

## AMPLIANDO NUESTROS HORIZONTES

El 2013 fue para Alsea un año récord en adquisiciones y crecimiento orgánico, gracias a nuestro exitoso modelo de negocio y estrategia de diversificación logramos "Ampliar Nuestros Horizontes", apegándonos a nuestras áreas estratégicas; lo cual nos ha permitido superar las expectativas de los clientes, impulsar el desarrollo de los colaboradores, garantizar sinergia maximizando nuestra masa crítica, asegurando el crecimiento rentable y sostenido de la compañía, siendo reconocida como una empresa socialmente responsable.

### NUESTRO PERFIL

Alsea es el operador de restaurantes líder en América Latina con marcas de reconocimiento global dentro de los segmentos de comida rápida  cafeterías  y comida casual .

**Alsea**   
 INFORME ANUAL 2013

AMPLIANDO NUESTROS  
**HORIZONTES**

**ALSEA ES COMO UN** 

Es la fuerza que alinea y estructura a sus marcas, dotándolas de energía y dirección para lograr sus objetivos; impulsándolas a trabajar todos los días, enriqueciendo la vida de sus  consumidores, generándoles  momentos especiales.



**628**  
UNIDADES  **Domino's**

590 México  
38 Colombia



**537**  
UNIDADES 

413 México  
71 Argentina  
53 Chile



**558**  
UNIDADES 

436 México  
72 Argentina  
34 Chile  
16 Colombia



**The Cheesecake Factory.**  
Próximamente en  
**2014**

**Aalsea** 

Contigo, enriqueciendo tus momentos

**Cuenta con 1,862 unidades y más de 32,000 colaboradores**



**39**  
UNIDADES 

39 México



**62**  
UNIDADES  **Italiannis**  
La Tradizione di Compartire.

62 México



**16**  
UNIDADES **P.F. CHANG'S**

13 México  
1 Chile  
1 Argentina  
1 Colombia

**3**  
UNIDADES **Pei Wei**  
3 México



**19**  
UNIDADES  **california PIZZA KITCHEN**

19 México

# RESULTADOS SOBRESALIENTES<sup>(1)</sup>

	TACC <sup>(5)</sup> 10 años	Crecimiento Anual	2013	%	2012	%
<b>RESULTADOS</b>						
Ventas Netas	19.1%	16.3%	15,718.5	100.0%	13,519.5	100.0%
Utilidad Bruta	21.2%	19.7%	10,490.8	66.7%	8,764.2	64.8%
Utilidad de Operación	16.5%	39.9%	1,115.1	7.1%	797.3	5.9%
EBITDA <sup>(2)</sup>	17.8%	26.7%	2,038.2	13.0%	1,608.6	11.9%
Utilidad Neta Consolidada	18.9%	65.1%	663.3	4.2%	401.8	3.0%
<b>BALANCE</b>						
Activo Total		26.4%	12,381.7	100.0%	9,797.6	100.0%
Efectivo		(28.9)%	663.3	5.4%	932.6	9.5%
Pasivo con Costo		52.0%	5,043.6	40.7%	3,317.2	33.9%
Capital Contable Mayoritario		(5.5)%	4,271.4	34.5%	4,520.7	46.1%
<b>RENTABILIDAD</b>						
ROIC <sup>(3)</sup>		3.1%	11.7%		8.6%	
ROE <sup>(4)</sup>		4.0%	14.5%		10.5%	
<b>DATOS BURSÁTILES DE LA ACCIÓN</b>						
Precio		58.2%	40.79		25.78	
Utilidad		73.0%	0.99		0.57	
Dividendo		0.0%	0.5		0.5	
Valores en Libros por Acción		(5.5)%	6.21		6.57	
Acciones en Circulación (Millones)		0.0%	687.8		687.8	
<b>OPERACIÓN</b>						
Número Total de Unidades	12.8%	31.0%	1,862		1,421	
Colaboradores	16.0%	17.2%	32,362		27,619	

(1) Cifras en millones de pesos 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 2004 a 2013.

Alsea  = Generando valor a nuestros accionistas

# PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

**Alsea (BMV: ALSEA\*)** es el operador de restaurantes líder en América Latina con marcas de reconocimiento global dentro de los segmentos de comida rápida, cafeterías y comida casual. Cuenta con un portafolio multimarcas integrado por Domino's Pizza, Starbucks, Burger King, Chili's, California Pizza Kitchen, P.F. Chang's, Pei Wei, Italianni's y The Cheesecake Factory.

