienes crean la experiencia de nuestros CLIENTES.





Brindamos oportunidades de empleo a toda persona que tenga espíritu de aprendizaje y colaboración.



Atracción de Talento

Contamos con programas que permiten garantizar un proceso de selección eficaz para asegurar el crecimiento sostenible, acelerado y rentable del negocio.

En México, hemos creado “Únete”, el Centro de Atracción de Talento Alsea que permite la habilitación de los Gerentes de Restaurante para realizar el proceso en cada una de las unidades y así contar con plantillas completas.

Además, el centro los apoya:

- Realizando reclutamientos masivos para zonas y unidades críticas.
- Promocionando las vacantes en bolsas de trabajo y redes sociales.
- Generando alianzas con instituciones.
- Generando branding de Alsea y sus Marcas para traer talento a los Restaurantes.



En España, a través del programa “El trabajo que se adapta a ti”, impulsamos la incorporación a la Compañía y la retención de los colaboradores menores de 25 años, promoviendo beneficios que sean atractivos para dicha población, como lo son programas flexibles que les permiten estudiar de forma simultánea, asegurar la cercanía a su domicilio y desarrollar habilidades y talentos que les generen crecimiento en el negocio.



Nuevo Talento

[G4-LA1]

Contrataciones por grupos de edades

	Menores de 30 años	31 a 50 años	51 a más años
México	83%	16%	1%
España	85%	14%	0%
Argentina	99%	1%	0%
Colombia	74%	25%	1%
Chile	94%	6%	1%
Brasil	45%	48%	7%
Total	84%	15%	1%

Promociones internas

Uno de los mayores beneficios que ofrece nuestra Compañía es el crecimiento multi Marca, ofreciendo aprendizaje en sus diversas operaciones.

	Promociones internas	%
México	4,488	11%
España	667	7%
Argentina	42	1%
Colombia	252	9%
Chile	430	15%
Brasil	32	18%
Total	5,911	9%

Cubrimos 5,911 vacantes con talento interno.

En 2016 el crecimiento de nuestras operaciones nos permitió generar más de 3,000 nuevas fuentes de empleo.

Buscamos favorecer la inserción de los jóvenes en el ámbito laboral, por ello el 84% de los nuevos colaboradores fueron menores de 30 años.

En 2016 logramos promover el 9% de nuestros colaboradores.



Desarrollamos
el talento de nuestros
colaboradores impulsando
su crecimiento personal y
profesional.

En 2016 logramos un

63%

de estabilidad gerencial.



Capacitación

[G4-LA9]

Nos comprometemos con el bienestar de nuestros colaboradores, por ello generamos estrategias que nos permiten impulsar su crecimiento a través de capacitación y planes de carrera enfocados en maximizar sus capacidades y habilidades, brindando las mejores herramientas de acuerdo con sus necesidades.

Nos preocupamos por el desarrollo y la estabilidad de nuestra gente, por ello ofrecemos a nuestros gerentes:

- Talleres y cursos de capacitación.
- Planes de carrera.
- Mejores esquemas de compensación, los cuales alinean los incentivos y los resultados obtenidos.

Definimos nuestro programa de capacitación de acuerdo con la DNC (Detección de Necesidades de Capacitación) de cada Marca; impartimos cursos operativos, técnicos, de liderazgo y personales. También, realizamos evaluaciones de satisfacción que nos permiten conocer el impacto que la capacitación tuvo en el colaborador y en sus actividades diarias, así como posibles sugerencias y áreas de oportunidad.

1,578,113
horas impartidas.

32.7 horas
de capacitación por
colaborador.



Promedio de horas de capacitación en Centro de Soporte

	Promedio por colaborador	Mujeres	Hombres
México	28.5	34	23
España	25	30	20
Argentina	33.68	38.45	28.91
Colombia	6.12	6.72	5.52
Chile	19.5	25	14
Brasil	4	4	4

Promedio de horas de capacitación en Operación

	Promedio por colaborador	Mujeres	Hombres
México	249.5	266	233
España	9	9	9
Argentina	1.35	1.59	1.12
Colombia	5.5	7	4
Chile	9	9	9
Brasil	2	2	2

Preparando el equipo del futuro

Colaboradores con Alto Potencial

	Centro de Soporte	%	Operación	%
México	219	14%	1,900	4%
España	35	12%	101	1%
Argentina	16	5%	ND*	ND*
Colombia	2	1%	12	1%
Chile	17	9%	251	10%
Brasil	3	60%	12	7%

* No Disponible



Cultura

En el Mundo Alsea convivimos 14 Marcas cuyas culturas guían el actuar diario de nuestros Restaurantes; todas ellas contenidas dentro de los 5 Valores de la Cultura Alsea que ejemplifican día a día el actuar de los colaboradores y constituyen una ventaja competitiva para la Compañía, pues refleja que cuidamos el negocio, desarrollamos a nuestra gente y superamos las expectativas de nuestros invitados.

Actitud Ganadora:

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

Liderazgo Involucrado:

Apasionados por el éxito de 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.

Estos Valores son muestra de nuestra Cultura Ganadora, ya que constantemente nos retamos por hacer las cosas mejor, sin conformarnos y siempre en busca de superar las expectativas del CLIENTE.

Para dar a conocer este cambio cultural que nos ayudará a lograr nuestras nuevas metas y el rumbo de la Compañía para los siguientes 5 años, se llevó a cabo la **Convención Alsea “Ganar es lo nuestro”**, foro al que acudieron los mejores Gerentes Alsea como reconocimiento a su gestión. El evento tuvo lugar en Acapulco, Guerrero, y fue liderado por la Presidencia del Consejo y las Direcciones de Alsea México y Alsea Internacional.

Encuesta de Compromiso ECO 2016

En Alsea siempre nos hemos caracterizado por tener enfoque hacia la gente; así como nuestros CLIENTES son importantes, también lo son cada uno de nuestros más de 67,000 colaboradores que representan el corazón de esta Compañía. Para garantizarles una experiencia de trabajo inigualable, durante 2016 aplicamos ECO, una encuesta a través de la cual medimos el nivel de Compromiso de los colaboradores, es decir, el grado de involucramiento, entusiasmo y conexión emocional que tienen con Alsea.

Las preguntas de la Encuesta de Compromiso están directamente relacionadas con indicadores de negocio, como los son: rotación, calidad de producto, servicio al CLIENTE, productividad y rentabilidad, entre otros.

Somos conscientes que el compromiso no es algo que se logra de una sola vez, sino un proceso que se construye día con día, logrando mayor bienestar en la organización y como consecuencia mejores resultados.



	% participación	Compromiso
México	92%	4.03
España	84%	3.68
Argentina	91%	3.75
Colombia	90%	3.72
Chile	90%	3.89
Brasil	91%	3.74
Alsea Global	92%	3.92

Obtuvimos **92% de participación a nivel global** y una calificación de **3.92** (en una escala de 1 a 5). Ya que es la primera vez que realizamos esta encuesta, la calificación será nuestro punto de partida para fijarnos objetivos de mejora a través de Planes de Impacto Efectivos.

3,054

Líderes con reporte de resultados para visualizar el indicador de compromiso de su equipo.

La metodología de ECO permite a cada uno de nuestros líderes, a partir de los Gerentes de Restaurante, visualizar el nivel de Compromiso de su equipo.

De acuerdo con esta metodología, los líderes son responsables del nivel de compromiso en un 70%, motivo por el que cada vez estamos empoderando más al Gerente para asegurar que su gestión de liderazgo sea la correcta y promueva mayor compromiso en los colaboradores.

Durante el próximo año, los líderes tendrán la responsabilidad de generar, junto con sus equipos, un Plan de Impacto Efectivo, para incrementar el compromiso de sus colaboradores.



Gerente del año Alsea
Matías Medina
Burger King Argentina,
en compañía de Pablo de los Heros,
Country Manager Alsea Argentina

Reconocimiento

En Alsea valoramos cada una de las contribuciones de nuestra gente y por ello, con el objetivo de agradecer sus aportaciones, continuamente generamos diversas iniciativas de reconocimiento, entre las que se destaca la de "Mejor Gerente" de cada una de nuestras Marcas y países, por los resultados obtenidos en: Ventas Mismas Tiendas, EBITDA, Rotación, Servicio al CLIENTE y Auditoría de Calidad.

Los Mejores Gerentes son ganadores de un reconocimiento económico y un viaje de formación a alguno de los mercados Alsea.

Así mismo, seleccionamos al mejor de los **mejores**, nombrándolo **"Gerente Alsea"** y otorgándole un **reconocimiento económico superior**.

Tanto para la Compañía, como para nuestras Marcas, es muy importante promover la vivencia de los Valores, por lo que contamos con programas particulares de reconocimiento, para agradecer la gestión de los colaboradores y celebrar sus aportaciones.

De forma adicional, promovemos que nuestros colaboradores tengan ideas innovadoras por lo que constantemente hemos importado iniciativas de un país a otro. Por ejemplo, Brasil instaló el programa "Wok Master" de México, animando a que los colaboradores de la Marca P.F. Chang's propongan nuevos platillos, los cuales son sometidos a votación y el ganador llega a incluirse en el menú del Restaurante.



Retos:

- Continuar fortaleciendo la Cultura Alsea.
- Crear nuevos modelos de compensación para atraer y mantener el mejor talento.
- Abrir academias para institucionalizar el conocimiento en: operaciones, mercadotecnia, adquisiciones y bienes raíces.



Somos el Operador más productivo y efectivo, que redefine constantemente la experiencia del CLIENTE, ofreciendo los mejores productos, servicio, imagen y valor de la industria.



Mejor Operador

Enlace

Para capitalizar el conocimiento hacia nuestras Marcas, durante 2016 implementamos un Sistema de "Enlace", el cual tiene el objetivo de asegurar que los Restaurantes cumplan con los mejores estándares de operación y experiencia.

Este sistema de soporte enfocado en nuestros Restaurantes facilita la gestión entre las áreas estratégicas que tienen mayor impacto en la operación: Cadena de Suministro, Mantenimiento, Información, Mercadotecnia, Equipos, Tecnología, Aseguramiento de Calidad y Recursos Humanos.

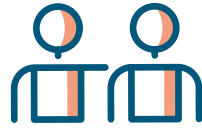
Ofrecemos los mejores estándares de calidad en cada Restaurante para que nuestros CLIENTES se sientan como invitados.



Ayudar a nuestras marcas a alcanzar su máximo potencial

Cómo ser el Mejor Operador

Teniendo el

 Mejor Talento

Operando la

 Mejor Tienda

Ofreciendo el

 Mejor Servicio

Brindando la

 Mejor Experiencia



Todos nuestros Restaurantes cuentan con evaluaciones operativas en las que realizamos un exhaustivo análisis de sanidad e higiene, además contamos con una herramienta para evaluar la satisfacción del CLIENTE, con el objetivo de escuchar sus comentarios.

Retos:

- Redefinir y mejorar constantemente la experiencia que le brindamos al CLIENTE.
- Comparar y optimizar las métricas de productividad y satisfacción de los CLIENTES.
- Optimizar y expandir el proceso de supervisión y el sistema de seguimiento de Restaurantes.



Contamos con el mejor conocimiento de nuestro CLIENTE; para ello, el centro de expertos en Mercadotecnia implementa estrategias superiores que incrementan su frecuencia de visita y lealtad, generando una imagen extraordinaria para nuestras Marcas y reforzando el liderazgo de Alsea.



Mercadotecnia de Vanguardia

Uno de los principales pilares de nuestra receta ganadora es la optimización de recursos a través de una administración sencilla, eficiente y eficaz. Nuestra área de mercadotecnia tiene muy claro este aspecto, por ello, ejecuta novedosos programas de publicidad, promoción y relaciones públicas dirigidos a las audiencias clave de cada una de las Marcas.



El **resultado** de estas acciones contribuye a mantener la **lealtad** de nuestros **CLIENTES** y, en consecuencia, a nuestro **sólido crecimiento** de ventas mismas tiendas.



Herramientas y equipo adecuado

Información a tiempo y confiable

Soporte en toma de decisiones

Inteligencia del Negocio

Optimizar la estrategia

Localizar nuevas oportunidades



Servicios compartidos



Metas

- Convertirnos en la empresa con mejor conocimiento del sector, competencia y CLIENTE.
- Construir una cultura, equipo, competencias y herramientas superiores de análisis de información, que resulten en programas más efectivos para atraer y retener CLIENTES.
- Desarrollar herramientas digitales y tecnológicas (CRM) para apalancar el portafolio de Alsea y crear un ecosistema que fomente la lealtad, frecuencia y ventas en y entre las Marcas.
- Fortalecer los Centros de Expertise en Medios, Relaciones Públicas, investigación de Mercado y Alianzas Estratégicas, para sumar más valor a las Marcas.

CRM & Customer Technology

A través de nuestros programas de lealtad tenemos información sobre los comportamientos de nuestros CLIENTES, de nuestros productos y nuestros Restaurantes.

Contamos con potentes herramientas de análisis, con las cuales hemos logrado segmentar a nuestros CLIENTES y ofrecer comunicaciones dirigidas de acuerdo con el perfil.

Hemos desarrollado un equipo multidisciplinario que involucra personal tecnológico y analítico (Customer Technology), estratégico (comunicación con las Marcas y el CLIENTE) y operativo (comunicación con el personal de los Restaurantes) y que nos permite tener una visión e impacto 360°.

Programas de lealtad

Continuamos con el desarrollo de nuestro programa de lealtad en México, Wow Rewards, en el cual logramos incluir durante 2016 a Vips, El Portón y The Cheesecake Factory, de tal manera que son ya 9 de nuestras Marcas las que participan en dicho programa.

Wow Rewards está presente ya en el 5% del total de nuestras transacciones y ha logrado incrementar el ticket promedio de las Marcas en más del 30%.

My Starbucks Rewards cuenta con una base de 1 millón de usuarios en México, participando en el 25% de las transacciones de la Marca en el país y más de 38 mil en Chile, en donde ha alcanzado el 14% de las transacciones.



Cerramos 2016 con una base de

 **500,000** **Wow!** REWARDS
usuarios en el programa de lealtad Wow Rewards.

Retos:

- Ser la Compañía con el mejor conocimiento sobre CLIENTES, el mercado y la competencia.
- Tener el mejor programa de lealtad y habilidades de análisis.
- Tener un centro de experiencia que agregue valor a nuestras Marcas.



Constantemente estamos generando innovación en productos para generar satisfacción en nuestros CLIENTES. Somos líderes en digital y mobile, y contamos con herramientas de tecnología de última generación que facilitan la operación y gestión de la compañía.



Tecnología e Innovación

Herramientas tecnológicas

Tenemos la meta de ser líderes en comunicación digital, pues es un canal de comunicación prioritario para muchos de nuestros CLIENTES. Asimismo, aprovechamos la tecnología para facilitar la operación en los Restaurantes y nuestra gestión administrativa.



Restaurantes

En Alsea trabajamos arduamente para asegurar que los Restaurantes cuenten con herramientas tecnológicas que contribuyan a que nuestros CLIENTES tengan una experiencia que supere sus expectativas.

Gestión administrativa

Proveemos de manera permanente herramientas de gestión e información a nuestro equipo de Marcas para facilitar el análisis y toma de decisiones.

Retos:

- Proveer a nuestros Restaurantes con tecnología y así asegurar la mejor operación y experiencia del CLIENTE.
- Ser el líder en estrategias móviles y digitales.
- Desarrollar sistemas que optimicen y simplifiquen la administración y soporte de los Restaurantes.

Logros más relevantes del 2016

- Migramos de la suite de Oracle a la Versión 12 y consolidación global en una instancia.
- Realizamos la liberación de la herramienta móvil "Enlace" para apoyar el "Modelo de Gestión" de las operaciones.
- Liberamos una herramienta para la emisión y administración de campañas con "Cupones Digitales".
- Implementamos el programa My Starbucks Rewards en Chile.
- Integramos a las Marcas Vips, El Portón y The Cheesecake Factory al programa de lealtad "WOW Rewards" en México.



Compartimos conocimientos, recursos, eficiencias y mejores prácticas a nivel global para brindar ventajas competitivas a cada Marca de nuestro portafolio.



Sinergia y Masa Crítica

Nuestros compromisos:
Dar servicio a los Restaurantes para que cuenten con los insumos necesarios, garantizando la calidad e inocuidad de los productos, al mejor costo, a través de gente facultada, realizando operaciones eficientes y eficaces, soportados con la mejor tecnología, generando sinergia entre nuestras marcas.

Cadena de valor

[G4-12, G4-LA14, G4-LA15, G4-HR5, G4-HR6, G4-HR10, G4-HR11, G4-SO3, G4-SO9, G4-SO10]

En Alsea trabajamos de la mano con nuestra cadena de valor para asegurar que los productos que ofrecemos a nuestros CLIENTES sean de proveedores confiables y comprometidos con aspectos relevantes para la sustentabilidad de nuestro negocio.

Asimismo, el cumplimiento de aspectos relacionados con los derechos humanos es una prioridad para todos los que formamos parte de esta Compañía, ya que son acciones laborales que impactan a todos nuestros grupos de interés.

La Carta de Leyes y Ordenamientos está dirigida a nuestros proveedores y es el documento normativo que tiene la finalidad de identificar riesgos y establecer líneas de acción en dichos temas.



Trabajamos arduamente para **asegurar** que nuestras áreas de **soporte** sean verdaderos **generadores de valor**, a través del **apoyo constante** a los Restaurantes.



Asimismo, contamos con un lineamiento denominado Derechos y Obligaciones del Proveedor en el área de Compras, en donde establecemos que todo proveedor que incumpla nuestro Código de Ética será sujeto a inhabilitación y al proceso correspondiente.

A finales de 2016 liberamos la Política Anticorrupción, la cual hace un mayor énfasis en esta materia, sobre todo en lo relacionado con trabajo infantil y trabajo forzoso.

Calidad:



Certificación de plantas y centros de distribución en auditorías de SQF2 y AIB*.*

Costo:



Generamos productividad organizacional de +50 mdp, optimizando 20% de los puestos, eliminando un nivel organizacional.



Absorción total de la inflación en el costo por caja operativo, logrando deflación en pesos corrientes contra 2015.

Servicio:



Mejoramos el servicio a Restaurante en más de 10 pp. Garantizamos el servicio.

En Alsea creemos que aún hay un largo camino por recorrer. Estaremos trabajando en un Contrato Único de Proveedores que incluya nuestra normatividad en materia de sustentabilidad y que, a su vez, sea revisado de manera puntual por el área especializada en estos temas.

*Safe Quality Food Institute.

*AIB (American Institute of Baking)
International provide auditorías,
inspecciones y certificaciones en
seguridad alimenticia.

Buscamos contar y ser reconocidos como la mejor Cadena de Suministro de la Industria.



Nos encontramos en un proceso constante de consolidación, buscando sinergias y mejores prácticas para beneficio de la operación.

Invertimos en un Centro de Operaciones Alsea (COA) para dar servicio a partir del segundo semestre del 2017 al área metropolitana de la Ciudad de México, en el cual consolidaremos las operaciones de distribución y manufactura, para garantizar el crecimiento futuro, mejorando el servicio y generando productividad y eficiencias.

El nuevo COA contará con tecnologías de punta para eficientar e integrar los procesos de producción, manufactura de alimentos, productos de panadería, calidad y control del manejo de alimentos, logística, almacenaje, planeación y abasto.

También contará con sistemas de respaldo para garantizar la continuidad operativa y reducir el consumo de energías no renovables.

Retos:

- Consolidar la sinergia e infraestructura de Alsea como una ventaja competitiva para nuestras Marcas.
- Implementar un intercambio global y consistente de las mejores prácticas.
- Obtener mejores habilidades para optimizar compras entre Marcas y países.



Impactamos positivamente en nuestro entorno con acciones que marcan la diferencia, contribuyendo al desarrollo social, económico y ambiental de los países donde operamos.



Sustentabilidad

[G4-15, G4-24, G4-25, G4-26, G4-35, G4-36, G4-37, G4-47, G4-49, G4-50]

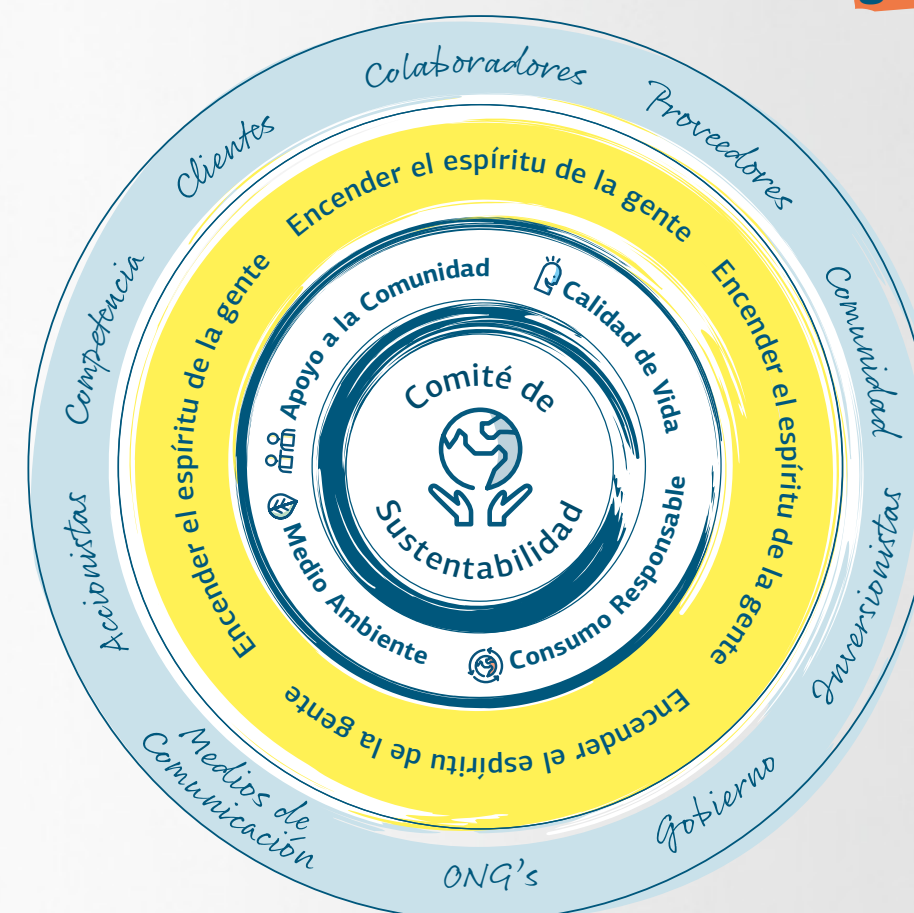
Es una de nuestras cinco áreas estratégicas y representa un valor fundamental del negocio. Con esta gestión aseguramos nuestra contribución al desarrollo económico sostenible y a los intereses de la sociedad en su conjunto, asumiendo la responsabilidad de los impactos directos e indirectos de nuestras actividades en los diferentes grupos de interés con los que nos relacionamos.

El modelo de gestión cuenta con cuatro comisiones las cuales aseguran la implementación, cumplimiento y evaluación de los objetivos del plan de sustentabilidad y están integradas por los líderes de la organización. Las iniciativas de cada una de las comisiones responde a las necesidades de nuestros principales grupos de interés.

Determinamos estos grupos de interés con base en el impacto que tenemos en ellos y ellos en nosotros, pues consideramos que el trabajo conjunto nos permite generar valor compartido.

Establecemos diversos canales de comunicación a través de los cuales conocemos sus necesidades y expectativas, contando con retroalimentación constante para detectar áreas de oportunidad y trabajar en ellas.

En 2016 **migramos** de la estrategia de Responsabilidad Social a la de **Sustentabilidad** debido a la necesidad de **globalizar** la estructura y contar en el 2017 con planes por **mercado** siguiendo todos el mismo **modelo** de **gestión**.



- Estructura de Sustentabilidad:
Comité de Sustentabilidad y Comisiones (Calidad de Vida, Consumo Responsable, Medio Ambiente y Apoyo a la Comunidad)
- Grupos de Interés
- Propósito ALSEA

A continuación presentamos algunas acciones y resultados de los planes 2016:



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

Educación y desarrollo

Conscientes de la importancia que tiene la educación para el desarrollo de nuestros colaboradores promovemos diversas acciones para incentivarlos a que continúen sus estudios.

Beca Alsea

Este año brindamos a nuestro talento de operaciones, Gerentes y Subgerentes de Restaurante identificados como alto potencial, la posibilidad de concluir sus estudios de licenciatura, mediante un apoyo económico. Alsea aporta el 67% de la colegiatura y el colaborador el 33% restante.

Excelencia académica

Por tercer año consecutivo reconocemos a los hijos de nuestros colaboradores que se destacan académicamente, contribuyendo con la adquisición de los útiles escolares para el regreso a clases.

Durante el 2016 llegamos al **10%** de nuestros Gerentes de Alto Potencial.

900 Kits escolares entregados.

Integración trabajo - vida personal

A través de diversas prácticas laborales e iniciativas propiciamos que nuestros colaboradores armonicen su vida personal y laboral, de esta manera contribuimos a su bienestar integral, promoviendo espacios de tiempo que les permitan compartir con sus seres queridos y/o utilizarlos en asuntos personales.

- **Día A+ (México)**
Break Off (Argentina)
Consiste en un día adicional de permiso al semestre para los colaboradores operativos.
- Dos días de descanso consecutivos una vez al mes, para los Gerentes de Restaurante.
- Horarios escalonados, Store Office, licencias por maternidad, paternidad o adopción y día de cumpleaños.