Al cierre de diciembre de 2013 suma un total de 1,862 unidades en México, Argentina, Chile, Colombia y próximamente Brasil. Su modelo de negocio incluye el respaldo a todas sus unidades a través de un Centro de Soporte y Servicios Compartidos, brindando apoyo en procesos Administrativos, de Desarrollo y de Cadena de Suministro. Cuenta con más de 32,000 colaboradores en cinco países.

Cuenta con el distintivo como "Empresa Socialmente Responsable" y es una de las 20 "Mejores Empresas para Trabajar" en México.



## MISIÓN

Equipo comprometido en superar las expectativas de nuestros clientes.  
**"Contigo, enriqueciendo tus momentos"**



## PRINCIPIOS

- **El cliente es primero**  
Atender a nuestros clientes con respeto y pasión por la excelencia en el servicio.
- **Respeto y lealtad con nuestros compañeros y con la empresa**  
Crear un ambiente de trabajo, con unidad, con cercanía a la operación, respetuoso y sin preferencias.
- **Excelencia personal y compromiso**  
Actuar siempre de manera honesta, austera y justa, sin anteponer los intereses personales.
- **Orientación a resultados**  
Tomar decisiones siempre orientadas al bien de la Compañía para mejorar los resultados.



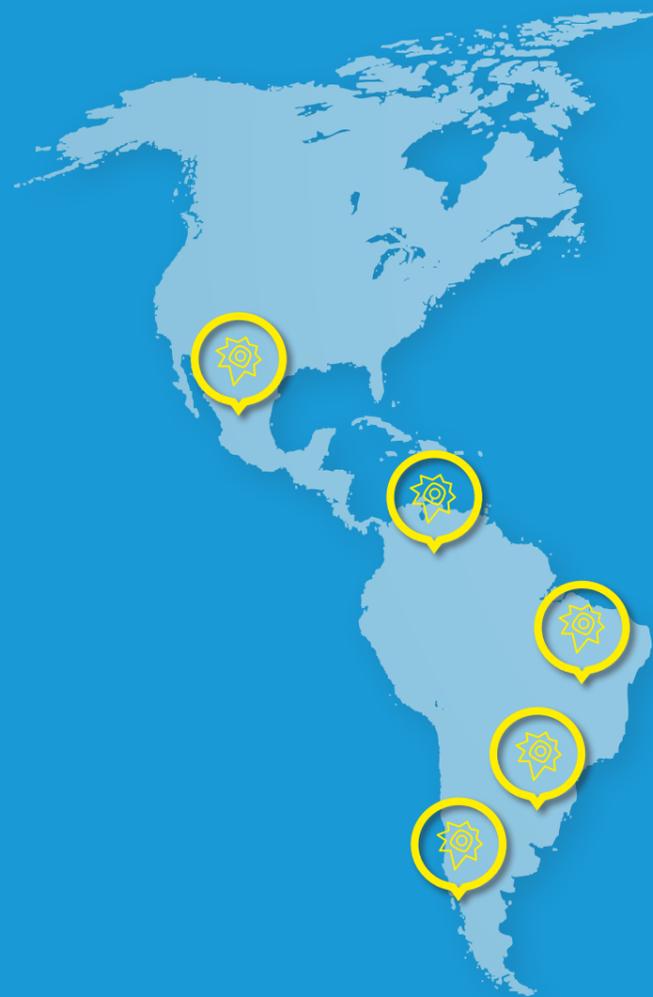
## ÁREAS ESTRATÉGICAS

- **Clientes:** Superar las expectativas de nuestros clientes, a través de una experiencia inigualable en producto, servicio e imagen.
- **Gente:** Impulsar el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores.
- **Sinergia:** Garantizar sinergia maximizando nuestra masa crítica y en colaboración con nuestros socios estratégicos.
- **Resultados:** Asegurar el crecimiento rentable y sostenido de la Compañía.
- **Responsabilidad Social:** Ser reconocida por clientes y colaboradores como Empresa Socialmente Responsable.