Bienestar

Con el objetivo de cuidar a nuestros colaboradores, les ofrecemos beneficios flexibles, programas de salud ocupacional, convenios con instituciones de salud, activación física y prevención de enfermedades. Para ello, algunas de las iniciativas de valor durante este año fueron:

En Argentina se lanzó “Alsea al Máximo”, portal Online a través de una aplicación para el teléfono celular, al que tienen acceso el 100% de los colaboradores y que concentra beneficios como entretenimiento, gastronomía, compras, entre otros. Obteniendo como resultados:

- **3,243** descargas de la App en celulares
- **24,038** visitas
- **3,152** cupones de descuentos solicitados

Asimismo, hemos hecho un esfuerzo por fomentar el equilibrio emocional y saludable de los Gerentes de Restaurante a través de herramientas y acciones de concientización que promueven su calidad de vida. En el caso de Argentina, el proyecto “Wellness” busca reducir los índices de estrés laboral y transformar los grupos de trabajo en equipos de alto desempeño. El programa incluye desde el diagnóstico del estado de salud de cada Gerente hasta la implementación de acciones focalizadas para su beneficio.



Invertir en la gente hoy, se traduce en buenos resultados a futuro.

En México, durante 2016 destacaron dos iniciativas de gran valor: la **Caja de Ahorro Maximiza**, la cual ofrece a nuestros colaboradores rendimientos superiores a los que obtendrían ahorrando de manera individual o con alguna institución financiera, beneficiando a 1,974 colaboradores, con un rendimiento de 7.45% neto anualizado.

Y lanzamos **Financiera Alsea**, programa a través del cual ofrecemos créditos a nuestros Gerentes de Restaurante, Distritales, Divisionales y colaboradores del Centro de Soporte:

- **Créditos en efectivo:** Préstamos que pueden destinar para pago de deudas, tarjetas de crédito, pagos imprevistos y necesidades personales (hasta 1 mes de sueldo).
- **Crédito para autos:** Préstamos para adquisición de automóviles nuevos o usados (hasta 6 meses de sueldo).

*Las iniciativas varían por región y Marca.



Diversidad e Inclusión

Consideramos la equidad de género y la inclusión laboral parte de nuestro crecimiento como empresa, por ello impulsamos iniciativas que nos permiten lograr nuestros objetivos en esta materia.

Equidad de género

- **48%** de nuestra plantilla son mujeres

Inclusión

- **209** colaboradores con capacidades especiales

- **70** adultos mayores

Notificamos los incidentes conforme a lo estipulado por los entes regulatorios como son la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Lesiones más comunes:

- Contusiones
- Contracturas
- Esguinces

Nuestra meta 2020 es lograr cero accidentes.

Salud y Seguridad

[G4-LA3, G4-LA5, G4-LA6]

Nos encontramos en proceso de estructuración de un sistema de gestión enfocado en la seguridad, apegado a la ISO 18001. Para ello, en cadena de suministro, desarrollamos la estructura documental que contempla los indicadores más relevantes en esta materia.

Asimismo, contamos con:

- Programa anual de capacitación que incluye temas para el bienestar laboral.
- Programa de estudios médicos por requerimientos normativos para la industria alimenticia y aplicable al área operacional.
- Campaña de salud en la cual brindamos tratamiento a aquellos que lo requieran.
- Brigadas internas de protección civil reguladas y requeridas de manera normativa.
- Equipo de servicio médico para los programas de salud.



Promovemos un estilo de vida equilibrado integrando el placer de una comida de calidad que no sólo satisfaga una necesidad, sino que las implicaciones sociales, medioambientales y económicas de su ciclo de vida sean positivas. Promoviendo una sana convivencia en combinación con la actividad física.

Comunicación responsable

Derivado de la importancia que tiene para nuestros invitados conocer el origen de lo que consumen, buscamos que cada Marca incorpore en sus estrategias operativas la transparencia e información nutricional con la finalidad de brindarles productos que satisfagan sus necesidades de bienestar y nutrición.

Producto, Servicio, Imagen y Valor

[G4-PR4, G4-PR6, G4-PR9, G4-PR7]

En Alsea cumplimos con la legislación local aplicable en materia de inocuidad, calidad y etiquetado de nuestros productos. Tenemos el compromiso de exceder las expectativas de nuestros consumidores y los requisitos de los países en los que operamos.

Los valores nutricionales de los principales productos que elaboramos se encuentran disponibles en nuestro sitio web.





En 2016 hicimos más eficiente y rápida la revisión y cumplimiento en materia de etiquetado integrándolo al proceso de desarrollo de nuevos productos y así garantizar oportunamente que el 100% de productos pre envasados y vendidos en nuestros Restaurantes cumplen con la norma vigente.

Contamos con un programa anual de capacitación en materia de seguridad alimentaria y calidad de nuestros productos para todos los niveles de la cadena valor.

Calidad, seguridad e inocuidad

[G4-PR1, G4-PR2]

En Alsea nuestro compromiso es: Satisfacer las expectativas y necesidades de nuestros consumidores garantizando el cumplimiento de los más altos estándares de seguridad alimentaria y calidad de los alimentos que ofrecemos en nuestros Restaurantes.

Adquirimos insumos de proveedores que cumplen las normativas de inocuidad internacional reconocidas por la GFSI "Global Food Safety Initiative".

Nuestras operaciones de producción y distribución cuentan con procesos estandarizados, documentados y gestionados para garantizar la inocuidad y calidad de nuestros productos.

Nuestras metas para el año 2017 son:

1. Extender el alcance de cumplimiento de etiquetado a los productos de importación usados como ingredientes en las cocinas de nuestros Restaurantes.
2. Mantener el cumplimiento en todos nuestros productos pre envasados desarrollados para su venta en Alsea.
3. Continuar con la capacitación y sensibilización a los colaboradores de operaciones y marketing en la interpretación de la legislación aplicable.
4. Mantener actualizada la información de transparencia nutricional de los principales productos de nuestras marcas en nuestro sitio web.

Logros 2016:

- El Comisariato, una de nuestras plantas de manufactura, obtuvo la certificación SQF (Safety Quality Food), que es uno de los sistemas de inocuidad alimentaria reconocida por la Global Food Safety Initiative.
- Tres Centros de Distribución recibieron la Certificación AIB (American Institute of Bakery), debido al cumplimiento de buenas prácticas de manufactura y distribución.

Nuestras metas para 2017 son:

1. Estandarizar el sistema de gestión integral de seguridad, inocuidad y calidad.
2. Ampliar el alcance de las certificaciones reconocidas por la GFSI en nuestras operaciones de manufactura y distribución.
3. Estandarizar las prácticas higiénicas del personal operativo y del manejo y control de alimentos en nuestros Restaurantes.

Promoción de estilos de vida en equilibrio

Cada Marca desarrolla diversas iniciativas de acuerdo con el segmento al que pertenece y a sus CLIENTES, algunos ejemplos de ello son:

- **Sustitución de refresco por agua** en el menú infantil de **Burger King**.
- **P.F. Chang's** ofrece un menú **libre de gluten**.
- **Vips** en conjunto con Disney lanzó un **menú infantil saludable** que cumple con regulaciones internacionales de nutrición para los niños.
- **Alsea** firmó su participación en el **"Movimiento por una Vida Saludable"** (MOVISA).

Nuestros proveedores, operaciones de manufactura y distribución son auditados anualmente por entidades externas y por nuestros socios internacionales.



En materia de inclusión, Vips es la primera Marca de Alsea que ofrece un menú Braille.

Proveeduría Responsable

Promovemos e impulsamos el desarrollo de proveedores responsables.

Colaboramos con el proyecto "Flor de la Paz"; un proyecto que consiste en comprar té orgánico de hoja suelta que se vende en Vips, y el 100% de las utilidades se reinvierte en la comunidad que lo produce.



Este proyecto está en el Estado de México, y a través de éste se logra sanar la tierra con técnicas avanzadas de producción orgánica, libre de agroquímicos y pesticidas, sin ninguna explotación y respetando los ciclos de vida de todas las plantas que producen.

Bienestar Animal

En Alsea estamos convencidos de la importancia de fomentar la protección y bienestar animal, por ello trabajamos con nuestros proveedores de huevo para promover hacia el 2025 la transición a un abastecimiento de huevo proveniente de gallinas libres de jaula. Este compromiso requiere de la participación de los principales productores de huevo en cada país donde operamos, que permita contar con la oferta de huevo de gallinas libre de jaula suficiente para abastecer la demanda del mercado, en condiciones económicas accesibles para los CLIENTES.

Comercio Justo

[G4-S07]

Nos aseguramos que nuestras operaciones sean justas en todos los países donde tenemos presencia, esto a través de la Política de compras donde se estipulan los pasos que se deben seguir al realizar una adquisición y los responsables de autorizar dicha transacción.

Establecemos igualdad de oportunidades a proveedores y un trato respetuoso y claro. Asimismo, para garantizar que cumplan con prácticas acordes a nuestra empresa, todos se alinean al Código de Ética y a las mismas políticas. Realizamos auditorías constantemente para revisar su cumplimiento.



Impulsamos el cuidado del medio ambiente, a través del uso eficiente de los recursos.

Desarrollamos diversas iniciativas ambientales que nos permiten realizar procesos más eficientes empleando menos recursos; de esta manera contribuimos al cuidado del entorno donde operamos.

Energía y Emisiones

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

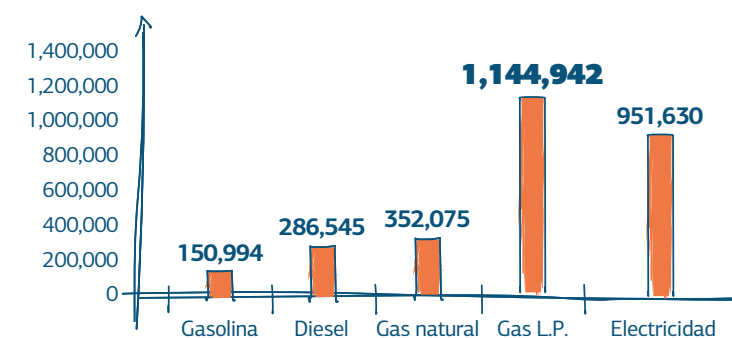
A través del área de Energía y Sustentabilidad implementamos proyectos de ahorro energético. En 2016 logramos sustituir en 189 sucursales calderas atmosféricas por calentadores de alta eficiencia, es decir, un avance del 60% con relación a nuestra meta.

Asimismo, estamos sujetos a las regulaciones y políticas del Registro Nacional de Emisiones (RENE) donde reportamos nuestras emisiones y gases de efecto invernadero. En este reporte identificamos cada una de las sustancias químicas conforme a una denominación internacionalmente aceptada y definida por asociaciones especialistas en la materia.

Ahorramos

53,970 qt
gracias a la implementación de proyectos de ahorro de energía.

Consumo energético interno



* Cifras en GJ.
** Los datos reportados contemplan únicamente nuestras operaciones en México.
*** Actualmente no consumimos combustible de fuentes renovables.
**** El cálculo se realiza tomando como base la información del consumo real facturado de los proveedores de los diferentes combustibles.
***** Para calcular los factores de conversión empleamos las siguientes fuentes:
• http://www.semamat.gob.mx/sites/default/files/documentos/cicc/20150915_guia_rene.pdf
• IPCC, 2006. "2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories", Volume 2. [Capítulo 2 - combustión estacionaria. Tabla 2.2]

Dejamos de emitir
3,401 Ton CO₂ por la
implementación del
cambio de calderas.

En 2016 nuestra intensidad energética fue de 155,678.28 kWh, contemplando sólo la energía eléctrica. Para llevar a cabo los cálculos dividimos los kWh facturados de los Restaurantes entre el número de Restaurantes.

Emisiones directas de gases de efecto invernadero (Alcance 1)	123,595 Ton CO ₂ /año*
Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero al generar energía (Alcance 2)	120,540 Ton CO ₂ /año
Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero	144 Ton CO ₂ /año
Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero	3,401 Ton CO ₂ /año

La información reportada únicamente contempla México.
*Se utilizó la Metodología del RENE para realizar el cálculo.
**Consideramos el 2015 como nuestro año base ya que fue el año en que se adecuó la metodología de cálculo a los requerimientos del RENE.

Medimos nuestro avance comparando los valores de consumo del año actual con el año anterior y de esta manera establecemos nuestros retos a futuro, estos son:

- Disminuir las emisiones abasteciendo con energía eléctrica renovable el 80% de nuestros establecimientos en México.
- Evitar la menor cantidad posible de emisiones conservando el estándar de eficiencia en las nuevas aperturas por medio de la experiencia de los proyectos ejecutados con anterioridad como son la iluminación, calentamiento de agua y bombeo de agua.
- Continuar con la búsqueda de equipos o iniciativas para contribuir a la reducción de emisiones.



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

Parte de nuestra estrategia ambiental es utilizar eficientemente este recurso, por lo que el primer paso es contar con indicadores y metas claras. En 2016 estimamos el 46.3% de nuestro consumo hídrico para nuestra línea base. Seguimos trabajando para lograr tener el 90% de mediciones reales y sólo estimar el 10%.



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

Conscientes del impacto que nuestros Restaurantes tienen en materia de residuos, incluimos 68 Restaurantes al programa de recolección de basura, con lo que logramos reciclar 14,123 kg de cartón. Además, recolectamos 950,319 litros de aceite vegetal usado, el cual es utilizado para generar biodiesel.

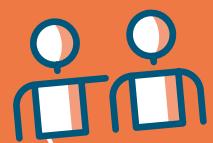
Nuestro objetivo es incluir en la separación de residuos el tetrabrik, plásticos, periódico, revistas y papel; así como integrar las sucursales de nueva apertura en la recolección de aceite.

Recolectamos
950,319
litros de aceite vegetal usado.

Insumos
[G4-EN27]

Para nosotros es sumamente importante contar con proveedores que ofrezcan productos amigables con el medio ambiente, por ello, el 49.8% del consumo de servilletas son recicladas, las cuales distribuimos en Domino's Pizza y Starbucks y el 50.2% son servilletas elaboradas con componentes naturales completamente biodegradables.

49.8%
del consumo de servilletas
son recicladas.



Apoyo a la
Comunidad

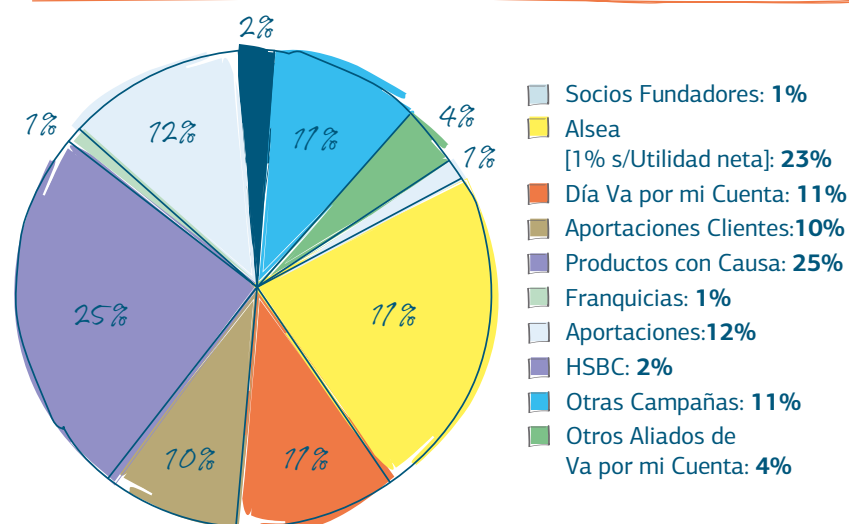
[G4-EC3, G4-EC4, GA-S01]

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

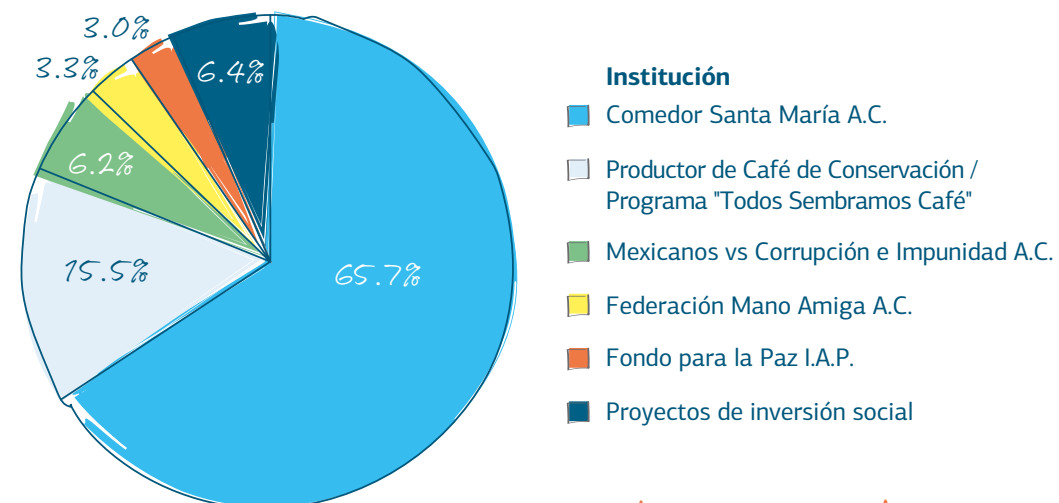


Durante este año Fundación Alsea A.C., obtuvo ingresos por **donativos** por **\$44.4 MDP.**

Recaudación total Fundación Alsea A.C. (%)



Donativos otorgados Fundación Alsea A.C. por 32.3 MDP



Con el remanente de los ingresos construimos un fondo de reserva para garantizar la operación de los comedores existentes.



Movimiento Va por mi Cuenta

Con esta iniciativa buscamos garantizar que los niños en condición de pobreza alimentaria tengan acceso a una buena alimentación, mediante la construcción y operación de comedores infantiles llamados "Nuestro Comedor", gestionados por nuestro aliado estratégico Comedor Santa María, A.C.

Debido a la naturaleza de nuestra Compañía, invertimos la mayor parte de los recursos de Fundación Alsea en este programa, apoyando niños desde 4 meses hasta 16 años, mamás embarazadas y lactando.



+20,000

En este programa participan colaboradores, consumidores y proveedores que también se suman con donaciones en especie.



colaboradores
aportando a la causa.

Recaudación Campaña Va por mi Cuenta:

\$20,726,741 MXN

\$39,770,720 pesos colombianos

¡Por primera vez
llevamos Va por mi
cuenta a **Colombia!**



% de colaboradores
que realizan aportaciones
económicas a Va por mi
Cuenta

México:

46%

Colombia:

15%

Comidas servidas

México:

365,231 comidas

2,231 niños

1 nuevo comedor

Colombia:

15,908 comidas

En 2016 abrimos un nuevo
comedor en el municipio de
Ecatepec en el Estado de México
para **500 niños**.

Inversión Social

Horas de Voluntariado

24,255 horas

Donativos en especie

260 toneladas



El 16 de octubre llevamos
a cabo el Día Va por
mi Cuenta, celebrando
el Día Mundial
de la Alimentación
donando el 100% de la
utilidad neta del día
al Movimiento, lo que
se tradujo en 140,000
comidas nutritivas.

www.movimientovapormicuenta.org

Retos:

- Reafirmar nuestro compromiso de proveer seguridad alimentaria en las comunidades más vulnerables.
- Consolidar de manera global los cuatro pilares de nuestra estrategia de Sustentabilidad garantizando el impacto positivo en todos nuestros grupos de interés.



Ética y Gobierno Corporativo

En Alsea estamos comprometidos con cada uno de nuestros lineamientos éticos, la rendición de cuentas y la transparencia en todos los países donde operamos; nuestro Gobierno Corporativo se asegura de su cumplimiento.

Ética

Unidos por una cultura de compromiso

La Cultura Alsea es elemental para nuestro desempeño y para el fortalecimiento de nuestros objetivos, así como para lograr nuestras metas y alcanzar el éxito. Es por ello que la practicamos día a día, viviendo los Valores que nos caracterizan: Actitud Ganadora, Liderazgo Involucrado, Servicio Sorprendente, Espíritu Colaborativo y Atención al Detalle.

Todos los días nos empeñamos en entregar una oferta sorprendente, generando experiencias inigualables en nuestros CLIENTES e impulsando el desarrollo y formación de nuestros colaboradores; de esta manera logramos nuestro propósito: "Encender el Espíritu de la Gente".

Nuestro Código de Ética representa una guía de conducta que orienta tanto el comportamiento individual como el colectivo, y está alineado con el Planteamiento Estratégico de la Compañía. La aplicación de este documento es realizada a nivel global, en todos los países en los que tenemos presencia, con nuestros colaboradores, nuestros CLIENTES y proveeduría.

También contamos con un Comité de Ética que tiene como objetivo dar seguimiento a las posibles situaciones que se presenten que puedan perjudicar a nuestros colaboradores, Marcas o a la empresa en general, y que signifiquen una falta a lo establecido en nuestro Código de Ética.

Los lineamientos éticos que nos rigen y que se encuentran en nuestro Código de Ética son:





Línea Correcta

En Alsea todos somos familia y por ello nos cuidamos como tal. En línea con nuestro apego a una cultura ética, contamos con la Línea Correcta, un programa a través del cual escuchamos a nuestros colaboradores, proveedores y mediante el que pueden denunciar de manera confidencial cualquier abuso del que sean víctimas o acto deshonesto que detecten en su lugar de trabajo.

En 2016 recibimos 837 denuncias en los 6 mercados donde tenemos presencia, lo que representa un incremento del 4.5% en comparación con 2015.

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

Cultura anticorrupción

[G4-S04, G4-S05]

Para reforzar nuestro compromiso anticorrupción, contamos con un área de Control Interno el cual desempeña las funciones de Administración de riesgos. Esta área da seguimiento a las actividades que minimizan la corrupción, así como a la aplicación del proceso de nuestra línea de denuncia anónima.

Llevamos a cabo un programa de comunicación interna en donde capacitamos a toda la población Alsea, con el objetivo de reforzar los temas tratados en el Código de Ética y temas de anticorrupción, por medio de un curso en línea, en donde llevamos la actualización de la firma de aceptación del Código de Ética.

Nuestro objetivo es complementar el plan anticorrupción y extenderlo a todas nuestras Marcas, plantas, CEDIS y Corporativo Alsea.

Protección de datos

Implementamos medidas de seguridad para el tratamiento de datos personales con el objetivo de conocer los riesgos potenciales sobre la confidencialidad, integridad y la disponibilidad de la información y así cumplir con la legislación vigente sobre la privacidad de datos.

La privacidad de datos de CLIENTES la gestionamos estableciendo responsables en cada uno de los puntos de contacto, además los capacitamos y orientamos en forma permanente a través de planes de trabajo y procesos de mejora continua de las Marcas.

Contamos con diversos procedimientos para el cumplimiento de la privacidad de datos de nuestros CLIENTES, gracias a ello 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.

Gobierno Corporativo

- 12 consejeros
- 6 consejeros relacionados
- 6 consejeros independientes
- Comité de Prácticas Societarias
- Comité de Auditoría

Nos apegamos a nuestros Valores para garantizar prácticas transparentes de Gobierno Corporativo.

Estructura organizacional



Consejo de Administración

Nuestro Consejo de Administración está formado por 12 miembros, de los cuales seis son independientes. 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.

Consejo de Administración

Alberto Torrado Presidente Ejecutivo		
Consejeros Patrimoniales Relacionados		
Alberto Torrado Presidente	Cosme Torrado Consejero	Armando Torrado Consejero
Fabián Gosselin Consejero	Federico Tejado Consejero	Diego Gaxiola Consejero
Consejeros Independientes		
Raúl Méndez Presidente de Grupo Green River	Iván Moguel Socio Chévez Ruiz Zamarripa y Cía, S.C.	León Kraig Director y socio de Ignia Partners, LLC
Julio Gutiérrez Presidente de Grupo Metis	Carlos Piedrahita Global Reporting Initiative (GRI) para Hispano América	
Consejero Independiente Patrimonial		
Steven J. Quamme Director General Cartica Capital		
Secretario Xavier Mangino Socio de Díaz de Rivera y Mangino, S.C.		

Comité de Prácticas Societarias

Integrantes

Julio Gutiérrez
Presidente

Cosme Torrado
Miembro

León Kraig
Miembro

Carlos Piedrahita
Miembro

Elizabeth Garrido
Secretario

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

Informe Anual del Comité de Prácticas Societarias al Consejo de Administración de Alsea, S.A.B. de C.V.:

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 2016. 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. Fue presentado y aprobado por parte de este Comité la adquisición del 100% de las acciones de Gastronomía Italiana en Colombia S.A.S., titular de la marca Archie's en Colombia.
3. Fue presentada y aprobada la propuesta para adquirir los activos de los franquiciatarios del sistema Domino's Piza México: Alimentos a tiempo S.A. de C.V., Pizzas Monza S.A. de C.V., Grupo Alimenticio Marzab S.A. de C.V.
4. Fueron presentados los resultados trimestrales y acumulados del Plan de Bursatilidad 2016.
5. Se nos presentó la actualización del Costo del Accionista aplicable al cierre de cada trimestre del 2016 utilizando la metodología autorizada por el Consejo de Administración.
6. 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 en el presupuesto autorizado.
7. Nos fue presentado el proyecto de Plan Estratégico 2017-2021 el cual recomendamos fuera presentado para su aprobación al Consejo.

8. Fue presentado el Presupuesto 2017, el cual recomendamos fuera presentado para su aprobación al Consejo.
9. Nos fue presentado el plan de Compensación de los ejecutivos relevantes, el cual recomendamos fuera presentado para su aprobación al Consejo.
10. Nos fue presentado y revisamos los Planes de Sucesión y desarrollo de Talento de los principales ejecutivos.
11. Fueron presentados los resultados de la evaluación de desempeño de directivos relevantes del 2016.
12. Fue presentada por la Dirección Corporativa de Recursos Humanos la estrategia de Compensación 2016 para los niveles directivos. Este comité recomendó al Consejo de Administración la aprobación de dicha estrategia.
13. Por mandato del consejo participamos activamente en el proceso de búsqueda y selección del nuevo Director General de la Compañía.
14. En todas y cada una de las Sesiones del Consejo de Administración, se presentó a la consideración de dicho órgano colegiado un informe de las actividades del Comité de Practicas Societarias, recomendando al Consejo su ratificación y/o aprobación en su caso.

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

Comité de Prácticas Societarias



Julio Gutiérrez Mercadillo
Presidente

Comité de Auditoría

Integrantes

Iván Moguel
Presidente

Julio Gutiérrez
Miembro

Raúl Méndez
Miembro

Elizabeth Garrido
Secretario

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 relacionadas
- Analizar y evaluar las operaciones con partes relacionadas para recomendar al Consejo de Administración
- Decidir la contratación de terceros expertos que emitan su opinión sobre las operaciones con partes relacionadas o algún otro asunto, que le permita el adecuado cumplimiento de sus funciones
- Verificar el cumplimiento del Código de Ética y del mecanismo de revelación de hechos indebidos y de protección a los informantes
- Auxiliar al Consejo de Administración en el análisis de los planes de contingencia y de recuperación de información
- Verificar que se cuente con los mecanismos necesarios que permitan asegurar que la sociedad cumple con las diferentes disposiciones legales

Informe Anual del Comité de Auditoría al Consejo de Administración de Alsea, S.A.B. de C.V.:

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 2016. 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:

1. 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.

2. 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.

3. AUDITORÍA EXTERNA.

Recomendamos al Consejo de Administración la contratación de los auditores externos del Grupo y subsidiarias para el ejercicio fiscal 2016. 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 la 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 2016.

4. 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.

5. 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 2016.

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.

6. 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 las 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, de los cuales tres son temas que iniciaron, se reportaron y revisaron en 2014 y 2015, y durante este ejercicio se les dio puntual seguimiento y un nuevo tema fiscal, así como dos temas legales:

- a. En 2014, la Secretaría de Finanzas del D.F. le 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.
- 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). En el mes de noviembre de 2016, el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa resolvió declarar la nulidad de la confirmación de criterio con la que contaba Café Sirena. Sobre esta resolución se presentó recurso para impugnarla. El caso DIA continua en estudio en la Sala Especializada de juicios en línea.
- 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. A la fecha, el Servicio de Administración Tributaria (SAT) se encuentra revisando dichas aclaraciones.
- 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; actualmente dichas empresas se encuentran proporcionando la información solicitada por las autoridades.
- e. En octubre de 2015 la Comisión Federal de Competencia Económica (COFEC) 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.

- f. 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, emitiéndose en mayo de 2016 la sentencia correspondiente; la cual fue favorable para Alsea. En la sentencia de amparo se determinó que la resolución de la COFECE fue desproporcionada, requiriéndosele emitir nueva resolución.

Contra la resolución del juez de amparo se presentaron por las partes recursos de revisión, mismos que están aún en trámite.

7. 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

Ciudadanía corporativa

[G4-16]

Trabajamos en conjunto con asociaciones para impulsar el crecimiento de nuestro sector y construir un mundo más sustentable. Entre ellas destacan:

- American Chamber (AmCham).
- Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD).
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC).
- Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).
- Consejo Mexicano de la Industria de Productos de Consumo (ConMéxico).
- Consejo Coordinador Empresarial (CCE).
- Consejo de la Comunicación (CC).
- Consejo Mexicano de Negocios (CMN).
- Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX).
- Dicares- AMR.
- Mexicanos Contra La Corrupción.
- Movimiento Por Una Vida Saludable.
- Pacto Mundial De Las Naciones Unidas.





Sobre este informe

“La receta para ganar” contiene los siete ingredientes que nos permiten brindar la mejor experiencia a nuestros CLIENTES.

En seguimiento a lo reportado en el informe 2015, presentamos los avances y resultados más relevantes en materia social, ambiental, económica y ética de nuestras operaciones en México, España, Argentina, Colombia, Chile y Brasil.

Nuestro quinto informe anual fue elaborado con base en la metodología del Global Reporting Initiative con opción <<de conformidad >> esencial en su versión G4. Los datos reportados corresponden al periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016.

Para determinar el contenido del informe consideramos el contexto de sustentabilidad de la empresa así como el estudio de materialidad realizado el año anterior, tomando en cuenta los asuntos más relevantes para nuestros grupos de interés y sus expectativas.

Asimismo, aseguramos la calidad de la información gracias a los siguientes principios:

Equilibrio

Reportamos los logros obtenidos durante al año así como nuestras áreas de oportunidad y retos a futuro.

Comparabilidad

Nuestros grupos de interés pueden observar los avances que hemos tenido en los distintos indicadores y comparar los resultados año con año.

Precisión

Describimos a detalle cada iniciativa que realizamos con el objetivo de brindar información suficientemente precisa.

Puntualidad

Ponemos a disposición de nuestros grupos de interés el informe anual para que lo puedan consultar en el momento que lo requieran.

Claridad

Plasmamos los resultados de manera clara y comprensible para nuestros distintos grupos de interés.

Fiabilidad

Tanto la recopilación como la elaboración del informe cumplen con una metodología precisa que permite corroborar la veracidad de los datos contenidos y ser sujetos a comprobación externa.



Materialidad

[G4-18, G4-19, G4-20, G4-21, G4-27, G4-48]

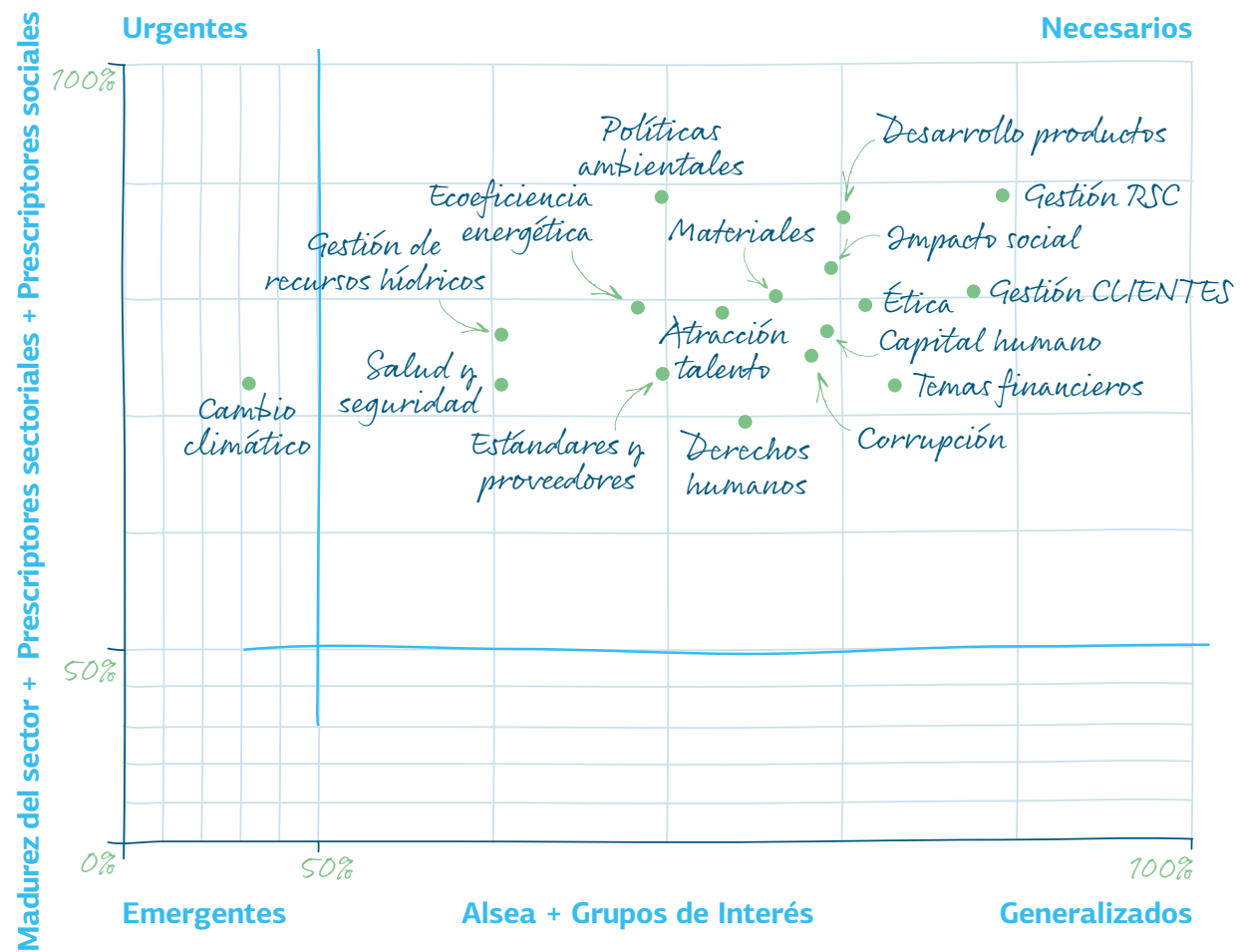
Comprometidos con la sustentabilidad, en 2015 realizamos un estudio de materialidad en el cual identificamos los temas materiales más importantes para nuestros principales grupos de interés y para la empresa. En 2016 actualizamos dicho estudio a través de entrevistas a personal estratégico de la empresa y la revisión de resultados y avances en los temas materiales e indicadores GRI.

Identificamos los aspectos materiales que impactan a nuestros diversos grupos de interés.

Priorizamos de acuerdo con el grado de madurez y el riesgo u oportunidad que representan.

Validamos la información con las áreas correspondientes.

Revisamos todos los datos reportados identificando las áreas de oportunidad en las que debemos continuar trabajando.



Aspecto material	Cobertura		Límite
	Interno	Externo	
Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa	✓	✓	Accionistas, CLIENTES, colaboradores, proveedores, comunidad, inversionistas, gobierno, ONGs, medios de comunicación y competencia.
Desempeño económico	✓	✓	Accionistas, CLIENTES, colaboradores, proveedores, inversionistas, medios de comunicación y competencia.
General	✓	✓	Inversionistas, ONGs y medios de comunicación.
Salud y seguridad de los CLIENTES	✓	✓	CLIENTES, colaboradores, inversionistas, gobierno, medios de comunicación.
Etiquetado de productos y servicios	✓	✓	CLIENTES, gobierno y competencia.
Comunicaciones de mercadotecnia	✓	✓	CLIENTES, gobierno y medios de comunicación.
Privacidad de los CLIENTES	✓	✓	CLIENTES, colaboradores y gobierno.
Cumplimiento regulatorio	✓	✓	Accionistas, CLIENTES, colaboradores, inversionistas, gobierno y medios de comunicación.
Ética e integridad	✓	✓	Accionistas, CLIENTES, colaboradores, proveedores, comunidad, inversionistas, gobierno, ONGs, medios de comunicación y competencia.
Lucha contra la corrupción	✓	✓	Accionistas, CLIENTES, colaboradores, proveedores, comunidad, inversionistas, gobierno y medios de comunicación.
Política pública	✓	✓	Gobierno.
Prácticas de competencia desleal	✓	✓	CLIENTES, colaboradores, inversionistas, gobierno, medios de comunicación y competencia.
Capacitación y educación	✓		Colaboradores.
Inversión	✓	✓	Colaboradores, proveedores, comunidad y ONGs.
Empleo	✓	✓	Colaboradores y comunidad.
Comunidades locales	✓	✓	Colaboradores, comunidad y ONGs.
Consecuencias económicas indirectas	✓	✓	CLIENTES, colaboradores, proveedores, comunidad y ONGs.
No discriminación	✓	✓	Accionistas, CLIENTES, colaboradores, proveedores, comunidad, inversionistas, gobierno, ONGs, medios de comunicación y competencia.
Trabajo infantil	✓	✓	Colaboradores, proveedores, comunidad, gobierno, ONGs, medios de comunicación.
Trabajo forzoso	✓	✓	Colaboradores, proveedores, comunidad, gobierno, ONGs, medios de comunicación.
Prácticas de adquisición	✓	✓	Proveedores.
Evaluación ambiental de los proveedores	✓	✓	Proveedores, inversionistas y gobierno.
Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores	✓	✓	Proveedores, inversionistas y gobierno.
Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos	✓	✓	Proveedores, inversionistas y gobierno.
Evaluación de la repercusión social de los proveedores	✓	✓	Proveedores, inversionistas y gobierno.
Productos y servicios	✓	✓	Inversionistas, gobierno y ONGs.
Cumplimiento regulatorio	✓	✓	Accionistas, inversionistas, gobierno, ONGs y medios de comunicación.
General	✓	✓	ONGs.
Materiales	✓	✓	Proveedores y ONGs.
Salud y seguridad en el trabajo	✓	✓	Colaboradores y gobierno.
Emisiones	✓	✓	Comunidad, gobierno y ONGs.
Energía	✓	✓	Comunidad, gobierno y ONGs.
Agua	✓	✓	Comunidad, gobierno y ONGs.



Análisis de Resultados

Resultados consolidados del año completo 2016

La siguiente tabla presenta un Estado de Resultados condensado en millones de pesos (excepto la UPA), el margen que cada concepto representa de las ventas netas, así como el cambio porcentual del año terminado el 31 de diciembre de 2016 en comparación con el mismo periodo de 2015:

	2016	Margen %	2015	Margen %	Cambio %
Ventas netas	\$37,702	100.0%	\$32,288	100.0%	16.8%
Utilidad bruta	25,922	68.8%	22,139	68.6%	17.1%
EBITDA ⁽¹⁾	5,155	13.7%	4,302	13.3%	19.8%
Utilidad de Operación	2,767	7.3%	2,354	7.3%	17.6%
Utilidad Neta	\$1,126	3.0%	\$1,033	3.2%	9.1%
UPA ⁽²⁾	1.19	N.A.	1.17	N.A.	1.7%

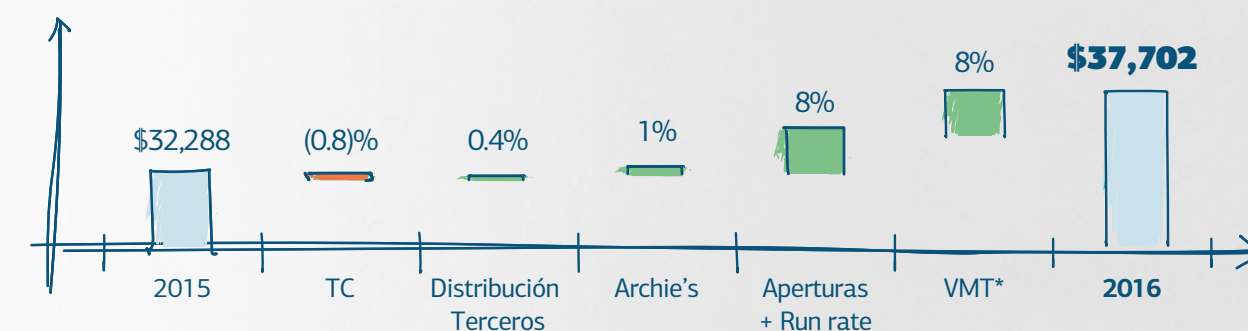
(1) EBITDA se define como utilidad de operación antes de la depreciación y amortización.

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

Ventas

Las ventas netas aumentaron 16.8% a 37,702 millones de pesos en el 2016 en comparación con los 32,288 millones de pesos del año anterior. Este aumento se debe principalmente al crecimiento de 8.9% en ventas mismas tiendas, los ingresos provenientes del segmento de distribución y producción, así como al incremento de 219 unidades corporativas, llegando a un total de 2,502 unidades corporativas al cierre de diciembre 2016, lo cual representa un crecimiento de 9.6% en comparación con el mismo periodo del año anterior. El incremento en ventas fue parcialmente contrarrestado por el efecto negativo de la devaluación del peso argentino, mismo que fue compensado parcialmente con la apreciación del euro contra el peso mexicano.

Ventas Netas 2016 vs. 2015



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

Nuestro portafolio de negocios en México registró un crecimiento de 5.9% en ventas mismas tiendas al cierre del 2016 y nuestras marcas en Sudamérica presentaron un crecimiento de 23.5% en ventas mismas tiendas, habiendo logrado un crecimiento ligeramente por debajo de un dígito medio en transacciones. De igual forma, nuestras marcas en España presentaron resultados positivos en el año, con un crecimiento en ventas mismas tiendas de 4.3% en comparación con el año anterior.

EBITDA

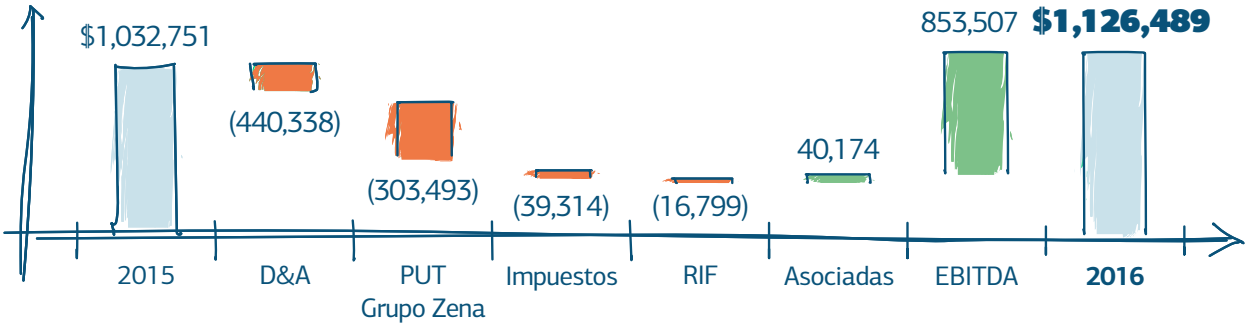
Como consecuencia del crecimiento de 17.1% en la utilidad bruta y el incremento de 16.4% en los gastos de operación (excluyendo depreciación y amortización), el EBITDA creció 19.8% para llegar a 5,155 millones de pesos al cierre del 2016, en comparación con los 4,302 millones de pesos del año anterior. El incremento en el EBITDA por 854 millones de pesos es atribuible principalmente al crecimiento ventas mismas tiendas, a las eficiencias operativas, así como al incremento en el número de unidades y a la contribución positiva por la incorporación a nuestro portafolio de Archie's en Colombia. Dicho incremento fue parcialmente contrarrestado por el impacto en resultados derivado de la depreciación del peso mexicano en comparación del dólar, así como por el incremento en gastos relacionados con la estrategia de mejora en la compensación del personal de tienda y por el aumento en las tarifas de servicios de energía. El margen EBITDA incrementó como porcentaje de las ventas en 40 puntos base al pasar de 13.3% en el 2015, a 13.7% en el 2016.

Utilidad Neta

La utilidad neta del año incrementó 94 millones de pesos en comparación con el mismo periodo del año anterior, cerrando en 1,126 millones de pesos en comparación con los 1,033 millones de pesos del año anterior, debido principalmente al aumento de 413 millones de pesos en la utilidad de operación. Dicha variación fue parcialmente compensada por el incremento de 320 millones de pesos en el resultado integral de financiamiento como consecuencia de la variación negativa por la revalorización del pasivo relacionado con las opciones de compra y venta del restante 28.24% de Grupo Zena como consecuencia de la depreciación del peso mexicano frente al euro, así como al aumento de 164 millones de pesos en intereses pagados – netos y en menor medida al incremento de 39 millones de pesos en los impuestos a la utilidad.

La utilidad por acción "UPA"⁽²⁾ de los últimos doce meses terminados al 31 de diciembre de 2016, creció a 1.19 pesos en comparación con los 1.17 pesos de los doce meses concluidos el 31 de diciembre de 2015.

Utilidad Neta 2016 vs. 2015



Resultados por segmento del año completo 2016

México	Alimentos y Bebidas				Distribución y Producción				Total			
	2016	2015	Var.	% Var.	2016	2015	Var.	% Var.	2016	2015	Var.	% Var.
Ventas Mismas Tiendas	5.9%	4.4%	150 pbs	-	-	-	-	-	5.9%	4.4%	150 pbs	-
Número de unidades	2,215	2,092	123	6%	-	-	-	-	2,215	2,092	123	6%
Ventas	20,628	18,672	\$1,956	10%	7,258	6,375	\$883	14%	21,986	19,896	\$2,090	10%
EBITDA Ajustado*	4,545	4,091	\$453	11%	660	582	\$78	13%	5,205	4,674	\$531	11%
Margen EBITDA Ajustado*	22.0%	21.9%	10 pbs	-	9.1%	9.1%	-	-	23.7%	23.5%	20 pbs	-

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

Nuestras ventas en Alsea México del año completo terminado el 31 de diciembre de 2016 aumentaron 10% a 21,986 millones de pesos en comparación con 19,896 millones de pesos en el mismo periodo de 2015. Esta variación favorable de 2,090 millones de pesos es atribuible principalmente al incremento de 104 unidades corporativas de nuestras diferentes Marcas en los últimos doce meses, el crecimiento de 5.9% en ventas mismas tiendas, así como al incremento de 13.2% en la venta a terceros del segmento de distribución y producción en comparación con el 2015. Lo anterior es atribuible al crecimiento en el número de unidades que atendimos en los últimos doce meses, abasteciendo a un total de 2,136 unidades al 31 de diciembre de 2016, en comparación con 2,097 unidades del mismo periodo en el año anterior, lo que representó un incremento de 1.9%.

El EBITDA Ajustado aumentó 11.4% durante los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2016, cerrando en 5,205 millones de pesos en comparación con los 4,674 millones de pesos del mismo periodo del año anterior. Dicho incremento es atribuible al crecimiento de 5.9% en ventas mismas tiendas, aunado a la marginalidad generada por el mayor número de unidades en operación y a la mezcla de negocios. Lo anterior fue parcialmente compensado por el impacto derivado de la devaluación del peso en comparación con el dólar, así como por el incremento en gastos relacionados con la estrategia de mejora en la compensación de nuestro personal de tienda con el objetivo de reducir la rotación y por el aumento en las tarifas de servicios de energía en México.

España	2016	2015	Var.	% Var.
Ventas Mismas Tiendas	4.3%	7.2%	(290) pbs	-
Número de unidades	499	467	32	7%
Ventas	\$7,591	\$5,674	\$1,917	34%
EBITDA Ajustado*	\$1,500	\$1,082	\$418	39%
Margen EBITDA Ajustado*	19.8%	19.1%	70 pbs	-

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

Nuestras ventas de Alsea España en el 2016 representaron 20% de las ventas consolidadas de Alsea y estaba conformada al cierre de 2016 por las operaciones de Foster’s Hollywood, Domino’s Pizza, Burger King, LAVACA, Cañas y Tapas e Il Tempietto. Este segmento presentó un incremento en ventas de 33.8%, llegando a 7,591 millones de pesos en comparación con los 5,674 millones de pesos de 2015. Esta variación positiva de 1,917 millones de pesos se debió principalmente al crecimiento de 4.3% en ventas mismas tiendas, impulsado principalmente por la innovación de productos en Domino’s Pizza, así como por el buen desempeño de Foster’s Hollywood en España. Al cierre del período contábamos con un total de 344 unidades corporativas y 155 unidades de subfranquiatiarios.

El EBITDA Ajustado de Alsea España al cierre de 2016, alcanzó los 1,500 millones de pesos, en comparación con los 1,082 millones de pesos en 2015. El margen EBITDA al cierre de 2016, presentó una variación positiva de 70 puntos base en comparación con el mismo periodo del año anterior. Dicho incremento es atribuible al crecimiento en ventas mismas tiendas, así como a una baja en el precio de algunos insumos en comparación con el 2015.

Sudamérica				
	2016	2015	Var.	% Var.
Ventas Mismas Tiendas	23.5%	25.5%	(200) pbs	-
Número de unidades	481	395	86	22%
Ventas	\$8,124	\$6,718	\$1,406	21%
EBITDA Ajustado*	\$1,228	\$1,021	\$207	20%
Margen EBITDA Ajustado*	15.1%	15.2%	(10) pbs	-
* EBITDA Ajustado no considera gastos de administración por lo que representa el “EBITDA tienda”.				

Nuestras ventas de Alsea Sudamérica representaron 22% de las ventas consolidadas de Alsea y estaba conformada al cierre de 2016 por las operaciones de Burger King en Argentina, Chile y Colombia; Domino’s Pizza Colombia; Starbucks Argentina, Chile y Colombia; Archie’s en Colombia, así como P.F. Chang’s en Chile, Argentina, Colombia y Brasil. Al cierre del período contábamos con un total de 460 unidades corporativas y 21 unidades de subfranquiatiarios. Este segmento presentó un incremento en ventas de 20.9%, llegando a 8,124 millones de pesos en comparación con los 6,718 millones de pesos de 2015. Esta variación positiva de 1,406 millones de pesos se debió principalmente al incremento de 84 unidades corporativas y a 2 unidades de subfranquicia, efecto que fue parcialmente compensado por la devaluación del peso argentino.