# MODELO DE NEGOCIO



# PRESENCIA EN LOS CINCO MERCADOS MÁS IMPORTANTES DE LATINOAMÉRICA



 **1,575**  
Unidades

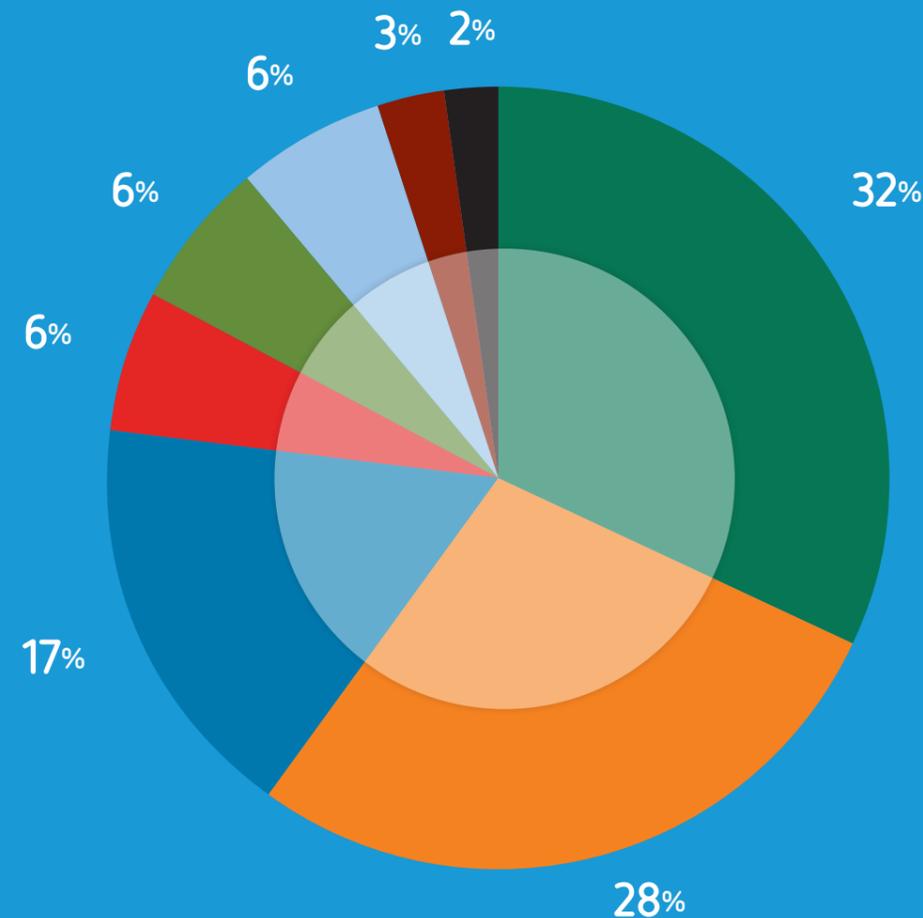
 **144**  
Unidades

 **88**  
Unidades

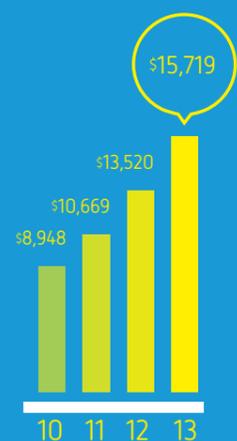
 **55**  
Unidades

 **2014**  
Inicio de operaciones

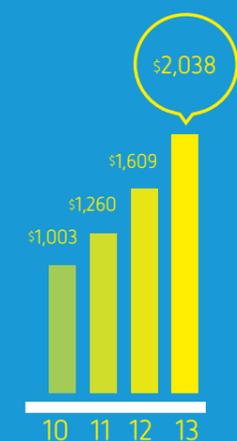
# VENTAS POR MARCA



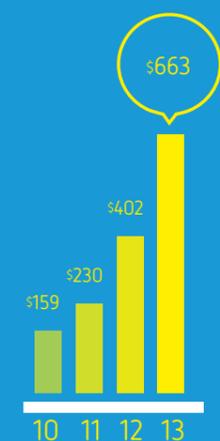
**Ventas Netas**  
millones de pesos



**EBITDA**  
millones de pesos



**Utilidad Neta**  
millones de pesos



## COMIDA RÁPIDA

28%  Burger King

17%  Domino's Pizza

## CAFETERÍAS

32%  Starbucks

## DISTRIBUCIÓN Y PRODUCCIÓN

6%  DIA

## COMIDA CASUAL

6%  Chili's

6%  Italianni's

3%  P.F. Chang's / Pei Wei

2%  California Pizza Kitchen

# MENSAJE DEL DIRECTOR GENERAL

## Estimados accionistas



Capex de  
3,650 mdp:  
año récord de  
adquisiciones  
y crecimiento  
orgánico

Es un gusto compartir con ustedes los resultados alcanzados durante 2013, un año lleno de logros y de un amplio dinamismo para Alsea, en donde a través de diversas iniciativas de crecimiento orgánico y de adquisiciones, logramos ampliar nuestros horizontes, así como también las oportunidades de crecimiento.