El EBITDA Ajustado de Alsea Sudamérica al cierre del año completo de 2016, incrementó 20.2% cerrando en 1,228 millones de pesos, en comparación con los 1,021 millones de pesos del mismo periodo en 2015. El margen EBITDA al cierre del año terminado el 31 de diciembre de 2016, presentó una variación negativa de 10 puntos base en comparación con el mismo periodo del año anterior. Dicho decremento es atribuible en parte por el efecto de la devaluación de la moneda argentina, así como por el efecto del incremento en las tarifas de servicios de energía, agua y gas en Argentina. Esta variación fue parcialmente compensada por las economías de escala derivadas del incremento en las unidades corporativas antes mencionado.

Resultados no-operativos

Resultado Integral de Financiamiento

El resultado integral de financiamiento en el 2016 incrementó a 1,179 millones de pesos en comparación con los 859 millones de pesos del año anterior. Dicha variación es atribuible principalmente al incremento en el efecto negativo por la revalorización del pasivo relacionado con las opciones de compra y venta del restante 28.24% de Grupo Zena como consecuencia de la variación en el tipo de cambio del peso mexicano frente al euro en el año, aunado a un incremento en intereses pagados netos, lo cual fue parcialmente compensado por la utilidad cambiaria registrada en el 2016.

Balance General

Durante los doce meses terminados al 31 de diciembre de 2016, realizamos inversiones de capital, por 4,341 millones de pesos, excluyendo la adquisición de Archie’s en Colombia y las 22 unidades de Domino’s Pizza en México, de los cuales 2,793 millones de pesos, equivalente al 64% del total de las de las inversiones las destinamos a la apertura de unidades, renovación de equipos y remodelación de unidades existentes de las diferentes Marcas que operamos. Los restantes 1,548 millones de pesos los destinamos principalmente a la adquisición de las nuevas oficinas corporativas, a la reposición de equipos (capex de mantenimiento), a los proyectos de mejora y el nuevo Centro de Operaciones Alsea (“COA”), así como a las licencias de software entre otros.

Otros Pasivos de Largo Plazo

La cuenta de otros pasivos de largo plazo presenta un incremento de 396 millones de pesos, derivado del reconocimiento del pasivo relacionado con las opciones de compra y venta que pactamos con Britania Investments, S.A.R.L. (“Alia”), el socio local de Grupo Zena, por la totalidad de su participación en la sociedad, que es del 28.24%.

Deuda Bancaria y Bursátil

Al 31 de diciembre de 2016, nuestra deuda total aumentó 2,607 millones de pesos, al cerrar en 14,840 millones de pesos en comparación con 12,233 millones de pesos en la misma fecha del año anterior. Nuestra deuda neta consolidada en comparación con el cuarto trimestre de 2015, aumentó 1,255 millones de pesos, al cerrar en 12,292 millones de pesos al 31 de diciembre de 2016 en comparación con los 11,038 millones de pesos.

Al 31 de diciembre de 2016, el 93% de la deuda era de largo plazo, y a esa misma fecha el 81% estaba denominada en pesos mexicanos, el 15% en euros y el restante 4% en pesos argentinos y chilenos.

En la siguiente tabla se presenta el saldo de la deuda total en millones de pesos al 31 de diciembre de 2016, así como los vencimientos que se tienen para los años subsecuentes:

	Saldo			Vencimientos															
	4T 16	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%	2025	%
Deuda Total	\$14,840	\$1,107	7	\$1,690	11	\$2,774	19	\$4,979	34	\$2,769	19	\$130	1	\$174	1	\$217	1	\$1,000	7

En la siguiente tabla presentamos la estructura y el saldo de la deuda total en millones de pesos al 31 de diciembre de 2016.

Institución	Tasa ref.	Spread	Fecha vencimiento	Suma
Bank of America	6.11%	NA	18-sep-19	1,000,000.00
Bank of America	TIIE 28 D	1.19%	31-ago-21	1,884,000.00
Socotiabank	TIIE 28 D	1.18%	08-abr-19	589,429.17
Bank of Tokyo	TIIE 28 D	0.95%	24-jun-21	996,078.00
Scotiabank	TIIE 28 D	0.90%	30-sep-19	269,516.94
Scotiabank	TIIE 28 D	0.80%	07-jul-19	700,000.00
Scotiabank	TIIE 28 D	1.00%	17-mar-21	398,607.14
Banamex	TIIE 28 D	0.75%	02-jun-20	430,769.67
Santander	TIIE 28 D	1.00%	02-sep-21	796,266.76
Bancomext	TIIE 28 D	1.32%	14-nov-24	500,496.25
Bancomext	TIIE 28 D	1.35%	14-nov-24	150,551.66
Bancomext	TIIE 28 D	1.35%	14-nov-24	215,351.56
Total Bancaria				7,931,067.15
Cebur Alsea ´15	TIIE 28 D	1.10%	20-mar-20	2,988,845.00
Cebur Alsea ´15	8.07%	NA	14-mar-25	1,000,000.00
Total Bursátil				3,988,845.00
Argentina	25.0%	NA		562,217.85
Chile	4.02%	NA		83,696.00
Zena España	1.89%	NA	31-dic-20	2,274,063.00
Total Latinoamérica y España				2,919,976.85
Total Deuda con costo				14,839,889

Programa de Recompra de Acciones

Al 31 de diciembre de 2016, tuvimos un cierre con un saldo de 4,299,526 acciones en el fondo de recompra. Durante los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2016, realizamos operaciones de compra y venta por un monto aproximado de 302 millones de pesos.

Razones Financieras

Al 31 de diciembre de 2016, las restricciones financieras establecidas en los contratos de crédito de nuestra Compañía quedaron de la siguiente manera: la relación de: i) Deuda Total a EBITDA (últimos doce meses) fue de 2.9 veces; ii) Deuda Neta a EBITDA (últimos doce meses) fue de 2.4 veces y; iii) el EBITDA (últimos doce meses) a intereses pagados últimos doce meses fue de 5.8 veces.

El Rendimiento de la Inversión Operativa Neta (“ROIC”)(2) incrementó de 9.3% a 10.9% durante los últimos doce meses terminados al 31 de diciembre de 2016. El Retorno sobre el Capital (“ROE”)(3) de los doce meses terminados al 31 de diciembre de 2016 fue de 11.7% en comparación con 10.4% del año anterior.

Datos Relevantes

	4T16	4T15	Variación
Indicadores Financieros			
EBITDA ⁽¹⁾ / Intereses Pagados	5.8 x	6.1 x	N.A
Deuda Total / EBITDA ⁽¹⁾	2.9 x	2.8 x	N.A
Deuda Neta / EBITDA ⁽¹⁾	2.4 x	2.6 x	N.A
ROIC ⁽²⁾	10.9%	9.3%	160 pbs
ROE ⁽³⁾	11.7%	10.4%	130 pbs
ROE Ajustado ⁽⁴⁾	16.0%	11.6%	439 pbs
Indicadores Bursátiles			
Valor en Libros por acción	\$10.68	\$10.68	-
UPA (12 meses) ⁽⁵⁾	1.19	1.17	1.7%
Acciones en circulación al cierre del periodo (millones)	834.3	837.5	(0.4)%
Precio por acción al cierre	\$59.33	\$59.85	(0.9)%

- (1) EBITDA proforma últimos doce meses.
- (2) ROIC se define como utilidad de operación después de impuestos (últimos 12 meses) entre la inversión operativa neta
(Activo total – efectivo e inversiones temporales – pasivo sin costo).
- (3) ROE se define como la utilidad neta (últimos 12 meses) entre el capital contable.
- (4) ROE Ajustado excluye el efecto del pasivo relacionado con las opciones de compra y venta del restante 28.24% de Grupo Zena.
- (5) UPA es la utilidad por acción de los últimos doce meses.

Perfil de Coberturas

La Dirección de Finanzas, en conjunto con la Gerencia de Tesorería, deberán administrar los riesgos en función a: mitigar riesgos presentes y futuros; no distraer recursos de la operación y el plan de expansión; y contar con la certeza de flujos futuros de la Compañía, con lo que también se deberá de llevar una estrategia del costo de la deuda. Los instrumentos utilizados tendrán únicamente fines de cobertura.

Durante 2016, se vencieron derivados de coberturas en divisas por \$204.5 millones de dólares americanos, a un tipo de cambio promedio de 18.21 pesos por dólar. Como resultado de esta cobertura se tuvo una utilidad cambiaría por \$114.9 millones de pesos mexicanos. Al cierre del 31 de diciembre de 2016, en Alsea contamos con coberturas para compra de dólares en los próximos doce meses por un importe aproximado de \$98 millones de dólares americanos con un tipo de cambio promedio de 19.21 pesos por dólar; lo anterior valuado con un tipo de cambio promedio estimado de 20.75 pesos por dólar.



Estados Financieros Auditados

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

Estados financieros consolidados por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, e Informe de los auditores independientes del 28 de marzo de 2017.

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

Informe de los auditores independientes y estados financieros consolidados 2016, 2015 y 2014

Contenido	Página
Informe de los auditores independientes	92
Estados consolidados de posición financiera	98
Estados consolidados de resultados	100
Estados consolidados de resultados y otros resultados integrales	101
Estados consolidados de cambios en el capital contable	102
Estados consolidados de flujos de efectivo	104
Notas a los estados financieros consolidados	106

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 2016, 2015 y 2014, 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 la Entidad al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, 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 marcas, teniendo indicadores de desempeño financiero y operativo por cada una de las tiendas, 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 a detalle 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 2016 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.

Opción de compra en participación no controladora

Como se menciona en la Nota 1i, en 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.

Responsabilidad 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 debida a un error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionalmente erróneas, o la elusión del control interno.
- Obtenemos conocimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias y no con el fin de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la Entidad.
- Evaluamos la adecuación de las políticas contables aplicadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y la correspondiente información revelada por la administración.
- Concluimos sobre lo adecuado de la utilización por la administración, de la norma contable de empresa en funcionamiento y, basándose en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad de la Entidad para continuar como empresa en funcionamiento. Si concluimos que existe una incertidumbre material, se requiere que llamemos la atención en nuestro informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en los estados financieros consolidados o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que expresemos una opinión modificada. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe de auditoría. Sin embargo, hechos o condiciones futuros 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. Francisco Torres Uruchurtu

Ciudad de México, México
28 de marzo de 2017

Estados consolidados de posición financiera

Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014
(En miles de pesos)

Activo	Notas	2016	2015	2014
Activo circulante				
Efectivo y equivalentes de efectivo	6	\$ 2,547,842	\$ 1,195,814	\$ 1,112,850
Clientes, neto	7	708,380	639,943	673,749
Impuestos al valor agregado y otros impuestos por recuperar		363,120	205,453	218,301
Otras cuentas por cobrar		245,258	264,910	221,794
Inventarios, neto	8	1,575,363	1,377,981	1,055,174
Pagos anticipados	9	402,190	322,386	503,219
Total del activo circulante		5,842,153	4,006,487	3,785,087
Activos a largo plazo				
Depósitos en garantía		362,618	384,328	291,139
Inversión en acciones de entidades asociadas	14	1,035,975	922,962	829,824
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades, neto	10	13,673,445	11,137,776	10,021,037
Activos intangibles, neto	11 y 16	15,215,336	14,691,004	14,623,621
Impuestos a la utilidad diferidos	20	2,068,996	1,710,943	1,320,881
Total del activo a largo plazo		32,356,370	28,847,013	27,086,502
Total del activo		\$ 38,198,523	\$ 32,853,500	\$ 30,871,589

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Pasivos y capital contable	Notas	2016	2015	2014
Pasivo circulante				
Vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo	17	\$ 1,107,238	\$ 734,824	\$ 1,377,157
Pasivos financieros por arrendamiento	12	6,799	7,190	7,878
Proveedores		3,901,972	3,013,091	2,694,015
Cuentas por pagar a acreedores		909,156	635,802	601,854
Gastos acumulados y beneficios a empleados		2,531,885	1,713,496	1,292,606
Impuestos a la utilidad		289,484	139,118	232,780
Impuesto a la utilidad por consolidación fiscal	20	22,946	31,893	38,983
Total del pasivo circulante		8,769,480	6,275,414	6,245,273
Pasivo a largo plazo				
Deuda a largo plazo, excluyendo vencimientos circulantes	17	9,743,806	5,018,722	7,370,666
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	12	300,835	307,140	314,342
Pasivo a largo plazo, opción de compra de participación no controladora	19	3,185,096	2,777,328	2,673,053
Certificados bursátiles	18	3,988,845	6,479,795	2,491,356
Otros pasivos		67,524	73,272	69,035
Impuesto a la utilidad por consolidación fiscal	20	18,846	39,755	70,093
Impuestos a la utilidad diferidos	20	1,887,473	1,925,337	1,944,053
Beneficios a empleados	21	109,166	108,586	102,545
Total del pasivo a largo plazo		19,301,591	16,729,935	15,035,143
Total del pasivo		28,071,071	23,005,349	21,280,416
Capital contable				
Capital social	23	476,599	478,203	478,271
Prima en emisión de acciones		8,625,720	8,613,587	8,613,587
Utilidades retenidas		3,123,193	2,748,469	2,187,327
Reserva para recompra de acciones		320,231	517,629	531,406
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		(758,686)	(736,604)	(379,578)
Capital contable atribuible a la participación controladora		9,114,004	8,948,231	8,757,960
Participación no controladora	24	1,013,448	899,920	833,213
Total del capital contable		10,127,452	9,848,151	9,591,173
Total del pasivo y capital contable		\$ 38,198,523	\$ 32,853,500	\$ 30,871,589

Estados consolidados de resultados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014
(En miles de pesos)

	Nota	2016	2015	2014
Operaciones continuas				
Ventas netas	26	\$ 37,701,867	\$ 32,288,376	\$ 22,787,368
Costo de ventas	27	11,779,630	10,149,276	7,272,274
Arrendamientos		3,274,251	2,851,083	1,805,853
Depreciación y amortización		2,388,235	1,947,897	1,333,320
Otros costos y gastos de operación	28	17,382,096	14,930,621	10,705,673
Otros gastos, neto	29	110,651	55,666	201,731
Ingreso por intereses		(37,060)	(30,512)	(33,257)
Gasto por intereses		881,643	710,901	527,281
Cambios en el valor razonable de instrumentos financieros	19	407,768	104,275	-
(Utilidad) pérdida en cambios, neta		(73,193)	74,202	(562)
		1,587,846	1,494,967	975,055
Participación en los resultados de entidades asociadas	14	67,877	27,703	32,253
Utilidad antes de impuestos a la utilidad		1,655,723	1,522,670	1,007,308
Impuestos a la utilidad	20	529,233	489,919	364,593
Utilidad neta consolidada por operaciones continuas		1,126,490	1,032,751	642,715
Operaciones discontinuas:				
Pérdida de las operaciones discontinuas - neto de impuestos	29	-	-	(18,621)
Utilidad neta consolidada del año		\$ 1,126,490	\$ 1,032,751	\$ 624,094
Utilidad (pérdida) del periodo atribuible a:				
Participación controladora		\$ 996,471	\$ 981,215	\$ 666,666
Participación no controladora		\$ 130,019	\$ 51,536	\$ (42,572)
Utilidad por acción:				
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas y discontinuas (centavos por acción)	25	\$ 1.19	\$ 1.17	\$ 0.85
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas	25	\$ 1.19	\$ 1.17	\$ 0.87

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Estados consolidados de resultados y otros resultados integrales

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014
(En miles de pesos)

	2016	2015	2014
Utilidad neta consolidada	\$ 1,126,490	\$ 1,032,751	\$ 624,094
Partidas que se reclasifican a resultados:			
Valuación de instrumentos financieros, neto de impuestos a la utilidad	(94,821)	(80,460)	(7,242)
Conversión de operaciones extranjeras, neto de impuestos a la utilidad	72,739	(276,566)	(121,299)
	(22,082)	(357,026)	(128,541)
Utilidad integral del periodo, neta de impuesto a la utilidad	\$ 1,104,408	\$ 675,725	\$ 495,553
Utilidad (pérdida) integral consolidada del periodo atribuible a:			
Participación controladora	\$ 974,389	\$ 624,189	\$ 538,125
Participación no controladora	\$ 130,019	\$ 51,536	\$ (42,572)

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 2016, 2015 y 2014
(En miles de pesos)

	Capital aportado		
	Capital Social	Prima en emisión de acciones	Acciones recompradas
Saldos al 1 de enero de 2014	\$ 403,339	\$ 2,037,390	\$ -
Recompra de acciones (Nota 23a)	-	-	(498)
Colocación de acciones recompradas (Nota 23a)	-	-	20
Colocación de acciones, neto de gastos de emisión (Notas 1c y 23a)	75,410	6,576,197	-
Adquisición de negocios y opción de compra de participación no controlada (Notas 19 y 24a)	-	-	-
Ajuste por reformulación de estados financieros (Nota 2a)	-	-	-
Otros movimientos (Nota 24a)	-	-	-
Utilidad integral	-	-	-
Saldos al 31 de diciembre de 2014	478,749	8,613,587	(478)
Recompra de acciones (Nota 23a)	-	-	(965)
Colocación de acciones recompradas (Nota 23a)	-	-	897
Dividendos decretados (Nota 23a)	-	-	-
Adquisición de negocios y opción de compra de participación no controlada (Nota 24a)	-	-	-
Otros movimientos	-	-	-
Utilidad integral	-	-	-
Saldos al 31 de diciembre de 2015	478,749	8,613,587	(546)
Recompra de acciones (Nota 23a)	-	-	(1,995)
Colocación de acciones recompradas (Nota 23a)	-	12,133	391
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	-	-	-
Saldos al 31 de diciembre de 2016	\$ 478,749	\$ 8,625,720	\$ (2,150)

Resultados acumulados				Otras partidas de resultado integral					
Reserva para recompra de acciones	Reserva para compra de participación no controladora	Reserva legal	Utilidades retenidas	Valuación de instrumentos financieros	Efecto de conversión de operaciones extranjeras	Total de participación controladora	Participación no controladora	Total del capital contable	
\$ 569,271	-	\$ 100,736	\$ 1,411,728	-	\$ (251,037)	\$ 4,271,427	\$ 239,504	\$ 4,510,931	
(39,566)	-	-	-	-	-	(40,064)	-	(40,064)	
1,701	-	-	-	-	-	1,721	-	1,721	
-	-	-	-	-	-	6,651,607	-	6,651,607	
-	(2,673,053)	-	-	-	-	(2,673,053)	736,456	(1,936,597)	
-	-	-	-	-	-	-	(101,520)	(101,520)	
-	-	-	8,197	-	-	8,197	1,345	9,542	
-	-	-	666,666	(7,242)	(121,299)	538,125	(42,572)	495,553	
531,406	(2,673,053)	100,736	2,086,591	(7,242)	(372,336)	8,757,960	833,213	9,591,173	
(93,422)	-	-	-	-	-	(94,387)	-	(94,387)	
79,645	-	-	-	-	-	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	
517,629	(2,673,053)	100,736	2,647,733	(87,702)	(648,902)	8,948,231	899,920	9,848,151	
(248,503)	-	-	-	-	-	(250,498)	-	(250,498)	
51,105	-	-	-	-	-	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	
\$ 320,231	\$ (2,673,053)	\$ 100,736	\$ 3,022,457	\$ (182,523)	\$ (576,163)	\$ 9,114,004	\$ 1,013,448	\$ 10,127,452	

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 2016, 2015 y 2014
(En miles de pesos)

	Nota	2016	2015	2014
Flujos de efectivo de actividades de operación:				
Utilidad neta consolidada por operaciones continuas	\$	1,126,490	\$ 1,032,751	\$ 642,715
Ajustes por:				
Impuestos a la utilidad reconocidos en resultados		529,233	489,919	364,593
Participación en los resultados de entidades asociadas		(67,877)	(27,703)	(32,253)
Gasto por intereses		881,643	710,901	527,281
Ingreso por intereses		(37,060)	(30,512)	(33,257)
Baja de equipo de tienda y propiedades		14,490	162,734	60,418
Operaciones discontinuas		-	-	3,219
Cambios en el valor razonable de instrumentos financieros		407,768	104,275	-
Depreciación y amortización:	10 y 11	2,388,235	1,947,897	1,333,320
		5,242,922	4,390,262	2,866,036
Cambios en el capital de trabajo:				
Clientes		(16,072)	18,847	(188,430)
Otras cuentas por cobrar		24,027	(48,207)	(23,803)
Inventarios		(145,375)	(352,815)	(159,470)
Pagos anticipados		(38,902)	3,932	(270,678)
Proveedores		696,528	344,836	259,932
Gastos acumulados y beneficios a empleados		984,024	285,807	512,160
Impuestos a la utilidad pagados		(967,746)	(818,934)	(384,787)
Otros pasivos		(55,514)	(93,336)	(240,515)
Beneficios a empleados		580	6,041	(5,240)
Operaciones discontinuas		-	-	(21,840)
Flujo neto de efectivo generado en actividades de operación		5,724,472	3,736,433	2,343,365
Flujos de efectivo de actividades de inversión:				
Intereses cobrados		37,060	30,512	33,257
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	10	(4,048,244)	(2,984,818)	(1,996,173)
Activos intangibles	11	(550,998)	(411,472)	(393,984)
Adquisiciones de negocio y otras inversiones, neto del efectivo recibido	1 y 16	(293,027)	-	(9,816,311)
Flujo neto de efectivo utilizado en actividades de inversión		(4,855,209)	(3,365,778)	(12,173,211)

	Nota	2016	2015	2014
Flujos de efectivo por actividades de financiamiento:				
Créditos bancarios		5,820,156	4,272,000	12,230,892
Amortización de financiamientos bancarios		(1,036,032)	(7,389,420)	(8,042,822)
Amortización arrendamientos financieros		(6,696)	(7,890)	(9,679)
Emisión de certificados bursátiles	1 y 18	-	4,000,000	-
Liquidación de certificados bursátiles		(2,500,000)	-	-
Incremento en el capital social por colocación de acciones, neto de prima y gastos por emisión	23	-	-	6,651,607
Intereses pagados		(881,643)	(710,901)	(527,281)
Dividendos pagados		(689,949)	(419,173)	-
Pagos por arrendamiento financiero		(122,071)	-	-
Compra de participación no controladora		-	(27,265)	-
Otros movimientos de capital de entidades asociadas		23,127	-	-
Recompra de acciones		(250,498)	(94,387)	(40,064)
Colocación de acciones recompradas		63,629	80,542	1,721
Flujo neto de efectivo generado (utilizado) en actividades de financiamiento		420,023	(296,494)	10,264,374
Aumento (disminución) neto de efectivo y de equivalentes de efectivo		1,289,286	74,161	434,528
Efectos cambiarios en el valor del efectivo		62,742	8,803	15,052
Efectivo y equivalentes de efectivo:				
Al inicio del año		1,195,814	1,112,850	663,270
Al final del año		\$2,547,842	\$1,195,814	\$1,112,850

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Notas a los estados financieros consolidados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014

(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 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 y 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 2014 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. **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.

- b. **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 unidades, así como los derechos y obligaciones que se derivan de los contratos de sub franquicia para la operación de dichos establecimientos.
- c. **Firma del Contrato de Desarrollo de Chili’s 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 en Chile. Con este nuevo contrato de desarrollo, Alsea acuerda tener un mínimo de 15 restaurantes Chili’s operando en el país andino en un periodo de 10 años.
- d. **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), Archies’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.
- e. **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 TIIE (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.
- f. **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).
- g. **Oferta publica primaria de suscripción y pago de acciones por \$5,999,999** - En junio de 2014, Alsea concluyó una colocación de acciones por un monto de \$5,999,999, en México y mercado internacional, (sin considerar el ejercicio de la opción de sobreasignación por un total de \$6,899,999). El monto de la oferta en México ascendió hasta \$2,881,043 y el monto de la oferta internacional ascendió hasta \$3,118,956. El número de acciones de la oferta global fue por 131,147,540 (sin considerar el ejercicio de la opción de sobreasignación de 150,819,671), las acciones colocadas en México fueron 62’973,627 y 68’173,913 en el mercado internacional. El precio de la colocación ascendió a \$45.75 por acción. Los gastos de emisión relacionados a la oferta pública ascendieron a \$248,392.

h. Adquisición VIPS - En el mes de septiembre de 2013, Alsea llegó a un acuerdo con Wal-Mart de México, S.A.B. de C.V. (Grupo Wal-Mart) para adquirir el 100% de VIPS, la división de restaurantes de Grupo Wal-Mart por un monto que asciende a \$8,200,000, con fecha 30 de abril de 2014 se obtuvo la autorización de la transacción por parte de la Comisión Federal de Competencia, fecha en que se llevó a cabo la transacción, consolidando la información financiera a partir de esa fecha (ver efectos contables en Nota 15). La operación de VIPS incluye un total de 360 restaurantes de los cuales 262 son de la marca “Vips”, 90 unidades de “El Portón”, seis unidades de “Ragazzi” y dos restaurantes de “La Finca”. Adicionalmente la operación comprende: I) los derechos de la propiedad intelectual de las cuatro marcas, menús, desarrollo del producto, procesos de operación y otros; II) la adquisición de 18 bienes inmuebles; III) las construcciones de 214 unidades; y IV) un comisariato dedicado a la estandarización de productos, compras a granel, centralización de entregas de proveedores, así como la producción de postres, salsas y aderezos. La transacción incluyó la adquisición de las empresas Operadora VIPS, S. de R.L. de C.V. (OVI) y Arrendadora de Restaurantes, S. de R.L. de C.V. (ARE), así como el traspaso de personal que presta los servicios a VIPS y que a la fecha de la transacción laboraban en empresas de servicios de Grupo Wal-Mart; el traspaso de dicho personal ya se hizo efectivo a partir de agosto de 2013 a las empresas Servicios Ejecutivos de Restaurantes, S. de R.L. de C.V. (SER) y Holding de Restaurantes, S. de R.L. de C.V. (HRE).

i. Adquisición de Grupo Zena - En octubre de 2014, Alsea celebró un contrato de compra venta, conforme al cual y sujeto a las condiciones previstas en el mismo, adquirió de Food Service Group, S.A. y Tuera 16, S.A., S.C.R., sociedades de Luxemburgo y España, respectivamente, 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”, y se dedica la explotación de establecimientos de restaurantes multimarca en España, de las marcas “Foster’s Hollywood”, “Cañas y Tapas”, “Il Tempietto”, “La Vaca Argentina”, “Burger King” y “Domino’s Pizza”, por un precio de 107,445 miles de euros (equivalentes a \$1,934,023). Alsea consolida la información financiera de Grupo Zena a partir de octubre de 2014, cuando se formalizó la adquisición (ver efectos contables en Nota 15).