Esto nos permitirá continuar incrementando la rentabilidad de la compañía año con año y generar un mayor valor para ustedes, nuestros accionistas.

### Año récord de adquisiciones

El 2013 fue un año en que las adquisiciones que concretamos nos llevaron a **ampliar nuestros horizontes**, convirtiéndose en el año récord en este sentido, con una inversión total en Capex cercana a los 3,650 millones de pesos. Las adquisiciones concluidas fueron las siguientes:

- Concretamos el acuerdo con **Burger King** para la adquisición de 97 tiendas en México y los derechos de la franquicia maestra para el país. Con esto se logró la consolidación al modelo de negocio de **Alsea**, teniendo a partir de abril el control de la marca en este mercado.
- Acordamos adquirir las participaciones de **Starbucks** en México, Argentina y Chile, por lo que ahora **Alsea** cuenta con el 100% de participación en dichos mercados, lo cual nos convierte en el mayor socio de negocio de **Starbucks** en la región.

- Como parte de nuestra estrategia de diversificación logramos la adquisición del 25% de **Grupo Axo**, empresa que opera 16 marcas en México en el segmento de moda, cosméticos y artículos para el hogar. Con esto, la compañía apalancará sus capacidades estratégicas y su modelo de negocio, maximizando sinergias en distintos procesos del mismo.

Adicionalmente, logramos el acuerdo con **Starbucks** para el desarrollo y operación de la marca en Colombia, con **P.F. Chang's** para el desarrollo y operación de la marca en Brasil, así como el acuerdo con Walmart de México para adquirir el negocio de restaurantes **VIPS**, que incluye un total de 361 unidades de las marcas **Vips**, **El Portón**, **Ragazzi** y **La Finca**, con lo que **Alsea** podrá alcanzar más de 2,200 unidades, con alrededor de 50 mil colaboradores.

El año pasado nos emocionó lograr cerrar estas transacciones y acuerdos, hoy nos entusiasman las oportunidades de crecimiento que estos proyectos nos brindarán en el futuro, los cuales lograremos capitalizar con la experiencia de nuestros colaboradores y el exitoso modelo de negocio bajo el cual operamos **ampliando nuestros horizontes**.

### Crecimiento con rentabilidad

Al cierre del año operamos 1,862 unidades, lo que implica un crecimiento neto de 441 unidades, de las cuales 1,411 son corporativas y 451 son subfranquicias; la operación rentable de estas unidades la llevamos a cabo con el apoyo y soporte de más de 32,000 colaboradores en cinco países, gracias a los cuales obtuvimos muy buenos resultados durante el año.

Frente a un entorno macroeconómico retador y particularmente en lo que al segmento de consumo se refiere, en 2013 logramos un crecimiento del 8.0% en ventas mismas tiendas y un incremento neto de **250 unidades corporativas**, lo que nos permitió obtener una expansión de márgenes e incrementos importantes en nuestra rentabilidad.

### Resultados financieros

Las ventas netas de la compañía al cierre del año 2013 aumentaron 16.3% en comparación con el año anterior, al alcanzar los 15,719 millones de pesos. Este incremento es derivado de la expansión en el número de unidades tanto por aperturas como por las adquisiciones realizadas y el crecimiento en las ventas mismas tiendas.

Durante el año, la utilidad bruta presentó un aumento de 1,727 millones de pesos al llegar a 10,491 millones de pesos, con un margen bruto de 66.7%. Adicionalmente, el **EBITDA** creció 26.7% para llegar a 2,038 millones de pesos al cierre del 2013, lo que provocó un incremento de 110 puntos base, al pasar de 11.9% en el año 2012 a 13.0% durante 2013.

**15,719**  
MDP EN VENTAS NETAS

INCREMENTO DE  
**26.7%**  
EN EBITDA VS AÑO  
ANTERIOR

**13.0%**  
MARGEN EBITDA

**8.0%**  
CRECIMIENTO EN  
VENTAS MISMAS  
TIENDAS

**1,862**  
TIENDAS



Otro resultado favorable del año fue la utilidad neta mayoritaria, la cual tuvo un aumento de 86.6%, lo que equivale a 316 millones de pesos, para cerrar en 681 millones de pesos. La utilidad por acción "UPA" de los últimos doce meses aumentó a 0.99 pesos en comparación con el año anterior, lo que representó un crecimiento de 73%. Asimismo, logramos mejoras importantes en nuestras métricas de rentabilidad, cerrando 2013 con un retorno al capital "ROE" de 14.5%, lo que implica un incremento de 400 puntos base.