El negocio de Grupo Zena incluye un total de 427 restaurantes de los cuales 195 son operados bajo la marca “Foster’s Hollywood”, 127 bajo la marca “Domino’s Pizza”, 60 bajo la marca Burger King, 13 bajo la marca La Vaca Argentina, 21 bajo la marca Cañas y Tapas, y 11 bajo la marca Il Tempietto. Asimismo, Grupo Zena ha otorgado dos subfranquicias de la marca Domino’s, 122 subfranquicias de la marca Foster’s Hollywood, 13 subfranquicias de la marca Cañas y Tapas, y 6 Il Tempietto.

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 a partir de 2016*

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”) las cuales son obligatorias y entran en vigor a partir de los ejercicios que inicien en o después del 1 de enero de 2016.

Modificaciones a la IAS 1 *Iniciativa de Revelaciones*

Las modificaciones a la IAS 1 dan algunas orientaciones sobre cómo aplicar el concepto de materialidad en la práctica.

La aplicación de estas modificaciones a la IAS 1 no tuvo ningún impacto en los estados financieros consolidados de la Entidad.

Modificaciones a la IFRS 11 *Contabilización de Adquisición de Participaciones en Operaciones Conjuntas*

Las modificaciones a la IFRS 11 proporcionan una guía de cómo contabilizar la adquisición de una operación conjunta que constituya un negocio como se define en la IFRS 3 Combinaciones de Negocios. Específicamente, las modificaciones establecen que deben aplicar los requerimientos para la contabilización de combinación de negocios de la IFRS 3 y otras normas (por ejemplo, la IAS 12 Impuesto a la Utilidad referente al reconocimiento de impuestos diferidos en el momento de la adquisición e IAS 36 Deterioro de Activos, con respecto a la prueba de deterioro de una unidad generadora de efectivo (UGE) a la que se ha atribuido crédito mercantil en una adquisición de una operación conjunta). Los mismos requerimientos deben aplicar en la constitución de una operación conjunta si y solo si, un negocio existente es contribuido a la operación conjunta por una de las partes participantes de la operación conjunta.

Se requiere incluir también información relevante requerida por la IFRS 3 y otras normas relativas a la combinación de negocios.

Las modificaciones a la IFRS 11 se aplican de manera prospectiva a las adquisiciones de participación en operaciones conjuntas (en las cuales las actividades de las operaciones conjuntas constituyen un negocio como se ha definido en la IFRS 3), que ocurran desde el inicio de los periodos anuales el 1 de enero de 2016.

La aplicación de estas modificaciones a la IFRS 11 no tuvo ningún impacto en los estados financieros consolidados de la Entidad.

Modificaciones a la IAS 16, IAS 38 Métodos Aceptables de Depreciación y Amortización

Las modificaciones a la IAS 16 prohíben a las entidades usar un método basado en ingresos para la depreciación de propiedad, planta y equipo. Las modificaciones a la IAS 38 introducen una presunción refutable que los ingresos no son una base apropiada para amortizar un activo intangible. La presunción solamente puede ser refutada en las siguientes dos circunstancias limitadas:

- a) Cuando el activo intangible se expresa como una medida del ingreso; o
- b) Cuando puedes ser demostrado que los ingresos y el consumo de los beneficios económicos del intangible están altamente correlacionados.

Las modificaciones aplican prospectivamente para periodos anuales que inician el 1 de enero de 2016 o posteriormente. Actualmente la Entidad utiliza el método de línea recta para la depreciación y amortización de su propiedad, planta y equipo y activos intangibles, respectivamente. La administración de la Entidad considera que el método de línea recta es el método más apropiado para reflejar el consumo de los beneficios económicos inherentes en los activos respectivos, por lo tanto, la administración de la Entidad no estima que la aplicación de estas modificaciones a la IAS 16 e IAS 38 tengan efectos importantes en los estados financieros consolidados de la Entidad.

Modificaciones a la IFRS 10 y la IAS 28 Venta o aportación de bienes entre un inversionista y su asociada o negocio conjunto

Las modificaciones de la IFRS 10 y la IAS 28 tratan de situaciones en las que hay una venta o aportación de activos entre un inversor y su asociada o negocio conjunto. Específicamente, las modificaciones establecen que las ganancias o pérdidas resultantes de la pérdida de control de una subsidiaria que no contenga un negocio en una transacción con una asociada o un negocio conjunto que se contabilicen utilizando el método de participación, se reconocen en el resultado de la entidad controladora sólo en la medida de la participación de los inversionistas no relacionados en esa asociada o negocio conjunto.

Del mismo modo, las ganancias y pérdidas resultantes de la reevaluación de las inversiones acumuladas en alguna subsidiaria antigua (que se ha convertido en una asociada o un negocio conjunto que se contabilicen utilizando el método de participación) a valor razonable se reconocen en el resultado del periodo de la anterior entidad controladora sólo a la medida de la participación de los inversores no relacionados en la nueva asociada o negocio conjunto.

Las modificaciones deben ser aplicadas de forma prospectiva a las transacciones que ocurren en periodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2016.

La aplicación de estas modificaciones a la IFRS 10 y la IAS 28 pudo haber no tenido un impacto en los financieros consolidados de la Entidad.

Mejoras anuales a las IFRS Ciclo 2012-2014

Las mejoras anuales a las IFRS Ciclo 2012-2014 incluyen varias IFRS que se resumen a continuación:

Las modificaciones de la IFRS 5 presentan una orientación específica en la IFRS 5 para cuando la entidad reclasifica un activo (o grupo para disposición) de mantenidos para la venta a mantenidos para distribuir a los propietarios (o viceversa). Las modificaciones aclaran que ese cambio se debe considerar como una continuación del plan original de los requisitos de eliminación y por lo tanto lo establecido en la IFRS 5 en relación con el cambio de plan de venta no es aplicable. Las enmiendas también aclaran la guía para cuando se interrumpe la contabilidad de activos mantenidos para su distribución.

Las modificaciones a la IFRS 7 proporcionan una guía adicional para aclarar si un contrato de servicio implica involucración continua en un activo transferido con el propósito de hacer las revelaciones requeridas en relación con los activos transferidos.

Las modificaciones de la IAS 19 *Beneficios para Empleados* aclaran que la tasa utilizada para descontar las obligaciones por beneficios post-empleo debe ser determinada en función de los rendimientos de mercado al final del período de presentación de informes sobre los bonos corporativos de alta calidad. La evaluación de la profundidad de un mercado para calificar bonos corporativos de alta calidad debe ser a nivel de la moneda (es decir, la misma moneda en que los beneficios deben ser pagados). Para las divisas que no existe un mercado amplio para tales bonos corporativos de alta calidad, se utilizarán los rendimientos de mercado al final del período de presentación del informe sobre bonos del gobierno denominados en esa moneda.

La aplicación de estas modificaciones no ha tenido ningún impacto material en las revelaciones o los importes reconocidos en los estados financieros consolidados de la Entidad.

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 ²
IFRS 15	Ingresos de Contratos con Clientes ²
IFRS 16	Arrendamientos ³
Modificaciones a la IAS 12	Impuestos a la utilidad ¹
Modificaciones a la IAS 7	Estados de flujo de efectivo ¹
Modificaciones a la IFRS 2	Clasificación y mediación de los pagos basados en acciones ¹

¹ Efectiva para los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2017, permitiéndose la aplicación temprana.
² Efectiva para los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2018, permitiéndose la aplicación temprana.
³ Efectiva para los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2019, permitiéndose la aplicación temprana.

La administración de la Entidad no anticipa que la aplicación de estas enmiendas tendrá un efecto material en los estados financieros consolidados de la Entidad, excepto por la aplicación de la IFRS 16, la cual si se anticipa que tendrá efectos materiales en los estados financieros consolidados.

Conforme a la IFRS 16, los arrendatarios reconocerán el derecho de uso de un activo y el pasivo por arrendamiento correspondiente. El derecho de uso se trata de manera similar a cualquier otro activo no financiero, con su depreciación correspondiente, mientras que el pasivo devengará intereses. Esto típicamente produce un perfil de reconocimiento acelerado del gasto (a diferencia de los arrendamientos operativos bajo la IAS 17 donde se reconocían gastos en línea recta), debido a que la depreciación lineal del derecho de uso y el interés decreciente del pasivo financiero, conllevan a una disminución general del gasto a lo largo del tiempo.

También, el pasivo financiero se medirá al valor presente de los pagos mínimos pagaderos durante el plazo del arrendamiento, descontados a la tasa de interés implícita en el arrendamiento siempre que pueda ser determinada. Si dicha tasa no puede determinarse, el arrendatario deberá utilizar una tasa de interés incremental de deuda.

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).

La IFRS 16 establece distintas opciones para su transición, incluyendo 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.

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 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 IAS 17, y las operaciones de arrendamiento que están dentro del alcance de la IFRS 2, las operaciones de arrendamiento que están dentro del alcance de la IAS 17, y las valuaciones que tienen algunas similitudes con valor razonable, pero no es un valor razonable, tales como el valor neto de realización de la IAS 2 o el valor en uso de la IAS 36.

Además, para efectos de información financiera, las mediciones de valor razonable se clasifican en el Nivel 1, 2 ó 3 con base en al grado en que son observables los datos de entrada en las mediciones y su importancia en la determinación del valor razonable en su totalidad, las cuales se describen de la siguiente manera:

- Nivel 1 Se consideran precios de cotización en un mercado activo para activos o pasivos idénticos que la entidad puede obtener a la fecha de la valuación;
- Nivel 2 Datos de entrada observables distintos de los precios de cotización del Nivel 1, sea directa o indirectamente,
- Nivel 3 Considera datos de entrada no observables.

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 en 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 adquiriente 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 adquiriente 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 financiero 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.

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 remplazados periódicamente, la Entidad da de baja el componente remplazado y reconoce el componente nuevo con su correspondiente vida útil y depreciación. Del mismo modo, cuando se efectúa un mantenimiento mayor, el costo de la misma se reconoce como un remplazo en la medida en que se cumplan los requisitos para su reconocimiento. Todos los demás costos rutinarios de reparación y mantenimiento se reconocen como gasto en los resultados del periodo en la medida que se incurren.

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

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 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 (3)	2019
Starbucks Coffee	México	2037
	Argentina	2027
	Colombia	2033
	Chile	2027
Burger King	México, Argentina, Chile, Colombia y España (3)	Según fechas de apertura
Chili's Grill & Bar	México	2018
	Colombia	2026
California Pizza Kitchen	México	2022
P.F. Chang's	México (2)	2019
	Argentina, Chile, Brasil y Colombia (2)	2021
The Cheesecake Factory	México y Chile (2)	Según fechas de apertura
Italianni's	México (1)	2031

(1) Cada tienda de esta marca tiene una vigencia de 20 años a partir de la fecha de su apertura con derecho a prórroga de 10 años.
(2) Cada restaurante de esta marca tiene una vigencia de 10 años a partir de la fecha de su apertura, con derecho a prórroga por 10 años.
(3) Vigencia de 10 años con derecho a prórroga del mismo.
Domino's Pizza España renovará su contrato en 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 2016, 2015 y 2014, 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 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 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 unidades generadoras de efectivo 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 de 2016, 2015 y 2014, la Entidad no ha presentado 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 de resultados conforme se incurren.

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

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

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 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 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 de resultados cuando este tratamiento sea apropiado si dicha participación se elimina.

Si el tratamiento contable inicial de una combinación de negocios está incompleto al final del periodo de informe en el que ocurre la combinación, la Entidad reporta montos provisionales para las partidas cuya contabilización esté incompleta. Dichos montos provisionales se ajustan durante el periodo de medición (ver arriba) o se reconocen activos o pasivos adicionales para reflejar la nueva información obtenida sobre los hechos y circunstancias que existieron a la fecha de adquisición y que, de haber sido conocidos, hubiesen afectado a los montos reconocidos a dicha fecha.

I. 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 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 Mantenidos para la Venta y Operaciones Discontinuas*. Conforme al método de participación, las inversiones en asociadas o negocios conjuntos inicialmente se contabilizan en el estado consolidado de posición financiera al costo y se ajusta por cambios posteriores a la adquisición por la participación de la Entidad en la utilidad o pérdida y los resultados integrales de la asociada o negocio conjunto. Cuando la participación de la Entidad en las pérdidas de una entidad asociada o un negocio conjunto de la Entidad supera la participación de la Entidad en esa asociada o negocio conjunto (que incluye los intereses a

largo plazo que, en sustancia, forman parte de la inversión neta de la Entidad en la asociada o negocio conjunto) la Entidad deja de reconocer su participación en las pérdidas. Las pérdidas adicionales se reconocen siempre y cuando la Entidad haya contraído alguna obligación legal o implícita o haya hecho pagos en nombre de la asociada o negocio conjunto.

Una inversión en una asociada o un negocio conjunto se registra utilizando el método de participación desde la fecha en que la participada se convierte en una asociada o un negocio conjunto.

En la adquisición de la inversión en una asociada o negocio conjunto, el exceso en el costo de adquisición sobre la participación de la Entidad en el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables en la inversión se reconoce como 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 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 de 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 42%, 38% y 27% de los ingresos netos consolidados y el 25%, 22% y 23% del activo total consolidado al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, respectivamente, se aplican las mismas políticas contables de la Entidad.

Los estados financieros de dichas operaciones extranjeras que se consolidan se convierten a la moneda de presentación, identificando inicialmente si la moneda funcional y la de registro de la operación extranjera son diferentes y posteriormente se realiza la conversión de la moneda funcional a la de presentación. La moneda funcional es igual a la de registro de la operación extranjera, pero diferente a la moneda de presentación.

Para convertir los estados financieros de las subsidiarias en el extranjero de la moneda funcional a la moneda de presentación, a la fecha del reporte, se procede conforme a lo siguiente:

- Los activos y pasivos, tanto monetarios y no monetarios, se convierten a los tipos de cambio de cierre correspondientes a la fecha de presentación de cada estado de posición financiera.
- Las partidas de ingresos, costos y gastos del estado de resultados se convierten a los tipos de cambio promedio del período, a menos que dichos tipos de cambio fluctuaran de forma significativa durante el periodo, en cuyo caso, las operaciones se convierten a los tipos de cambio prevalecientes en la fecha en que se celebraron las operaciones.
- Todas las diferencias generadas por la conversión se reconocen como un componente separado en el estado de cambios en el capital contable y forman parte de las otras partidas de resultado integral.

p. Beneficios a los empleados

Beneficios a empleados por terminación, retiro y otros beneficios

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

El plan de beneficios definidos incluye jubilación. Los otros beneficios corresponden a la prima de antigüedad legal en México. Su costo se determina utilizando el método de crédito unitario proyectado, con valuaciones actuariales que se realizan al final de cada periodo sobre el que se informa. Las remediciones, que incluyen las ganancias y pérdidas actuariales, el efecto de los cambios en el piso del activo y el retorno del plan de activos (excluidos los intereses), se refleja de inmediato en el estado consolidado de posición financiera con cargo o crédito que se reconoce en las otras partidas de resultado integral en el período en el que ocurren.

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

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

Beneficios a los empleados a corto plazo

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

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

Participación de los trabajadores en las utilidades (PTU)

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

Como resultado de la Ley del Impuesto Sobre la Renta de 2014, al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, 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 revertirá en un futuro previsible. Los activos por impuestos diferidos que surgen de las diferencias temporales asociadas con dichas inversiones y participaciones se reconocen únicamente en la medida en que resulte probable que habrán utilidades fiscales futuras suficientes contra las que se utilicen esas diferencias temporales y se espera que éstas se revertirán en un futuro cercano.

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

4. Impuestos al activo

El impuesto al activo (IMPAC) que se espera recuperar, se registra como un impuesto por cobrar.

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 periodo 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.

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 periodo.

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 periodo 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 controlada

La Nota 1 y 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)

La Nota 15 menciona que OFA es una subsidiaria de la Entidad. 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 el Director de Finanzas de la Entidad, para determinar las técnicas y datos de entrada apropiados en la medición del valor razonable.

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

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

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

6. Contingencias

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

5. **Transacciones que no resultaron en flujos de efectivo**

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

- a. 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).
- b. Durante 2014, la Entidad adquirió el 82% de Starbucks Coffee Chile, S.A. (Starbucks Chile) y concretó la fusión de OFA y Burger King Mexicana, S.A. de C.V. (BKM), en donde la Entidad adquirió adicionalmente el 28.1% de las acciones representativas del capital social de OFA, que estaban en propiedad de BKM, quedando Alsea con una participación final del 80% en OFA y BKM con el 20%. El detalle de estas adquisiciones y la consideración pagado en acciones y pasivos asumidos se muestra en la Nota 15.

6. **Efectivo y equivalentes de efectivo**

Para propósitos de los estados consolidados de flujos de efectivo, el efectivo y equivalentes de efectivo incluye efectivo y 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 2016, 2015 y 2014, se integra como se muestra a continuación:

	2016	2015	2014
Efectivo	\$ 1,878,770	\$ 632,628	\$ 589,565
Inversiones a la vista con vencimiento original menor a tres meses	669,072	563,186	523,285
Total efectivo y equivalentes de efectivo	<u>\$ 2,547,842</u>	<u>\$ 1,195,814</u>	<u>\$ 1,112,850</u>

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 2016, 2015 y 2014, el saldo de clientes se integra como se muestra a continuación:

	2016	2015	2014
Franquiciatarios	\$ 315,864	\$ 332,485	\$ 359,008
Tarjetas de crédito	105,115	163,584	188,456
Otros	419,059	261,971	233,084
	840,038	758,040	780,548
Estimación para cuentas de cobro dudoso (1)	(131,658)	(118,097)	(106,799)
	\$ 708,380	\$ 639,943	\$ 673,749

(1) Las estimaciones que se presentan en los estados consolidados de posición financiera, se refieren a las cuentas de difícil cobro de saldos con franquiciatarios a más de 90 días. Las estimaciones reconocidas principalmente por este concepto son de \$131,658, \$118,097 y \$106,799 en 2016, 2015 y 2014, 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:

	2016	2015	2014
15-60 días	\$ 29,052	\$ 43,648	\$ 28,739
60-90 días	6,126	9,230	11,443
Más de 90-120 días	129,561	95,161	97,270
Total	\$ 164,739	\$ 148,039	\$ 137,452
Antigüedad promedio (días)	93	60	65

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 2016, 2015 y 2014, se integran como se muestra a continuación:

	2016	2015	2014
Alimentos y bebidas	\$ 1,383,029	\$ 1,083,807	\$ 836,993
Envases y empaques	55,001	84,235	78,966
Otros (1)	145,237	214,983	145,850
Estimación para obsolescencia	(7,904)	(5,044)	(6,635)
Total	\$ 1,575,363	\$ 1,377,981	\$ 1,055,174

(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 \$11,779,630, \$10,149,276 y \$7,272,274 por los años que terminaron al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, respectivamente. Los saldos de 2014 no incluyen la información de operaciones discontinuadas, mencionada en la Nota 29.

9. Pagos anticipados

Los pagos anticipados fueron efectuados para la adquisición de:

	2016	2015	2014
Seguros y otros servicios	\$ 287,426	\$ 220,783	\$ 267,635
Anticipos a proveedores	80,529	62,249	202,051
Arrendamiento de locales	34,235	39,354	33,533
Total	\$ 402,190	\$ 322,386	\$ 503,219

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

a. 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 2014	\$ 299,165	\$ 2,555,560	\$ 3,796,577	\$ -	\$ 113,331	\$ 439,991	\$ 780,667	\$ 105,625	\$ 588,818	\$ 8,679,734
Adquisiciones	65,708	746,674	659,201	-	36,228	74,360	72,332	107,857	233,813	1,996,173
Adquisición de negocio	432,266	1,069,050	1,965,702	321,351	42,120	57,281	97,969	72,672	325,936	4,384,347
Bajas	-	(239,161)	(134,656)	(32,923)	(18,912)	(13,098)	(8,588)	(3,720)	-	(451,058)
Ajuste por conversión	-	(22,828)	(96,367)	-	(740)	(6,279)	(1,930)	(5,019)	(3,288)	(136,451)
Saldo al 31 de diciembre de 2014	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	<u>\$ 867,293</u>	<u>\$ 6,326,164</u>	<u>\$ 8,677,497</u>	<u>\$ 288,428</u>	<u>\$ 213,639</u>	<u>\$ 881,089</u>	<u>\$ 989,451</u>	<u>\$ 375,763</u>	<u>\$ 2,507,007</u>	<u>\$ 21,126,331</u>
Depreciación										
Saldo al 1 de enero de 2014	\$ 77,023	\$ 1,137,365	\$ 1,830,817	\$ -	\$ 71,196	\$ 273,200	\$ 479,700	\$ 46,036	\$ -	\$ 3,915,337
Cargo por depreciación del ejercicio	7,848	400,780	399,389	11,031	29,075	72,539	48,654	9,560	-	978,876
Ajuste por conversión	-	(15,678)	(22,622)	-	(444)	(5,504)	(1,496)	(3,737)	-	(49,481)
Bajas	-	(98,798)	(247,797)	(16,212)	(13,933)	(11,537)	(4,327)	(420)	-	(393,024)
Saldo al 31 de diciembre de 2014	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	<u>\$ 98,633</u>	<u>\$ 2,683,651</u>	<u>\$ 3,315,753</u>	<u>\$ 22,588</u>	<u>\$ 100,124</u>	<u>\$ 538,839</u>	<u>\$ 587,447</u>	<u>\$ 105,851</u>	<u>\$ -</u>	<u>\$ 7,452,886</u>
Costo neto										
Saldo al 31 de diciembre de 2014	<u>\$ 712,268</u>	<u>\$ 2,685,626</u>	<u>\$ 4,230,670</u>	<u>\$ 293,609</u>	<u>\$ 86,133</u>	<u>\$ 223,557</u>	<u>\$ 417,919</u>	<u>\$ 225,976</u>	<u>\$ 1,145,279</u>	<u>\$ 10,021,037</u>
Saldo al 31 de diciembre de 2015	<u>\$ 712,691</u>	<u>\$ 3,127,881</u>	<u>\$ 4,580,516</u>	<u>\$ 278,901</u>	<u>\$ 90,548</u>	<u>\$ 312,821</u>	<u>\$ 410,452</u>	<u>\$ 236,641</u>	<u>\$ 1,387,325</u>	<u>\$ 11,137,776</u>
Saldo al 31 de diciembre de 2016	<u>\$ 768,660</u>	<u>\$ 3,642,513</u>	<u>\$ 5,361,744</u>	<u>\$ 265,840</u>	<u>\$ 113,515</u>	<u>\$ 342,250</u>	<u>\$ 402,004</u>	<u>\$ 269,912</u>	<u>\$ 2,507,007</u>	<u>\$ 13,673,445</u>

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 2014	\$ 2,134,298	\$ 381,133	\$ 701,620	\$ 452,182	\$ 1,254,476	\$ 4,923,709
Adquisiciones	94,824	243	158,933	77,308	62,676	393,984
Adquisición de negocio	5,577,745	-	16,241	38,072	5,521,938	11,153,996
Ajuste por conversión	8,986	143	2,577	5,258	42,175	59,139
Bajas	(2,598)	(2,875)	(4,241)	(359)	-	(10,073)
Saldo al 31 de diciembre de 2014	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
Amortización						
Saldo al 1 de enero de 2014	\$ 599,217	\$ 369,846	\$ 217,806	\$ 333,844	\$ 16,953	\$ 1,537,666
Amortización	206,596	3,800	65,861	78,187	-	354,444
Ajuste por conversión	6,514	114	7	6,078	-	12,713
Bajas	(1,312)	(2,634)	(3,692)	(51)	-	(7,689)
Saldo al 31 de diciembre de 2014	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
Costo neto						
Saldo al 31 de diciembre de 2014	\$ 7,002,240	\$ 7,518	\$ 595,148	\$ 154,403	\$ 6,864,312	\$ 14,623,621
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

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:

	2016	2015	2014
Pagos mínimos de arrendamiento	\$ 3,274,251	\$ 2,851,083	\$ 1,805,853

b. Los compromisos de arrendamiento operativos no cancelables

	2016	2015	2014
Menos de un año	\$ 1,924,672	\$ 1,744,166	\$ 1,533,805
Entre uno y cinco años	8,662,305	7,833,383	6,888,298

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		
	2016	2015	2014
Menos de uno año	\$ 32,398	\$ 32,789	\$ 33,723
Entre uno y cinco años	97,195	97,195	162,569
Cinco años o más	536,997	566,261	533,685
	666,590	696,245	729,977

Menos cargos de financiamiento futuros	(358,956)	(381,915)	(407,757)
Pagos mínimos de arrendamiento	\$ 307,634	\$ 314,330	\$ 322,220

	Valor presente de los pagos mínimos de arrendamientos		
	2016	2015	2014
Menos de uno año	\$ 6,799	\$ 7,190	\$ 7,878
Entre uno y cinco años	20,398	20,398	33,651
Cinco años o más	280,437	286,742	280,691

Valor presente de pagos mínimos de arrendamiento	\$ 307,634	\$ 314,330	\$ 322,220
--	------------	------------	------------

	2016	2015	2014
Incluidos en los estados financieros como:			
Préstamos a corto plazo	\$ 6,799	\$ 7,190	\$ 7,878
Préstamos a largo plazo	300,835	307,140	314,342
	\$ 307,634	\$ 314,330	\$ 322,220

13. Inversión en subsidiarias

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

Subsidiaria	Actividad	2016	2015	2014
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.	Operadora de la marca Domino's Pizza en Colombia	93.30%	93.25%	95.00%
Servicios Múltiples Empresariales ACD, S.A. de C.V. (antes SOFOM E.N.R)	Operadora de Factoraje y Arrendamiento Financiero	100.00%	100.00%	100.00%
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 PF. 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%	94.91%	95.00%
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 Pei Wei 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%	89.77%
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. (1)	Operadora de la marca Italianni's	-	100.00%	100.00%
Starbucks Coffee Chile, S.A.	Operadora de la marca Starbucks en Chile	100.00%	100.00%	100.00%
Distribuidora e Importadora Alsea Colombia, S.A.S.	Distribuidora de Alimentos e insumos para las marcas de Alsea en Colombia	100.00%	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%	-	-
Gastronomía Italiana en Colombia S.A.S.	Operadora de la marca Archie´s en Colombia	100.00%	-	-

(1) 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.

Aportación en la participación no controladora de Stripes Chile SPA

En agosto de 2014, Alsea llegó a un acuerdo para aportar el 33% del capital social de Stripes Chile, dicha entidad está constituida en Chile. La aportación inicial de Alsea fue de \$4,041, 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 2016, 2015 y 2014, la inversión en acciones de entidades asociadas se encuentra representada por la participación directa en el capital social de la entidad, como se menciona a continuación:

	Inversión en acciones			Actividad principal	Inversión en acciones		
	(%)	(%)	(%)		31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
	2016	2015	2014				
Grupo Axo, S.A.P.I. de C.V. (2) (4)	25.00%	25.00%	25.00%	Comercializadora de ropa y accesorios de marcas de prestigio internacional que opera en México.	\$ 995,596	\$ 892,169	\$ 826,067
Blue Stripes Chile SPA (1)	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 (3)	33.33%	33.33%	33.33%	Comercializadora de ropa y accesorios de marcas de prestigio internacional que opera en Chile.	30,662	24,282	3,757
Total					\$1,035,975	\$ 922,962	\$ 829,824

	2016			(%)	Actividad principal	Participación en resultados		
	2016	2015	2014			31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
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.	\$ 65,989	\$ 27,396	\$ 32,663
Blue Stripes Chile SPA (1)	33.33%	33.33%	-		Comercializadora de ropa y accesorios de marcas de prestigio internacional que opera en Chile.	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.	382	305	(410)
Total						\$ 67,877	\$ 27,703	\$ 32,253

- (1) Stripes Chile SPA es subsidiaria directa de Grupo Axo en conjunto con una subsidiaria de la Entidad.
(2) En 2015 y 2014 se realizaron aportaciones para aumento de capital en Grupo Axo por \$38,706 y \$4,739, respectivamente.
(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.

Stripes Chile SPA

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

	2016	2015	2014
Activos circulantes	\$ 70,058	\$ 43,621	\$ 15,609
Activos no circulantes	\$ 60,025	\$ 55,315	\$ 4,731
Pasivos circulantes	\$ 38,088	\$ 26,081	\$ 9,068
	2016	2015	01/08/2014 al 31/12/2014
Ingresos	\$ 132,312	\$ 85,486	\$ 10,764
Utilidad (pérdida) neta del ejercicio	\$ 1,146	\$ 915	\$ (1,230)

Blue Stripes Chile SPA

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

	2016	2015
Activos circulantes	\$ 40,512	\$ 16,478
Activos no circulantes	\$ 33,548	\$ 9,531
Pasivos circulantes	\$ 44,906	\$ 6,475
	2016	01/06/2015 al 31/12/2015
Ingresos	\$ 63,642	\$ 11,904
Utilidad neta del ejercicio	\$ 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:

	2016	2015	2014
Activos corrientes	\$ 3,656,612	\$ 2,380,902	\$ 1,551,287
Activos no corrientes	\$ 3,182,682	\$ 3,169,338	\$ 1,276,883
Pasivos corrientes	\$ 2,168,965	\$ 1,733,052	\$ 752,650
Pasivos no corrientes	\$ 2,927,493	\$ 2,488,060	\$ 1,010,797
Ingresos	\$ 6,144,101	\$ 4,504,291	\$ 2,531,914
Utilidad neta del ejercicio	\$ 263,956	\$ 109,584	\$ 130,654

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

	2016	2015	2014
Activos netos de la asociada	\$ 1,742,836	\$ 1,329,128	\$ 1,064,723
Participación de la Entidad en Grupo Axo	\$ 435,709	\$ 332,282	\$ 266,180
Más: crédito mercantil	559,887	559,887	559,887
Valor en libros de la participación de la Entidad en Grupo Axo	\$ 995,596	\$ 892,169	\$ 826,067

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.).

A continuación se presenta un análisis de la asignación preliminar del costo de adquisición sobre los valores razonables de los activos netos adquiridos y que están en etapa de medición. Dado que está en el período de medición, lo cual se estima que concluirá en abril 2017, los montos preliminares abajo son sujetos a cambiar:

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

Desde la fecha de la adquisición y hasta el 31 de diciembre de 2016, Archie’s contribuyó en \$332,652 a los 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
Activos circulantes:			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 89,287	\$ -	\$ 89,287
Cuentas por cobrar y otras cuentas por cobrar	245,968	-	245,968
Activos a largo plazo:			
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
Pasivos circulantes:			
Cuentas por pagar a proveedores y otras cuentas por pagar	(1,279,228)	-	(1,279,228)
Pasivos a largo plazo:			
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	(274,540)	(38,007)
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	\$ 2,436,829

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, descrito en la Nota 1, 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
Activos circulantes:			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 605,400	\$ -	\$ 605,400
Cuentas por cobrar y otras cuentas por cobrar	304,964	-	304,964
Activos a largo plazo:			
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
Pasivos circulantes:			
Gastos acumulados y beneficios a empleados	(700,918)	(22,872)	(723,790)
Pasivos a largo plazo:			
Impuestos diferidos	-	(1,209,453)	(1,209,453)
Otros pasivos a largo plazo	(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.

Adquisición de la participación controladora de Starbucks Coffee Chile

En septiembre de 2013, Alsea adquirió el 82% de Starbucks Coffe Chile, S.A. (Starbucks Chile), que opera los restaurantes de Starbucks en Chile y con lo cual la tenencia accionaria y derechos de voto de Alsea pasaron del 18% al 100% de dicha entidad con lo cual la Entidad adquirió el control y por lo tanto constituye una combinación de negocios bajo método de compra de acuerdo a IFRS.

En agosto de 2014 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
Activos circulantes:			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 128,656	\$ -	\$ 128,656
Cuentas por cobrar y otras cuentas por cobrar	89,427	-	89,427
Activos a largo plazo:			
Equipo de tienda y mejoras	141,993	21,758	163,751
Activos intangibles	6,132	558,180	564,312
Impuestos diferidos	-	(173,981)	(173,981)
Pasivos circulantes:			
Cuentas por pagar a proveedores y otras cuentas por pagar	(88,683)	-	(88,683)
Pasivos a largo plazo:			
Otros pasivos a largo plazo	(13,124)	-	(13,124)
Valor razonable de los activos netos adquiridos	264,401	405,957	670,358
Valor razonable de la participación no controlada anterior	47,593	62,683	110,276
Contraprestación pagada en efectivo	928,595	-	928,595
Valor de la contraprestación pagada	976,188	62,683	1,038,871
Crédito mercantil	\$ 711,787	\$ (343,274)	\$ 368,513

El crédito mercantil que surge de la adquisición de Starbucks Coffee Chile, deriva de la contraprestación pagada que incluyó efectivamente importes en relación con beneficios de operar 44 tiendas, esperando un crecimiento de mercado con un plan de desarrollo para los próximos 5 años en Chile, así también los beneficios adyacentes, principalmente el crecimiento de ingresos, sinergias 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.

En 2013, desde la fecha de la adquisición, Starbucks Chile contribuyó \$231,131 a los ingresos y \$32,772 a la ganancia del período antes del impuesto a las ganancias. Si la combinación hubiera ocurrido al inicio de dicho ejercicio, la ganancia neta consolidada de Alsea del periodo según las IFRS hubiera sido de \$694,362 y los ingresos por operaciones continuas hubieran sido de \$16,087,950. La adquisición no contempla alguna contraprestación contingente. Los gastos de adquisición relacionados a esta transacción ascendieron a \$1,028, los cuales se muestran en otros gastos.

Los flujos de efectivo neto sobre la adquisición de la subsidiaria de \$799,939 y corresponden a la contraprestación pagada en efectivo \$928,595 menos los saldos de efectivo y equivalente de efectivo adquiridos por \$128,656.

Adquisición de Burger King Mexicana

En abril de 2013, concluyó el proceso de adquisición para la Franquicia Maestra de la marca BURGER KING® en México. De acuerdo con el Convenio de Asociación Estratégica firmado entre Alsea y Burger King Worldwide Inc. (“BKW”), la subsidiaria de BKW en México, Burger King Mexicana, S.A de C.V. (“BKM”) fue fusionada con OFA, subsidiaria de Alsea, quedando esta última como sociedad fusionante y operadora de 204 restaurantes de BURGER KING® en México. Concretada la fusión, Alsea adquirió adicionalmente el 28.1% de las acciones representativas del capital social de OFA, que estaban en propiedad de BKW, quedando Alsea con una participación final del 80% en OFA y BKW con el 20% restante.

Debido a que la operación es una combinación de negocios y califica como adquisición, el proceso para el registro contable inicio a partir de esta fecha y de acuerdo al método de compra marcado por las IFRS. La adquisición no contempla alguna contraprestación contingente.

En abril de 2014 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
Activos circulantes:			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 47,828	\$ -	\$ 47,828
Cuentas por cobrar y otras cuentas por cobrar	58,300		
Activos a largo plazo:			
Equipo de tienda y mejoras	283,531	131,697	415,228
Activos intangibles	25,843	92,116	117,959
Impuestos diferidos	62,803	(67,144)	(4,341)
Pasivos a largo plazo:			
Otros pasivos a largo plazo	(73,547)	(26,847)	(100,394)
Valor razonable de los activos netos adquiridos	404,758	129,822	534,580
Contraprestación pagada con acciones	217,534	7,629	225,163
Contraprestación pagada en efectivo	333,895	-	333,895
Valor de la contraprestación pagada	551,429	7,629	559,058
Crédito mercantil	\$ 146,671	\$ (122,193)	\$ 24,478

La contraprestación pagada en acciones de OFA de \$225,163 y representa el 20% de su capital contable.

El crédito mercantil que surge de la adquisición de Burger King Mexicana, deriva de la contraprestación pagada que incluyó efectivamente importes en relación con beneficios de operar de 204 tiendas (97 adquiridas y 107 propias), esperando un crecimiento de mercado con un plan de desarrollo para los próximos 5 años en el mercado, así también los beneficios adyacentes principalmente crecimiento de ingresos, sinergias esperadas en la operación y en la compra de insumos, que derivan de la fusión de la marca Burger King en México. Estos beneficios no se reconocen separadamente del crédito mercantil debido a que no cumplen con los criterios de reconocimiento para los activos intangibles identificables.

En 2013, desde la fecha de la adquisición, Burger King Mexicana contribuyó \$564,376 a los ingresos y \$3,756 a la utilidad del periodo 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 \$647,842 y el ingreso por operaciones continuadas hubiera sido de \$15,893,611. Los gastos de adquisición relacionados a esta transacción ascendieron a \$1,101 los cuales se muestran en otros gastos.

Los flujos de efectivo neto sobre la adquisición de la subsidiaria de \$288,067 y corresponden a la contraprestación pagada en efectivo \$333,895 menos los saldos de efectivo y equivalente de efectivo adquiridos de \$47,828.

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	2016	2015	2014
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	3,270	3,270	3,270
Il Tempietto	377	377	377
Cañas y Tapas	6,838	6,838	6,838
	\$ 6,864,312	\$ 6,864,312	\$ 6,864,312

Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, los estudios efectuados de las pruebas de deterioro concluyeron que el crédito mercantil no tiene deterioro.

17. Deuda a largo plazo

La deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, se integra por préstamos sin garantía específica como se muestra a continuación:

Banco	Tipo	Moneda	Tasa	Vencimiento	2016		2015		2014	
Sindicado	Crédito simple	Euros	1.89% (Tasa Fija)	2020	\$	2,274,063	\$	2,027,154	\$	2,088,334
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		
Bank of Tokyo	Crédito simple	Pesos mexicanos	7.06% (Tasa Variable TIIE +1.35%)	2021		996,078		574,063		-
Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C. (Bancomext)	Crédito simple	Pesos mexicanos	7.45% (Tasa Variable TIIE +1.34%)	2024		866,400	-		-	
Banco Santander, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	7.11% (Tasa Variable TIIE +1.00%)	2021		796,267	-		-	
Banamex	Crédito simple	Pesos mexicanos	6.86% (Tasa Variable TIIE +0.75%)	2020		430,770	-		-	
Banco Citibank Argentina	Crédito simple	Pesos argentinos	27% (Tasa Fija)	2016		303,355		47,974		48,533
BBVA Francés	Crédito simple	Pesos argentinos	22% (Tasa Fija)	2016		146,200		1,788		3,829
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		-
Helm Bank USA	Crédito simple	Pesos colombianos	12.29% (Tasa Variable DTF +5.30%)	2020		14,922	-		-	
BBVA Bancomer, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	4.57% (Tasa Variable TIIE +1.25%)	2014		-	-			1,741,580
Banco Nacional de México, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	5.07% (Tasa Variable TIIE +1.75%)	2014		-	-			1,276,533
Scotiabank Inverlat, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	4.50% (Tasa Variable TIIE +1.18%)	2014		-	-			1,013,775
Banco Nacional de México, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	4.82% (Tasa Variable TIIE +1.50%)	2014		-	-			705,484
BBVA Bancomer, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	4.82% (Tasa Variable TIIE +1.50%)	2014		-	-			604,666
BBVA Bancomer, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	4.82% (Tasa Variable TIIE +1.50%)	2014		-	-			588,032
Banco Santander (México), S.A.,	Crédito simple	Pesos mexicanos	3.93% (Tasa Fija)	2014		-	-			300,000
Banco Santander (México), S.A.,	Crédito simple	Pesos mexicanos	4.22% (Tasa Variable TIIE +0.90%)	2014		-	-			205,721
Banco Nacional de México, S.A.	Crédito simple	Pesos mexicanos	4.82% (Tasa Variable TIIE +1.50%)	2014		-	-			89,336
Banco Santander (México), S.A.,	Crédito simple	Pesos mexicanos	3.98% (Tasa Fija)	2014		-	-			82,000
						10,851,044		5,753,546		8,747,823
Menos – porción circulante						(1,107,238)		(734,824)		(1,377,157)
Vencimientos a largo plazo						\$ 9,743,806	\$	5,018,722	\$	7,370,666

Los vencimientos anuales de la deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2016 son como se muestra a continuación:

Año	Importe
2018	\$ 919,605
2019	2,815,815
2020-2024	<u>6,008,386</u>
	<u>\$ 9,743,806</u>

Los créditos bancarios incluyen ciertas obligaciones de hacer y no hacer así como mantener ciertas razones financieras. Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014 todas estas obligaciones se han cumplido.

18. Certificados bursátiles

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 2016, 2015 y 2014 asciende a \$3,988,845, \$6,479,795 y \$2,491,356, respectivamente.

Año	Importe
2019	\$ 2,988,845
2025	<u>1,000,000</u>
	<u>\$ 3,988,845</u>

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

Como se menciona en la Nota 1i, 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 \$3,185,096, \$2,777,328 y \$2,673,053, al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, respectivamente. La revaluación de dicha opción de compra al 31 de diciembre de 2016 y 2015, generó una pérdida en resultados por \$407,768 y \$104,275, respectivamente y se muestra como ‘Cambios en el valor razonable de instrumentos financieros’ en el estado consolidado de resultados y otros resultados integrales.

20. Impuestos a la utilidad

En México, la Entidad está sujeta al ISR. Conforme a la Ley de ISR la tasa para 2016, 2015 y 2014 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 2016 relativo a los efectos por beneficios y desconsolidación fiscal se pagarán en los siguientes años.

Año de vencimiento	Pago
2017	\$ 22,946
2018	<u>18,846</u>
	<u>\$ 41,792</u>

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 21% en 2014, 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 los años 2014 y 2015 es del 25% y el impuesto sobre la renta para la equidad (CREE) es del 9%, respectivamente. Asimismo, se establece una sobretasa del impuesto CREE del 5% para compañías cuya utilidad sea igual o superior a \$800 millones.

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 0.5% 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 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

	2016	2015	2014
Corriente	\$ 825,874	\$ 691,060	\$ 597,045
Diferido	(296,641)	(201,141)	(232,452)
	<u>\$ 529,233</u>	<u>\$ 489,919</u>	<u>\$ 364,593</u>

El gasto de impuestos atribuible a la utilidad antes de ISR fue diferente del que resultaría de aplicar la tasa del 30% en 2016, 2015 y 2014, como resultado de las partidas que se indican a continuación:

	2016	2015	2014
Tasa esperada de ISR	30%	30%	30%
Gastos no deducibles	3%	8%	7%
Efectos de inflación y otros	2%	2%	(1%)
Estimación de pérdidas fiscales	(3%)	(8%)	-
	<u>32%</u>	<u>32%</u>	<u>36%</u>

b. Impuestos diferidos

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

	2016	2015	2014
(Activos) pasivos diferidos:			
Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios	\$ (15,698)	\$ (36,942)	\$ (34,028)
Gastos acumulados	(740,365)	(488,383)	(447,253)
Anticipos de clientes	(16,176)	(105,167)	(70,341)
Pérdidas fiscales por amortizar	(82,078)	(102,640)	(75,874)
IMPAC por recuperar	(12,269)	(12,269)	(12,269)
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	769,288	882,625	1,208,752
Otros activos	(2)	5,752	7,172
Pagos anticipados	(84,223)	71,418	623,172
	<u>\$ (181,523)</u>	<u>\$ 214,394</u>	<u>\$ 623,172</u>

c. Impuesto diferido en el estado de posición financiera

La siguiente información es el análisis del activo (pasivo) por impuesto diferido presentado en el estado de posición financiera:

	2016	2015	2014
Activo por impuestos diferidos	\$ 2,068,996	\$ 1,710,943	\$ 1,320,881
Pasivo por impuestos diferidos	1,887,473	1,925,337	1,944,053
	<u>\$ (181,523)</u>	<u>\$ 214,394</u>	<u>\$ 623,172</u>

d. Saldos de impuestos diferidos

2016	Saldo inicial	Reconocido en los resultados	Reconocido directamente en el capital contable	Adquisiciones	Saldo final
Diferencias temporales					
Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios	\$ (36,942)	\$ 21,244	\$ -	\$ -	\$ (15,698)
Gastos acumulados	(488,383)	(196,680)	(55,302)	-	(740,365)
Anticipos de clientes	(105,167)	88,991	-	-	(16,176)
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	882,625	(54,559)	(58,778)	-	769,288
Pagos anticipados	71,418	(149,883)	(5,758)	-	(84,223)
Otros activos	5,752	(5,754)	-	-	(2)
	<u>329,303</u>	<u>(296,641)</u>	<u>(119,838)</u>	<u>-</u>	<u>(87,176)</u>
Pérdidas fiscales y créditos fiscales no utilizados					
Pérdidas fiscales	(102,640)	-	20,562	-	(82,078)
IMPAC por recuperar	(12,269)	-	-	-	(12,269)
	<u>(114,909)</u>	<u>-</u>	<u>20,562</u>	<u>-</u>	<u>(94,347)</u>
	<u>\$ 214,394</u>	<u>\$ (296,641)</u>	<u>\$ (99,276)</u>	<u>\$ -</u>	<u>\$ (181,523)</u>

2015	Saldo inicial	Reconocido en los resultados	Reconocido directamente en el capital contable	Adquisiciones	Saldo final
Diferencias temporales					
Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios	\$ (34,028)	\$ (2,914)	\$ -	\$ -	\$ (36,942)
Provisiones de pasivo	(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	(316,476)	(9,651)	-	882,625
Pagos anticipados	47,013	168,825	(144,420)	-	71,418
Otros activos	7,172	(1,420)	-	-	5,752
	<u>711,315</u>	<u>(201,141)</u>	<u>(180,871)</u>	<u>-</u>	<u>329,303</u>
Pérdidas fiscales y créditos fiscales no utilizados					
Pérdidas fiscales	(75,874)	-	(26,766)	-	(102,640)
IMPAC por recuperar	(12,269)	-	-	-	(12,269)
	<u>(88,143)</u>	<u>-</u>	<u>(26,766)</u>	<u>-</u>	<u>(114,909)</u>
	<u>\$ 623,172</u>	<u>\$ (201,141)</u>	<u>\$ (207,637)</u>	<u>\$ -</u>	<u>\$ 214,394</u>

2014	Saldo inicial	Reconocido en los resultados	Reconocido directamente en el capital contable	Adquisiciones	Saldo final
Diferencias temporales					
Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios	\$ (10,863)	\$ (23,165)	\$ -	\$ -	\$ (34,028)
Provisiones de pasivo	(368,176)	(71,488)	(7,589)	-	(447,253)
Anticipos de clientes	(18,565)	(51,776)	-	-	(70,341)
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	(230,345)	(79,877)	16,135	1,502,839	1,208,752
Pagos anticipados	53,049	(1,094)	(4,942)	-	47,013
Otros activos	12,224	(5,052)	-	-	7,172
	<u>(562,676)</u>	<u>(232,452)</u>	<u>3,604</u>	<u>1,502,839</u>	<u>711,315</u>
Pérdidas fiscales y créditos fiscales no utilizados					
Pérdidas fiscales	(166,337)	-	90,463	-	(75,874)
IMPAC por recuperar	(12,269)	-	-	-	(12,269)
	<u>(178,606)</u>	<u>-</u>	<u>90,463</u>	<u>-</u>	<u>(88,143)</u>
	<u>\$ (741,282)</u>	<u>\$ (232,452)</u>	<u>\$ 94,067</u>	<u>\$ 1,502,839</u>	<u>\$ 623,172</u>

Los beneficios de las pérdidas fiscales actualizadas pendientes de amortizar por los que ya se ha reconocido (en su caso, parcialmente) el activo por ISR diferido y un crédito fiscal, respectivamente, pueden recuperarse cumpliendo con ciertos requisitos. Los años de vencimiento y sus montos actualizados al 31 de diciembre de 2016, son

Año de vencimiento	Pérdidas amortizables
2020	\$ 45,549
2023	106,662
2024	91,387
2025	372,433
2026	163,759
	<u>\$ 779,789</u>

21. Beneficios a empleados

Planes de contribución definida

El plan de retiro por jubilación se establece con el objetivo de ofrecer beneficios en forma adicional y complementaria a los proporcionados por otros planes de jubilación públicos.

El gasto total reconocido en el estado de resultados y otros resultados integrales es de \$83,815 en 2016.

El gasto por beneficios a empleados al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014 fue de \$9,465,461, \$8,171,055 y \$5,332,897; 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 \$580, \$6,041 y \$29,661 en 2016, 2015 y 2014, 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 negocio en marcha 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 2015.

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 2016, 2015 y 2014, no hubo modificaciones en los objetivos, las políticas, ni en los procesos relacionados con la gestión del capital.

El siguiente ratio es utilizado por la Entidad y por diferentes agencias calificadoras y bancos para medir el riesgo de crédito.