### Futuro prometedor

Para 2014, estimamos invertir en nuestro crecimiento orgánico y capex de mantenimiento de las unidades existentes, un total de aproximadamente 1,800 millones de pesos. Adicionalmente:

- Continuaremos con nuestro exitoso plan de desarrollo, el cual para 2014 contempla la apertura de 130 unidades de las diferentes marcas del portafolio.
- En los próximos años, **Alsea** consolidará las adquisiciones realizadas durante 2013, dentro de esto, destacamos para 2014 el inicio de operaciones en Brasil con nuestra marca **P.F. Chang's**, con lo cual comenzamos nuestra expansión en este importante mercado, ampliando así nuestro potencial de crecimiento futuro dentro del sector de Comida Casual.

- Adicionalmente, abriremos nuestra primera unidad de **The Cheesecake Factory** en México, la prestigiada marca cuenta con los mayores volúmenes por unidad en el mundo. Al contar con los derechos para desarrollar la marca en la región de Latinoamérica, este proyecto representará para **Alsea** un nuevo canal de crecimiento en el mediano plazo.
- Continuando con nuestro compromiso a largo plazo con nuestros socios de negocio, pondremos en operación la primera unidad de **Starbucks** en Colombia, con lo cual consolidamos nuestro crecimiento en Sudamérica, y específicamente fortalecemos nuestro modelo de negocio en un mercado tan importante como el colombiano, respaldando el proyecto con nuestra experiencia con esta marca en México, Argentina y Chile.
- Una vez concluido el proceso de adquisición de **VIPS** aceleraremos el crecimiento de la compañía con la integración de los 361 restaurantes que comprende la operación, aunado al comisariato dedicado a la estandarización de productos, compras a granel, centralización de entrega de proveedores, así como producción de aderezos, sopas y postres. A través de los formatos de **Vips** y de **El Portón**, lograremos complementar la oferta de nuestro portafolio, alcanzando atender a las clases media-baja, la cual creemos tendrá importantes tasas de crecimiento conforme la economía mexicana crezca.

## RENDIMIENTO DE LA ACCIÓN



IMPORTE PROMEDIO OPERADO EN 2013  
**\$56 MDP**

**58.2%**  
CRECIMIENTO DEL PRECIO DE LA ACCIÓN

**3RA ACCIÓN**  
CON MAYOR RENDIMIENTO EN 2013

### Responsabilidad Social

Estamos conscientes de los nuevos desafíos en materia ambiental, económica y social, por lo que continuamente trabajamos para **ampliar nuestros horizontes** e ir más allá de lo que los grupos de interés nos demandan, a través de nuestro Comité de Responsabilidad Social y nuestras Comisiones de Calidad de Vida, Consumo Responsable, Medio Ambiente y Apoyo a la Comunidad.

#### Durante 2013 logramos:

- Ser distinguidos por segundo año consecutivo como **Empresa Socialmente Responsable** por el CEMEFI.
- Ingresar al **Índice Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores**.
- Participar por tercer año consecutivo en el **Pacto Mundial** de las Naciones Unidas, llevando a cabo nuestras operaciones bajo los lineamientos de dichos principios.
- Celebrar el primer aniversario del Movimiento "**Va por mi Cuenta**", mediante el cual asumimos el reto de contribuir a acabar con la desnutrición infantil en nuestro país, logrando la operación de tres comedores infantiles ubicados en Metepec, Chalco y Ecatepec en el Estado de México, otorgando más de 130,000 comidas nutritivas a niños y niñas que viven en condiciones de pobreza extrema. Se encuentra en construcción nuestro cuarto comedor en la Ciudad de México, el cual dará atención a 330 niños más. Nuestros colaboradores brindaron 20,000 horas de voluntariado.
- En **Consumo Responsable**, hicimos accesible a todos nuestros consumidores la información nutrimental de los principales platillos de todas las marcas de Alsea.
- En **Medio Ambiente**, contamos con 803 establecimientos en nuestro programa de energía, generando ahorros por casi 12.5 millones de kWh de energía eléctrica.
- Gracias a nuestros programas de **Calidad de Vida**, Alsea fue reconocida por el Instituto **Great Place to Work** en México como una de las 20 Mejores Empresas para Trabajar en la categoría de más de 5,000 colaboradores.