• $Deuda\ Total\ a\ EBITDA = Deuda\ Total / EBITDA\ Itm$

Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, 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

	2016	2015	2014
Activos financieros			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 2,547,842	\$ 1,195,814	\$ 1,112,850
Préstamos y cuentas por cobrar a costo amortizado	953,638	904,853	895,543
Pasivos financieros a costo amortizado			
Proveedores	3,901,972	3,013,091	2,694,015
Cuentas por pagar a acreedores	909,156	635,802	601,854
Vencimiento circulante de la deuda a largo plazo	1,107,238	734,824	1,377,157
Pasivos financieros por arrendamiento	6,799	7,190	7,878
Préstamos bancarios a largo plazo	9,743,806	5,018,722	7,370,666
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	300,835	307,140	314,342
Certificados Bursátiles	3,988,845	6,479,795	2,491,356

c. Objetivos de la administración del riesgo financiero

Dentro de los principales riesgos financieros asociados que la compañía 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 compañía podrían limitar su capacidad para convertir las monedas locales a dólares u otras divisas y afectar sus actividades, resultados de operación y situación financiera.

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 2016, 2015 y 2014. 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 compañía 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 2016, 2015 y 2014.

Tipo de derivado valor o contrato	Posición	Objetivo de lacobertura	Valor del subyacente / variable de referencia			Monto nocional/ valor nominal (miles de USD)			Valor razonable (miles de USD)			Montos de vencimientos (miles de USD)
			31.dic.16 actual	31.dic.15 anterior	31.dic.14 anterior	31.dic.16 actual	31.dic.15 anterior	31.dic.14 anterior	31.dic.16 actual	31.dic.15 anterior	31.dic.14 anterior	
Forwards	Larga	Económica	20.73 USDMXN	17.34 USDMXN	14.74 USDMXN	56,125	14,000	1,000	\$ (2,122)	\$ (306)	\$ (117)	14,000
Opciones	Larga	Económica	20.73 USDMXN	17.34 USDMXN	14.74 USDMXN	42,100	14,500	6,500	\$ 4,909	\$ (9)	\$ (19)	14,500
Forwards	Corta	Económica	NA	1.09 EURUSD	NA	-	900	-	\$ -	\$ 0.1	\$ -	900

1. Análisis de sensibilidad de moneda extranjera

Al cierre del 31 de diciembre de 2016, la Entidad cuenta con coberturas para compra de dólares americanos para los próximos 12 meses por un total de \$98 millones, con un tipo de cambio promedio de \$19.21 por dólar americano, la valuación se encuentra hecha con un tipo de cambio promedio de \$20.75 por dólar americano para los siguientes 12 meses contados a partir del 31 de diciembre de 2016. El precio de salida de los instrumentos financieros derivados por divisas es de \$44.4 millones de pesos mexicanos 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 2016, 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 2016.

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 2016, 2015 y 2014, se realizaron un total de 534,220 y 212 operaciones, respectivamente, de instrumentos financieros derivados de tipo de cambio forwards y opciones por un monto de 68.6, 41.5 y 82.5 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 2016, 2015 y 2014, la Entidad cuenta con IFD para compra de dólares americanos en los próximos doce meses, por un importe aproximado a 98, 28 y 7.5 millones de dólares, con un tipo de cambio promedio de aproximadamente \$19.21, \$16.26 y \$13.80 pesos por dólar, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, 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 compañía tiene presencia (en específico, México, Argentina, Chile, Colombia y a partir de octubre 2014, 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.

• **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 2016, 2015 y 2014.

Tipo de derivado valor o contrato	Posición	Objetivo de la cobertura	Valor del subyacente / variable de referencia			Monto nocional/ valor nominal (miles de USD)			Valor razonable (miles de USD)			Montos de vencimientos (miles de USD)
			31.dic.16 actual	31.dic.15 anterior	31.dic.14 anterior	31.dic.16 actual	31.dic.15 anterior	31.dic.14 anterior	31.dic.16 actual	31.dic.15 anterior	31.dic.14 anterior	
IRS Plain Vanilla	Larga	Cobertura	6.11% - TIIE 28 d	3.34% - TIIE 28 d	3.31% - TIIE 28 d	119,011	99,158	51,842	\$ 20,216	\$ 5,650	\$ (307)	99,158
IRS Plain Vanilla	Larga	Económica	6.11% - TIIE 28 d	3.34% - TIIE 28 d	3.31% - TIIE 28 d	37,928	15,420	21,545	\$ (2,295)	\$ 32	\$ 13	15,420
KO Out IRS	Larga	Económica	6.11% - TIIE 28 d	3.34% - TIIE 28 d	3.31% - TIIE 28 d	-	2,941	6,210	\$ -	\$ 11	\$ 43	2,941
Limited IRS	Larga	Económica	6.11% - TIIE 28 d	3.34% - TIIE 28 d	3.31% - TIIE 28 d	10,453	2,941	6,210	\$ -	\$ 15	\$ 53	2,941
Capped IRS	Larga	Económica	6.11% - TIIE 28 d	3.34% - TIIE 28 d	3.31% - TIIE 28 d	14,905	2,553	4,265	\$ 138.6	\$ 0.4	\$ 9	2,553
IRS Plain Vanilla	Larga	Cobertura	EURIBOR 1M	EURIBOR 1M	EURIBOR 1M	39,427	87,391	100,521	\$ (27)	\$ (549)	\$ 741	87,391

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 2016, un aumento en las tasas de referencia de 200 bps afectaría los intereses los costos financieros en alrededor de \$127 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 43% 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 \$95 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 \$64 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 compañía, 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 compañía 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 (CDS), 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 2016, 2015 y 2014 la Entidad ha tenido 25 llamadas de margen netas solo en 2016, y mantiene 5.4 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 2016, 2015 y 2014 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 2016, 2015 y 2014 asciende a \$3,501,480, \$2,100,657 y \$2,008,393, respectivamente.

En cuanto al riesgo de crédito en el manejo de inversiones temporales de la Entidad, esta se apeg 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 compañía 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 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 2016	Tasa de interés efectiva promedio	Hasta 1 año	Hasta 2 años	Hasta 3 años	Hasta 4 años	Más de 5 años o mas	Total
Deuda a largo plazo	6.76%	\$ 1,623,664	\$ 1,410,100	\$ 3,239,806	\$ 1,534,114	\$ 5,045,053	\$ 12,852,737
Créditos bursátiles	7.16%	283,920	283,920	283,920	3,128,287	1,367,185	5,347,232
Arrendamiento financiero	4.00%	32,398	32,398	32,398	32,398	536,998	666,590
Instrumentos derivados		44,403	-	-	-	-	44,403
Proveedores		3,901,972	-	-	-	-	3,901,972
Cuentas por pagar a acreedores ⁽¹⁾		909,156	-	-	-	-	909,156
Total		\$ 6,795,513	\$ 1,726,418	\$ 3,556,124	\$ 4,694,799	\$ 6,949,236	\$ 23,722,090

(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 efectiva promedio	Hasta 1 año	Hasta 2 años	Hasta 3 años	Hasta 4 años	Más de 5 años o mas	Total
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
Total		\$ 5,102,292	\$ 1,412,209	\$ 3,523,369	\$ 2,924,744	\$ 6,517,717	\$ 19,480,331

Al 31 de diciembre de 2014	Tasa de interés efectiva promedio	Hasta 1 año	Hasta 2 años	Hasta 3 años	Hasta 4 años	Más de 5 años o mas	Total
Deuda a largo plazo	4.97%	\$ 1,751,434	\$ 1,946,208	\$ 2,152,688	\$ 1,945,586	\$ 2,217,377	\$ 10,013,293
Créditos bursátiles	4.05%	102,346	102,628	102,628	2,547,367	-	2,854,969
Arrendamiento financiero	4.00%	33,723	33,723	33,723	33,723	595,085	729,977
Instrumentos derivados		6,146	-	-	-	-	6,146
Proveedores		2,694,015	-	-	-	-	2,694,015
Cuentas por pagar a acreedores		601,854	-	-	-	-	601,854
Total		\$ 5,189,518	\$ 2,082,559	\$ 2,289,039	\$ 4,526,676	\$ 2,812,462	\$ 16,900,254

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 (s) y los datos de entrada utilizados).

Activos/pasivos financieros	Valor razonable (1)(2) Cifras en miles USD			Jerarquía del valor razonable
	31.dic.16	31.dic.15	31.dic14	
1) Contratos forwards y opciones de divisas	\$ 2,787	\$ (315)	\$ (136)	Nivel 2
Técnica de valuación y datos de entrada principales	Los forwards plain vanilla son calculados a flujos de caja descontados sobre la base de tipos de cambio forward. Los datos de entrada principales son el Spot, las tasas libres de riesgo en MXN y USD + la tasa que refleje el riesgo de crédito de las contrapartes. Para las opciones los métodos utilizados son Black & Scholes y en digitales y/o binarias bajo simulación de Montecarlo.			
2) Swaps de tasa de interés	\$ 18,032	\$ 5,159	\$ 552	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 compañía.
- (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 2016, 2015 y 2014, 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, se aproxima a su valor razonable:

	31/12/2016		31/12/2015		31/12/2014	
	Valor en libros	Valor razonable	Valor en libros	Valor razonable	Valor en libros	Valor razonable
Pasivos financieros						
Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:						
Proveedores	\$ 3,901,972	\$ 3,901,972	\$ 3,013,091	\$ 3,013,091	\$ 2,694,015	\$ 2,694,015
Cuentas por pagar a acreedores	909,156	909,156	635,802	635,802	601,854	601,854
Préstamos bancarios	1,107,238	1,115,556	734,824	766,303	1,377,157	1,403,930
Pasivos financieros por arrendamiento	6,799	6,799	7,190	7,190	7,878	7,878
Préstamos bancarios a largo plazo	9,743,806	9,743,806	5,018,722	5,018,722	7,370,666	7,370,666
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	300,835	300,835	307,140	307,140	314,342	314,342
Certificados bursátiles	3,988,845	4,037,222	6,479,795	6,539,804	2,491,356	2,498,969
Total	\$ 19,958,651	\$ 20,015,346	\$ 16,196,564	\$ 16,288,052	\$ 14,857,268	\$ 14,891,654

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
Total	\$ 15,147,523

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
Total	\$ 12,547,671

Pasivos financieros 2014	Nivel 1
Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:	
Préstamos bancarios	\$ 1,377,157
Préstamos bancarios a largo plazo	7,878
Certificados bursátiles	7,370,666
Total	314,342
	2,491,356
	\$ 11,561,399

Valuación

a. Descripción de técnicas, políticas y frecuencia de valuación:

Los instrumentos financieros derivados usados por la compañía son con el propósito de reducir su riesgo a fluctuaciones adversas en tipos de cambio e intereses, denominados forwards y swaps; mediante los cuales se obliga a intercambiar flujos de efectivo en fechas futuras preestablecidas, sobre el valor nominal o de referencia y se valúan a su valor razonable.

b. Liquidez en operaciones financieras derivadas:

- 1. Los recursos utilizados para atender los requerimientos relacionados con los instrumentos financieros, provendrán de los recursos generados por Alsea.
- 2. Fuentes externas de liquidez: No se utilizarán fuentes de financiamiento externas para atender requerimientos relacionados con instrumentos financieros derivados.

23. Capital contable

A continuación se describen las principales características de las cuentas que integran el capital contable:

a. Estructura del capital social

Los movimientos en el capital social y prima en emisión de acciones se muestran a continuación:

	Número de acciones	Miles de pesos capital social	Prima en emisión de acciones
Cifras al 1 de enero de 2014	687,759,054	\$ 403,339	\$ 2,037,390
Acciones recompradas	(956,201)	(478)	-
Colocación de acciones (nota 1c)	150,819,671	75,410	6,576,197
Cifras al 31 de diciembre de 2014	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)	-
Cifras al 31 de diciembre de 2016	834,279,199	\$ 476,599	\$ 8,613,587

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

En abril de 2016, Alsea decretó el pago de dividendos por la cantidad de \$645,706 con cargo a la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta (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 Cuenta de Utilidad Fiscal Neta, 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.

En junio de 2014, Alsea realizó una emisión de acciones por la cantidad de 131,147,540 acciones con una sobreasignación de 19,672,131, la cual se ejerció con un precio de oferta de \$45.75 (cuarenta y cinco 75/100 M.N.) por acción. La emisión se registró neta de los gastos incurridos por dicha colocación (ver nota 1c).

En abril de 2013, Alsea decretó el pago de dividendos por la cantidad de \$343,880 con cargo a la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta, misma que se pagó en contra de las utilidades netas a razón de \$0.50 (cero pesos 50/100 M.N.) por acción.

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 las 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 2016, 2015 y 2014, 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 cuenta de utilidad fiscal neta (“CUFIN”) y por el excedente se pagará el 30% sobre el resultado de multiplicar el dividendo pagado por el factor de 1.0336. 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
Saldos al 1 de enero de 2014	\$ 239,504
Participación en los resultados al 31 de diciembre de 2014	(42,572)
Otros movimientos de capital	1,345
Aportaciones de Capital en Estrella Andina, S.A.S. (1)	27,904
Valor razonable de la participación no controladora Grupo Zena (Nota 15) (2)	607,032
Saldo final al 31 de diciembre de 2014	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 GASA	(26,365)
Saldo final al 31 de diciembre de 2015	899,920
Participación en los resultados al 31 de diciembre de 2016	130,019
Reembolso de capital de Food Project, S.L. (3)	(45,178)
Otros movimientos de capital	28,687
Saldo final al 31 de diciembre de 2016	\$ 1,013,448

(1) En 2014 la Entidad realizó una aportación conforme al acuerdo de agosto 2013 celebrado con Starbucks Coffee International, Inc., ("SCI"), para desarrollar y operar Starbucks® en Colombia junto con Grupo Nutresa. La asociación estratégica entre Alsea y Grupo Nutresa para desarrollar la marca en Colombia se implementó mediante una empresa conjunta, de la cual Alsea es propietaria del 70% y Nutresa del 30% restante.

(2) El saldo incluye el ajuste por reformulación de \$101,520 (Ver nota 2a).

(3) 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 Grupo Amigos de San Ángel, 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 Grupo Amigos de San Ángel 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. **Adquisición de la participación no controladora de Starbucks Coffee Argentina**

Durante 2013, la Entidad adquirió de SCI el 18% restante de Starbucks Coffee Argentina, S.R.L. (Starbucks Argentina), subsidiaria de Alsea que opera las tiendas de Starbucks Coffee en Argentina.

Para efectos de la consolidación, la operación no constituyó un cambio en el control de Starbucks Coffee Argentina, 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 Starbucks Argentina por parte de Alsea al adquirir la PNC (paso del 82% 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 \$44,109.

d. **Adquisición de la participación no controladora de Starbucks Coffee Mexico**

En Abril de 2013, la Entidad adquirió de SCI el 18% que no poseía de Café Sirena, subsidiaria de Alsea que opera las tiendas de Starbucks® en México.

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

El cambio de participación en el capital de Café Sirena por parte de Alsea al adquirir la PNC (paso del 82% al 100%) se consideró como una transacción de capital o transacción entre propietarios.

Derivado del punto anterior, la diferencia entre el valor en libros 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 participación no controladora de \$201,445.

- e. La tabla de abajo muestra el detalle de la participación no controlada de las subsidiarias de la Entidad con participación importante:

Subsidiaria	País	Participación no controladora			Utilidad (perdida) atribuible a la participación no controladora			Participación no controladora acumulada		
		31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Food Service Project, S.L (Grupo Zena)	España	28,24%	28.24%	28.24%	\$ 163,838	\$ 86,131	\$ 25,132	\$ 866,843	\$ 1,187,814	\$ 708,552
Operadora de Franquicias Alsea, S.A. de C.V.	México	20.00%	20.00%	20.00%	(30,924)	(28,676)	(59,326)	86,042	116,966	225,163
Estrella Andina, S.A.S.	Colombia	30.00%	30.00%	30.00%	(2,705)	(5,480)	(6,749)	40,193	35,157	27,904

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 2016, 2015 y 2014, 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:

	2016	2015	2014
Utilidad neta (en miles de pesos):			
Atribuible a los accionistas	\$ 996,471	\$ 981,215	\$ 666,666
Acciones (en miles de acciones):			
Promedio ponderada de acciones en circulación	836,728	837,486	837,623
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas y discontinuas (centavos por acción)	\$ 1.19	\$ 1.17	\$ 0.85
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas	\$ 1.19	\$ 1.17	\$ 0.87

26. Ingresos

	2016	2015	2014
Ingresos por ventas de bienes	\$ 36,682,433	\$ 31,471,313	\$ 22,178,483
Servicios	652,106	487,346	378,654
Regalías	367,328	329,717	230,231
Total	\$ 37,701,867	\$ 32,288,376	\$ 22,787,368

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:

	2016	2015	2014
Costos de alimentos y bebidas	\$ 11,406,404	\$ 9,769,021	\$ 6,866,889
Costo de regalías	146,036	133,471	130,568
Otros costos	227,190	246,784	274,817
Total	\$ 11,779,630	\$ 10,149,276	\$ 7,272,274

28. Otros costos y gastos de operación

	2016	2015	2014
Beneficios a empleados	\$ 9,506,774	\$ 8,177,096	\$ 5,358,546
Publicidad	1,449,137	1,211,830	809,172
Servicios	1,705,631	1,637,801	1,463,794
Regalías	1,183,173	990,348	739,479
Pre-operativos	122,959	109,802	118,915
Otros	3,414,422	2,803,744	2,215,767
Total	\$ 17,382,096	\$ 14,930,621	\$ 10,705,673

29. Otros (ingresos) gastos

Se integra como sigue:			
	2016	2015	2014
Gastos legales	\$ 53,487	\$ 25,019	\$ 23,118
Pérdida en bajas de activos fijos, neto	3,885	40,227	189,306
PTU sobre base fiscal	23,347	6,371	20,371
Actualización e interés de devolución de impuestos	26,517	(32,649)	(10,035)
Otros ingresos, neto	3,415	16,698	(21,029)
Total	\$ 110,651	\$ 55,666	\$ 201,731

30. Operaciones discontinuas

a. Disposición de operaciones relacionadas con la marca Pei Wei Asian Dinner

A finales de 2014, el Consejo de Administración decidió discontinuar las operaciones de la marca Pei Wei Asian Dinner en territorio mexicano. Los establecimientos de la marca dejaron de operar a principios de 2015, por lo cual se encuentran presentados como operaciones discontinuas.

b. Análisis de los resultados del año de operaciones discontinuas

Los resultados de las operaciones discontinuas incluidos en el estado de resultados se desglosan a continuación.

Los resultados comparativos provenientes de las operaciones discontinuas han sido presentados nuevamente para incluir las operaciones clasificadas como discontinuas en el periodo actual.

	2014	
<i>Resultado del año de operaciones discontinuas</i>		
Ingresos	\$	15,676
Costos		5,164
Gastos		29,133
Resultado del año de las operaciones discontinuas	\$	(18,621)

Los flujos de efectivo son los que se muestran en el estado de flujos de efectivo.

31. 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 2016, 2015 y 2014 fue de aproximadamente \$231,750, \$121,800 y \$98,400, 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.

32. 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, 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, Burger King, Starbucks, Chilis Grill & Bar, P.F. Chang’s China Bistro, Pei Wei 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 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 el año que termino el 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014 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		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014
Ingresos																		
Provenientes de terceros	\$ 20,552	\$ 18,629	\$ 15,533	\$ 8,124	\$ 6,718	\$ 4,621	\$7,591	\$5,674	\$1,468	\$1,398	\$1,235	\$1,132	\$ 37	\$ 32	\$ 34	\$37,702	\$32,288	\$22,788
Entre segmentos	76	43	58	-	-	-	-	-	-	5,859	5,139	3,932	(5,935)	(5,182)	(3,990)	-	-	-
Ingresos	20,628	18,672	15,591	8,124	6,718	4,621	7,591	5,674	1,468	7,257	6,374	5,064	(5,898)	(5,150)	(3,956)	37,702	32,288	22,788
Costos	7,010	6,244	5,078	2,566	2,132	1,563	2,076	1,581	410	6,029	5,344	4,218	(5,901)	(5,152)	(3,997)	11,780	10,149	7,272
Otros costos y gastos de operación	10,421	9,683	8,397	4,972	4,103	2,790	4,452	3,358	854	777	668	533	146	24	139	20,768	17,836	12,713
Depreciación y amortización	1,544	1,283	1,007	331	237	174	300	239	55	75	72	69	139	117	28	2,389	1,948	1,333
Intereses pagados	192	300	304	199	139	104	88	94	30	2	4	14	400	174	75	881	711	527
Intereses ganados	(77)	(51)	(68)	(20)	(25)	(28)	-	-	-	(21)	(7)	(5)	80	53	68	(38)	(30)	(33)
Otros gastos financieros	8	7	5	(2)	16	2	-	-	-	71	66	12	257	90	(19)	334	179	-
	1,530	1,206	868	78	116	16	675	402	119	324	227	223	(1,019)	(456)	(250)	1,588	1,495	976
Participación en asociadas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	68	28	32	68	28	32
Impuestos a la utilidad	233	246	186	35	(28)	55	94	97	29	63	50	17	105	125	78	530	490	365
Resultado segmentos	1,297	960	682	43	144	(39)	581	305	90	261	177	206	(1,056)	(553)	(296)	1,126	1,033	643
Operación discontinua	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(19)	-	-	(19)
Participación no controladora	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	130	52	(43)	130	52	(43)
Utilidad neta mayoritaria	\$ 1,297	\$ 960	\$ 682	\$ 43	\$ 144	\$ (39)	\$ 581	\$ 305	\$ 90	\$ 261	\$ 177	\$ 206	\$ (1,186)	\$ (605)	\$ (272)	\$ 996	\$ 981	\$ 667
Activo	\$ 18,590	\$ 18,205	\$ 12,440	\$ 3,772	\$ 2,605	\$ 2,524	4,441	3,437	3,338	2,729	2,303	2,188	3,082	1,940	7,072	32,614	28,490	27,562
Inversión en activos productivos																		
(Inversión en asociadas)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,036	923	830	1,036	923	830
(Inversión en activo fijo e Intangible)	2,312	2,072	1,644	577	417	493	787	476	198	280	29	76	593	446	69	4,549	3,440	2,480
Total activo	\$ 20,902	\$ 20,277	\$ 14,084	\$ 4,349	\$ 3,022	\$ 3,017	\$5,228	\$3,913	\$3,536	\$3,009	\$2,332	\$2,264	\$4,711	\$3,309	\$7,971	\$38,199	\$32,853	\$30,872
Total pasivo	\$ 6,885	\$ 7,270	\$ 8,940	\$ 3,080	\$ 2,566	\$ 2,535	\$4,063	\$3,805	\$3,694	\$1,898	\$1,477	\$1,461	\$12,145	\$7,887	\$4,650	\$28,071	\$23,005	\$21,280

33. 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 2016	Miles de dólares 2015	Miles de dólares 2014
Activos	\$ 1,776,641	\$ 1,300,457	\$ 1,371,033
Pasivos	(5,891,935)	(4,379,546)	(4,273,402)
Posición pasiva, neta	<u>\$ (4,115,294)</u>	<u>\$ (3,079,089)</u>	<u>\$ (2,902,369)</u>

El tipo de cambio en relación con el dólar al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014 fue de \$20.66, \$17.25 y \$14.74, respectivamente. Al 28 de marzo de 2017, fecha de emisión de los estados financieros, el tipo de cambio era de \$18.8661.

Los tipos de cambio utilizados en los diferentes procesos de conversión en relación con la moneda de presentación al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, y a la fecha de emisión de los estados financieros, son los que se mencionan a continuación:

País de origen	Moneda	Tipo de cambio de cierre	Emisión 28 de marzo de 2017
2016			
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	Moneda	Tipo de cambio de cierre	Emisión 31 de marzo de 2015
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

País de origen	Moneda	Tipo de cambio de cierre	Emisión 29 de febrero de 2014
2014			
Argentina	Peso argentino (ARP)	1.7235	1.7108
Chile	Peso chileno (CLP)	0.0240	0.0241
Colombia	Peso colombiano (COP)	0.0062	0.0059
España	Euros (EUR)	17.6926	16.8876

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

Operación extranjera	País de origen	Moneda De registro	Funcional	Presentación
Fast Food Sudamericana, S. A.	Argentina	ARP	ARP	MXP
Starbucks Coffee Argentina, S. R. L.	Argentina	ARP	ARP	MXP
Asian Bistro Argentina, S.R.L.	Argentina	ARP	ARP	MXP
Fast Food Chile, S. A.	Chile	CLP	CLP	MXP
Asian Food Ltda,	Chile	CLP	CLP	MXP
Dominalco, S. A.	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

34. Compromisos y pasivos contingentes

Compromisos:

- a. La Entidad renta locales que ocupan sus tiendas y centros de distribución, así como algunos equipos de acuerdo con los contratos de arrendamiento con vigencias definidas (ver Nota 12).
- b. La Entidad tiene diversos compromisos en relación con los acuerdos establecidos en los contratos por las marcas adquiridas.
- c. En el curso normal de las operaciones, la Entidad tiene compromisos derivados de contratos de abastecimientos de insumos, mismos que en algunos casos establecen penas convencionales en caso de incumplimiento.
- d. La Entidad tiene obligaciones de hacer y no hacer establecidas en los contratos con terceros, entre las que destaca la realización de inversiones de capital y apertura de establecimientos. Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, dichas obligaciones han sido cumplidas.

Pasivos contingentes:

En el mes de agosto de 2012, Italcafé, S.A. de C.V. ("Italcafe"), recibió orden de visita domiciliaria por parte de las autoridades fiscales, dicha visita concluyó en agosto de 2014 con algunas observaciones relativas a ingresos que las autoridades fiscales consideraron no declarados, así como diferencias en el impuesto al valor agregado enterado. Actualmente, Italcafé se encuentra en la etapa de presentación de documentación adicional con objeto de aclarar las diferencias señaladas; la autoridad contaba con un plazo de 6 meses, el cual concluía en febrero de 2015, para determinar el crédito fiscal por un monto aproximado de \$146 millones de pesos.

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.

En contra del crédito fiscal emitido por la Secretaría de Finanzas del DF, se interpuso Recurso de Revocación el 3 de noviembre de 2015 ante la Procuraduría Fiscal del Distrito Federal. El 13 de febrero 2016 la Procuraduría emitió un requerimiento de información adicional, que se atendió el 20 de febrero del mismo año. Dicho Recurso se encuentra en estudio por la Procuraduría Fiscal del Distrito Federal, en caso de una resolución desfavorable se interpondrá una Demanda de Nulida, los abogados de la parte vendedora y los de Alsea estiman buenas posibilidades de éxito y un plazo de 2 a 3 años de duración del juicio y no se considera que el crédito fiscal este firme.

35. Aprobación de los estados financieros

Los estados financieros consolidados adjuntos fueron autorizados para su emisión el 28 de marzo de 2017, por el Lic. Diego Gaxiola Cuevas, 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, quien puede decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

* * * * *



Estados Financieros

Fundación Alsea, A. C.

Estados financieros por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2016 y 2015, e Informe de los auditores independientes del 17 de marzo de 2017

Fundación Alsea, A. C.

Informe de los auditores independientes y estados financieros 2016 y 2015

Contenido	Página
Informe de los auditores independientes	206
Estados de posición financiera	209
Estados de actividades	210
Estados de flujos de efectivo	211
Notas a los estados financieros	212

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 2016 y 2015, 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 2016 y 2015, así como su desempeño financiero y flujos de efectivo correspondientes a los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con las Normas de Información Financiera Mexicanas (NIF).

Fundamentos de la opinión

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

Responsabilidades de la administración y de los responsables del gobierno de la Fundación en relación con los estados financieros

La administración es responsable de la preparación y presentación razonable de los estados financieros adjuntos de conformidad con las NIF, y del control interno que la administración considere necesario para permitir la preparación de los estados financieros libres de error material, debido a fraude o error.

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

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

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

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

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

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

- Evaluamos la presentación global, la estructura y el contenido de los estados financieros, incluida la información revelada, y si los estados financieros representan las transacciones y eventos relevantes de un modo que logran la presentación razonable.

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

También proporcionamos a los responsables del gobierno de la Fundación una declaración de que hemos cumplido con los requerimientos de ética aplicables en relación con la independencia y les hemos comunicado 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.

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



C. P. C. Francisco Torres Uruchurtu

17 de marzo de 2017

Fundación Alsea, A. C.

Estados de posición financiera

Al 31 de diciembre de 2016 y 2015
(En miles de pesos)

Activo	2016	2015
Activo circulante:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 58,621	\$ 38,503
Cuentas por cobrar	1,637	10,765
Impuestos sobre la renta por recuperar	49	49
Total del activo circulante	60,307	60,307
Otros activos, neto de amortización acumulada de \$81 y \$54	107	188
Total	\$ 60,414	\$ 49,505
Pasivo y patrimonio contable		
Pasivo circulante:		
Cuentas por pagar a proveedores	\$ 16	\$ 191
Impuestos y gastos acumulados	1,049	30
Total del pasivo	1,065	221
Patrimonio	59,349	49,284
Total	\$ 60,414	\$ 49,505

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Estados de actividades

Al 31 de diciembre de 2016 y 2015
(En miles de pesos)

	2016	2015
Ingresos:		
Ingresos por donativos en efectivo	\$ 44,407	\$ 42,450
Intereses ganados	1,652	627
	<u>46,059</u>	<u>43,077</u>
Egresos:		
Gastos generales	34,646	25,066
Impuesto al valor agregado	473	183
Gastos de administración	875	88
	<u>35,994</u>	<u>25,337</u>
Cambios netos en el patrimonio contable	<u>10,065</u>	<u>17,740</u>
Patrimonio al inicio del año	<u>49,284</u>	<u>31,544</u>
Patrimonio al final del año	<u>\$ 59,349</u>	<u>\$ 49,284</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Estados de flujos de efectivo

Al 31 de diciembre de 2016 y 2015
(En miles de pesos)

	2016	2015
Actividades de operación:		
Cambios netos en el patrimonio contable	\$ 10,065	\$ 17,740
Partidas relacionadas con actividades de inversión:		
Amortización	81	54
(Aumento) disminución en:		
Cuentas por cobrar	9,128	(10,299)
Pagos anticipados	-	75
Aumento (disminución) en:		
Cuentas por pagar a proveedores	(175)	89
Impuestos y gastos acumulados	<u>1,019</u>	<u>(192)</u>
Flujos netos de efectivo de actividades de operación	<u>20,118</u>	<u>7,467</u>
Actividades de inversión – Otros activos	<u>-</u>	<u>(130)</u>
Aumento neto de efectivo y equivalentes de efectivo	20,118	7,337
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del año	<u>38,503</u>	<u>31,166</u>
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	<u>\$ 58,621</u>	<u>\$ 38,503</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Notas a los estados financieros

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 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 12 de enero, 9 de mayo y 15 julio de 2016 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. **Unidad monetaria de los estados financieros** - Los estados financieros y notas al 31 de diciembre de 2016 y 2015 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 2016 y 2015 es 10.52% y 12.08%, 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 2016 y 2015 fueron 3.36% y 2.13 %, respectivamente.
- b. **Clasificación de costos y gastos** – Se presentan atendiendo a su naturaleza debido a que la Administración considera que es más útil a los usuarios de la información financiera.
- c. **Cambio neto en el patrimonio contable** – Es la modificación del patrimonio contable de una Fundación con propósitos no lucrativos, durante un periodo contable, originada por sus ingresos, costos y gastos.

- d. **Patrimonio contable** – Se clasifica de acuerdo con las restricciones que los donantes establecieron sobre los activos donados.
- e. **Donativos** – Los donativos son ingresos que incrementan el patrimonio contable registrado cuando se reciben aportaciones en efectivo, bienes o se cancelan servicios.
- f. **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 “Ingresos y contribuciones recibidas por entidades con propósitos no lucrativos”, vigente y de aplicación obligatoria.

3. Resumen de las principales políticas contables

Los estados financieros adjuntos cumplen con las 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:

- 1. **Reconocimiento de los efectos de la inflación** - A partir del 1 de enero de 2008, la Fundación suspendió el reconocimiento de los efectos de la inflación en los estados financieros; sin embargo, los activos y pasivos no monetarios y el capital contable incluyen los efectos de reexpresión reconocidos hasta el 31 de diciembre de 2007.
- 2. **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.

3. **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.
4. **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

	2016	2015
Efectivo	\$ 2,231	\$ 7
Equivalentes de efectivo – Mesa de dinero	56,390	38,496
	<u>\$ 58,621</u>	<u>\$ 38,503</u>

5. Patrimonio

Al 31 de diciembre de 2016 y 2015, el patrimonio de la Fundación se integra por los cambios netos en el patrimonio contable del periodo derivado de sus actividades.

6. 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.

7. Autorización de la emisión de los estados financieros

Los estados financieros adjuntos fueron autorizados para su emisión el 17 de marzo de 2017, por el C. P. Alejandro Villarruel Morales, Contralor Corporativo de la Fundación, consecuentemente estos no reflejan los hechos ocurridos después de esa fecha, y están sujetos a la aprobación del Consejo Directivo y de la asamblea de asociados de la Fundación, quienes pueden decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

* * * * *

Índice GRD

Contenidos Básicos Generales

Indicador	Descripción	Página/respuesta directa	Omisión
Estrategia y análisis			
G4-1	Inclúyase una declaración del responsable principal de las decisiones de la organización (la persona que ocupa el cargo de director ejecutivo, presidente o similar) sobre la importancia de la sostenibilidad para la organización y la estrategia de esta con miras a abordarla.	8-13	
G4-2	Describa los principales efectos, riesgos y oportunidades.	8-13	
Perfil de la organización			
G4-3	Nombre de la organización.	Tercera de forros	
G4-4	Marcas, productos y servicios más importantes.	18-20	
G4-5	Lugar donde se encuentra la sede central de la organización.	Tercera de forros	
G4-6	Indique en cuántos países opera la organización y nombre aquellos países donde la organización lleva a cabo operaciones significativas o que tienen una relevancia específica para los asuntos relacionados con la sostenibilidad que se abordan en la memoria.	5	
G4-7	Describa la naturaleza del régimen de propiedad y su forma jurídica.	Tercera de forros	
G4-8	Indique de qué mercados se sirve (con desglose geográfico, por sectores y tipos de clientes y destinatarios).	5	
G4-9	Determine el tamaño de la organización, indicando: • número de empleados • número de operaciones • ventas netas (para las organizaciones del sector privado) o ingresos netos (para las organizaciones del sector público) • capitalización, desglosada en términos de deuda y patrimonio (para las organizaciones del sector privado) • cantidad de productos o servicios que se ofrecen	4, 5, 7, 19-22, 25	
G4-10	a. Número de empleados por contrato laboral y sexo. b. Número de empleados fijos por tipo de contrato y sexo. c. Tamaño de la plantilla por empleados, trabajadores externos y sexo. d. Tamaño de la plantilla por región y sexo. e. Indique si una parte sustancial del trabajo de la organización lo desempeñan trabajadores por cuenta propia reconocidos jurídicamente, o bien personas que no son empleados ni trabajadores externos, tales como los empleados y los trabajadores subcontratados de los contratistas. f. Comunique todo cambio significativo en el número de trabajadores (por ejemplo, las contrataciones estacionales en la temporada turística o en el sector agrícola).	25	

Indicador	Descripción	Página/respuesta directa	Omisión
G4-11	Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos.	Información no disponible.	
G4-12	Describa la cadena de suministro de la organización. Comuniqué todo cambio significativo que haya tenido lugar durante el periodo objeto de análisis en el tamaño, la estructura, la propiedad accionarial o la cadena de suministro de la organización; por ejemplo: • cambios en la ubicación de las operaciones, o en las propias operaciones, tales como la inauguración, el cierre o la ampliación de instalaciones	45-47	
G4-13	• cambios en la estructura del capital social y otras operaciones de formación, mantenimiento y alteración de capital (para las organizaciones del sector privado) • cambios en la ubicación de los proveedores, la estructura de la cadena de suministro o la relación con los proveedores, en aspectos como la selección o la finalización de un contrato	8-13	
G4-14	Indique cómo aborda la organización, si procede, el principio de precaución.	No aplica.	
G4-15	Elabore una lista de las cartas, los principios u otras iniciativas externas de carácter económico, ambiental y social que la organización suscribe o ha adoptado.	48-63	
G4-16	Elabore una lista con las asociaciones (por ejemplo, las asociaciones industriales) y las organizaciones de promoción nacional o internacional a las que la organización pertenece y en las cuales: • ostenta un cargo en el órgano de gobierno • participa en proyectos o comités • realiza una aportación de fondos notable, además de las cuotas de membresía obligatorias • considera que ser miembro es una decisión estratégica	77	
Aspectos materiales y cobertura			
G4-17	a. Elabore una lista de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes. b. Señale si alguna de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes no figuran en la memoria.	92-97, 106-108	
G4-18	a. Describa el proceso que se ha seguido para determinar el Contenido de la memoria y la Cobertura de cada Aspecto. b. Explique cómo ha aplicado la organización los Principios de elaboración de memorias para determinar el contenido de la memoria.	80-81	
G4-19	Elabore una lista de los Aspectos materiales que se identificaron durante el proceso de definición del contenido de la memoria.	80-81	
G4-20	Indique la Cobertura de cada Aspecto material dentro de la organización.	80-81	
G4-21	Indique el límite de cada Aspecto material fuera de la organización.	80-81	
G4-22	Describa las consecuencias de las reexpresiones de la información de memorias anteriores y sus causas.	78-79	
G4-23	Señale todo cambio significativo en el alcance y la Cobertura de cada Aspecto con respecto a memorias anteriores.	78-79	
Participación de los grupos de interés			
G4-24	Elabore una lista de los grupos de interés vinculados a la organización.	49	
G4-25	Indique en qué se basa la elección de los grupos de interés con los que se trabaja.	49	

Indicador	Descripción	Página/respuesta directa	Omisión
G4-26	Describa el enfoque de la organización sobre la Participación de los grupos de interés; por ejemplo, la frecuencia con que se colabora con los distintos tipos y grupos de partes interesadas, o señale si la participación de un grupo se realizó específicamente en el proceso de elaboración de la memoria.	49	
G4-27	Señale qué cuestiones y problemas clave han surgido a raíz de la Participación de los grupos de interés y describa la evaluación hecha por la organización, entre otros aspectos mediante su memoria. Especifique qué grupos de interés plantearon cada uno de los temas y problemas clave.	80-81	
	Perfil de la memoria		
G4-28	Periodo objeto de la memoria (por ejemplo, año fiscal o año calendario).	79	
G4-29	Fecha de la última memoria (si procede).	79	
G4-30	Ciclo de presentación de memorias (anual, bienal, etc.).	79	
G4-31	Facilite un punto de contacto para solventar las dudas que puedan surgir sobre el contenido de la memoria.	Tercera de forros	
G4-32	a. Indique qué opción «de conformidad» con la Guía ha elegido la organización. b. Facilite el Índice de GRI de la opción elegida (véanse los cuadros a continuación). c. Facilite la referencia al Informe de Verificación externa, si lo hubiere. GRI recomienda la verificación externa, aunque no es d. obligatoria para que la memoria sea «de conformidad» con la Guía.	79	
G4-33	Describa la política y las prácticas vigentes de la organización con respecto a la verificación externa de la memoria.	El Informe no se verifica externamente	
	Gobierno		
G4-34	Describa la estructura de gobierno de la organización, sin olvidar los comités del órgano superior de gobierno. Indique qué comités son responsables de la toma de decisiones sobre cuestiones económicas, ambientales y sociales.	67-77	
G4-35	Describa el proceso mediante el cual el órgano superior de gobierno delega su autoridad en la alta dirección y en determinados empleados para cuestiones de índole económica, ambiental y social.	49, 67-77	
G4-36	Indique si existen en la organización cargos ejecutivos o con responsabilidad en cuestiones económicas, ambientales y sociales, y si sus titulares rinden cuentas directamente ante el órgano superior de gobierno.	49	
G4-37	Describa los procesos de consulta entre los grupos de interés y el órgano superior de gobierno con respecto a cuestiones económicas, ambientales y sociales. Si se delega dicha consulta, señale a quién y describa los procesos de intercambio de información con el órgano superior de gobierno.	49	
G4-38	Describa la composición del órgano superior de gobierno y de sus comités.	67-77	
G4-39	Indique si la persona que preside el órgano superior de gobierno ocupa también un puesto ejecutivo. De ser así, describa sus funciones ejecutivas y las razones de esta disposición.	67-77	

Indicador	Descripción	Página/respuesta directa	Omisión
G4-40	Describa los procesos de nombramiento y selección del órgano superior de gobierno y sus comités, así como los criterios en los que se basa el nombramiento y la selección de los miembros del primero; entre otros: • si se tiene en cuenta la diversidad, y de qué modo • si se tiene en cuenta la independencia, y de qué modo • si se tienen en cuenta, y de qué modo, los conocimientos especializados y la experiencia en los ámbitos económico, ambiental y social • si están involucrados los grupos de interés (entre ellos, los accionistas), y de qué modo	67-77	
G4-41	Describa los procesos mediante los cuales el órgano superior de gobierno previene y gestiona posibles conflictos de intereses. Indique si los conflictos de intereses se comunican a las partes interesadas.	67-77	
G4-42	Describa las funciones del órgano superior de gobierno y de la alta dirección en el desarrollo, la aprobación y la actualización del propósito, los valores o las declaraciones de misión, las estrategias, las políticas y los objetivos relativos a los impactos económico, ambiental y social de la organización.	67-77	
G4-43	Señale qué medidas se han tomado para desarrollar y mejorar el conocimiento colectivo del órgano superior de gobierno con relación a los asuntos económicos, ambientales y sociales.	67-77	
G4-44	a. Describa los procesos de evaluación del desempeño del órgano superior de gobierno en relación con el gobierno de los asuntos económicos, ambientales y sociales. Indique si la evaluación es independiente y con qué frecuencia se lleva a cabo. Indique si se trata de una autoevaluación. b. Describa las medidas adoptadas como consecuencia de la evaluación del desempeño del órgano superior de gobierno en relación con la dirección de los asuntos económicos, ambientales y sociales; entre otros aspectos, indique como mínimo si ha habido cambios en los miembros o en las prácticas organizativas.	67-77	
G4-45	a. Describa la función del órgano superior de gobierno en la identificación y gestión de los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social. Señale también cuál es el papel del órgano superior de gobierno en la aplicación de los procesos de diligencia debida. b. Indique si se efectúan consultas a los grupos de interés para utilizar en el trabajo del órgano superior de gobierno en la identificación y gestión de los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social.	67-77	
G4-46	Describa la función del órgano superior de gobierno en el análisis de la eficacia de los procesos de gestión del riesgo de la organización en lo referente a los asuntos económicos, ambientales y sociales.	67-77	
G4-47	Indique con qué frecuencia analiza el órgano superior de gobierno los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social.	49	

Indicador	Descripción	Página/respuesta directa	Omisión
G4-48	Indique cuál es el comité o el cargo de mayor importancia que revisa y aprueba la memoria de sostenibilidad de la organización y se asegura de que todos los Aspectos materiales queden reflejados.	80-81	
G4-49	Describa el proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno.	49	
G4-50	Señale la naturaleza y el número de preocupaciones importantes que se transmitieron al órgano superior de gobierno; describa asimismo los mecanismos que se emplearon para abordarlas y evaluarlas.	48-63	
G4-51	a. Describa las políticas retributivas para el órgano superior de gobierno y la alta dirección. b. Relacione los criterios relativos al desempeño que afectan a la política retributiva con los objetivos económicos, ambientales y sociales del órgano superior de gobierno y la alta dirección.	67-77	
G4-52	Describa los procesos para determinar la remuneración. Indique si se recurre a consultores para determinar la remuneración y si estos son independientes de la dirección. Señale cualquier otro tipo de relación que dichos consultores en materia de retribución puedan tener con la organización.	67-77	
G4-53	Explique cómo se solicita y se tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés en lo que respecta a la retribución, incluyendo, si procede, los resultados de las votaciones sobre políticas y propuestas relacionadas con esta cuestión.	67-77	
Ética e integridad			
G4-56	Describa los valores, los principios, los estándares y las normas de la organización, tales como códigos de conducta o códigos éticos.	5-6, 65-67	
G4-57	Describa los mecanismos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita, y para los asuntos relacionados con la integridad de la organización, tales como líneas telefónicas de ayuda o asesoramiento.	65-67	
G4-58	Describa los mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas y de asuntos relativos a la integridad de la organización, tales como la notificación escalonada a los mandos directivos, los mecanismos de denuncia de irregularidades o las líneas telefónicas de ayuda.	65-67	

Indicador	Descripción	Página/respuesta directa	Omisión
Contenidos Básicos Específicos			
ECONOMÍA			
Desempeño económico			
G4-EC1	Valor económico directo generado y distribuido.	7	
Consecuencias económicas indirectas			
G4-EC7	Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios.	8-13	
G4-EC8	Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos.	8-13	
MEDIO AMBIENTE			
Energía			
G4-EN3	Consumo energético interno.	57	
G4-EN5	Intensidad energética.	57	
G4-EN6	Reducción del consumo energético.	57	
Emisiones			
G4-EN15	Emisiones directas de gases de efecto invernadero (Alcance 1).	58	
G4-EN16	Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero al generar energía (Alcance 2).	58	
G4-EN18	Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero.	58	
G4-EN19	Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.	58	
Productos y servicios			
G4-EN27	Mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios.	59	
G4-EN28	Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que se recuperan al final de su vida útil, desglosado por categoría.	59	
General			
G4-EN31	Desglose de los gastos e inversiones para la protección del medio ambiente.	57-59	
DESEMPEÑO SOCIAL. PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO			
Empleo			
G4-LA1	Número total y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo etario, sexo y región.	27	
G4-LA2	Prestaciones sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por ubicaciones significativas de actividad.	50-52	
Salud y seguridad en el trabajo			
G4-LA5	Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral.	52	

Indicador	Descripción	Página/respuesta directa	Omisión
G4-LA6	Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo.	52	
	Capacitación y educación		
G4-LA9	Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral.	28-29	
G4-LA10	Programas de gestión de habilidades y formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y les ayudan a gestionar el final de sus carreras profesionales.	50-52	
	Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores		
G4-LA14	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales.	45-47	
G4-LA15	Impactos significativos, reales y potenciales, de las prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas al respecto.	45-47	
	DESEMPEÑO SOCIAL. DERECHOS HUMANOS		
	Trabajo infantil		
G4-HR5	Identificación de centros y proveedores con un riesgo significativo de casos de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a la abolición de la explotación infantil.	45-47	
	Trabajo forzoso		
G4-HR6	Centros y proveedores significativos con un riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzoso, y medidas adoptadas para contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso.	45-47	
	Evaluación de los proveedores en la materia de derechos humanos		
G4-HR10	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los derechos humanos.	45-47	
G4-HR11	Impactos negativos significativos en materia de derechos humanos, reales y potenciales, en la cadena de suministro y medidas adoptadas.	45-47	
	DESEMPEÑO SOCIAL. SOCIEDAD		
	Comunidades locales		
G4-SO1	Porcentaje de operaciones donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local.	60-63	
	Lucha contra la corrupción		
G4-SO3	Número y porcentaje de centros en los que se han evaluado los riesgos relacionados con la corrupción y riesgos significativos detectados.	45-47	
G4-SO4	Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción.	66-67	
G4-SO5	Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas.	66-67	

Indicador	Descripción	Página/respuesta directa	Omisión
G4-SO7	Número de procedimientos legales por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados.	56	
	Evaluación de la repercusión social de los proveedores		
G4-SO9	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social.	45-47	
G4-SO10	Impactos sociales negativos significativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro y medidas adoptadas.	45-47	
	DESEMPEÑO SOCIAL. RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS		
	Salud y seguridad de los clientes		
G4-PR1	Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras.	54-56	
G4-PR2	Número de incidentes derivados del incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, desglosados en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	54-56	
	Etiquetado de los productos y servicios		
G4-PR3	Tipo de información que requieren los procedimientos de la organización relativos a la información y el etiquetado de sus productos y servicios, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos que están sujetas a tales requisitos.		Origen de los componentes, instrucciones de seguridad y eliminación del producto e impacto ambiental o social.
G4-PR4	Número de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, desglosados en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	53	
	Comunicaciones de mercadotecnia		
G4-PR6	Venta de productos prohibidos o en litigio.	53-56	
G4-PR7	Número de casos de incumplimiento de las normativas y los códigos voluntarios relativos a las comunicaciones de mercadotecnia, entre otras la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	53-56	
G4-PR8	Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes.		A la fecha no se ha tenido queja alguna sobre la denuncia y robo de información personal a Clientes fundamentada.
	Cumplimiento regulatorio		
G4-PR9	Valor monetario de las multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios.	53-56	

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).

Áreas	Principios del Pacto Mundial	Indicadores GRI 4	Página
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.	G4-SO1	60-63
	Principio 2 - Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos.	G4-HR10, G4-HR11	45-47
Aspectos Laborales	Principio 3 - Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.	G4-11	205
	Principio 4 - Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.	G4-HR6	45-47
	Principio 5 - Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.	G4- HR5	45-47
	Principio 6 - Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.	G4-10, G4-LA1, G4-LA9	24-33, 50-52
Medio Ambiente	Principio 7 - Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.	G4-EN3, G4-EN5, G4-EN6, G4-EN15,	57-59
	Principio 8 - Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.	G4-EN16, G4-EN18, G4-EN19, G4-EN27,	
	Principio 9 - Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.	G4-EN28, G4-EN31	
Anticorrupción	Principio 10 - Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.	G4-56, G4-57, G4-58, G4-SO3, G4-SO4, G4-SO5	5-6, 45-47, 56, 65-67

Objetivos de Desarrollo Sostenible



Información a inversionistas y datos de contacto
[G4-3, G4-5, G4-7, G4-31]

Es momento de #PasarlaWow
Regístrate en nuestro sitio web o app, comienza a acumular y pagar con puntos, y disfruta de las promociones y descuentos que Wow Rewards tiene para ti.

www.wowrewards.mx



Finanzas
Diego Gaxiola Cuevas
Director de Administración y Finanzas
+52(55) 7583-2000

Relación con Inversionistas
Salvador Villaseñor Barragán
ri@alsea.com.mx
+52(55) 7583-2000

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

Sustentabilidad
Ivonne Madrid Canudas
responsabilidad-social@alsea.com.mx
+52(55) 7583-2000

Comunicación Corporativa y Relaciones Públicas
Selene González Serrato
rp@alsea.com.mx
+52(55) 7583-2000

Auditores Externos
Deloitte
Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.
Av. Paseo de la Reforma #489
6° piso, Col. Cuauhtémoc
C.P. 06500, Ciudad de México
+52(55) 5080-6000



"Encender el Espíritu de la Gente"



www.alsea.com.mx