**3ER.**  
AÑO EN EL IPC



Estamos comprometidos a tener cada año mejores prácticas de gobierno corporativo, no sólo para cumplir como hoy lo hacemos con todas las normas jurídicas de la Ley del Mercado de Valores, sino para exceder las mismas.

Vemos ante nosotros un futuro lleno de oportunidades que aprovecharemos de forma muy eficiente al combinar el apoyo y enfoque de nuestro equipo de trabajo, el posicionamiento y fortaleza de nuestras marcas, así como la flexibilidad y soporte a través de nuestro **modelo de negocio** de servicios compartidos.

A nombre de los más de 32,000 colaboradores que formamos **Alsea**, agradecemos su confianza y apoyo. Seguiremos enfocados en realizar iniciativas y acciones que generen valor para todos nuestros accionistas, colaboradores, consumidores, socios estratégicos y la comunidad en general, siempre **ampliando nuestros horizontes**.

**Fabián Gosselin**  
Director General  
Marzo de 2014

# CRECIENDO MÁS ALLÁ DE LOS HORIZONTES

En 2013, Alsea tuvo un amplio dinamismo con un crecimiento neto de 441 unidades de las cuales 250 fueron unidades corporativas, lo cual representó mayores márgenes y rentabilidad para la compañía. Para 2014, se contempla un plan de crecimiento orgánico de más de 130 unidades.



Adquisición del 100% de la participación de Starbucks en México, Chile y Argentina, convirtiendo a Alsea en el mayor socio de negocio de Starbucks en la región.

Además, se alcanzó un acuerdo con Starbucks para el desarrollo y operación de la marca en Colombia.



Adquisición de 97 tiendas en México y los derechos de la franquicia maestra para el país y, con ello, la consolidación al modelo de negocio de Alsea.

Año Récord de Adquisiciones  
Capex 3,650 mdp



Crecimiento neto de  
**441**  
unidades



Incremento de  
**250**  
unidades corporativas

## DIVERSIFICACIÓN



La estrategia de diversificación generará una nueva curva de crecimiento en el mediano y largo plazo, **ampliando los horizontes** a otros segmentos de retail.

Alsea adquirió el 25% de **Grupo Axo**, empresa líder en la comercialización y distribución de marcas internacionales en los segmentos de moda, cosméticos y artículos para el hogar.

## UN FUTURO PROMETEDOR

P.F. CHANG'S



Entrada al mercado brasileño, inicio de operaciones con P.F. Chang's

The Cheesecake Factory



Desarrollo de The Cheesecake Factory en México



Apertura de Starbucks en Colombia



# TALENTO Y COMPROMISO SIN LÍMITES

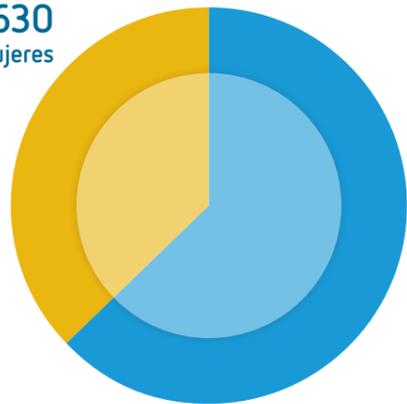
En 2013, Alsea fue reconocida en México como una de las 20 "Mejores Empresas para Trabajar" como resultado de su continua labor a favor de la calidad de vida y desarrollo de sus colaboradores.

Alsea actúa siempre de una manera ética y responsable, promoviendo dentro y fuera de la empresa el equilibrio personal y laboral, así como una cultura de equidad y diversidad a lo largo de toda la organización. A través del Código de Conducta se asegura la igualdad de oportunidades, el respeto y la no discriminación.



## Porcentaje de Hombres y Mujeres

37%  
8,630  
Mujeres



63%  
14,405  
Hombres

75% Contrato permanente

25% Contrato temporal

25 Años promedio de edad

25 años o menos	57%
26 a 34	28%
35 a 44	11%
45 a 54	3%
55 o más	1%



## TOTAL DE COLABORADORES



32,362

INCREMENTO DEL 17%  
CONTRA EL AÑO ANTERIOR



\* Porcentaje de hombres y mujeres, tipo de contrato y promedio de edad son datos solamente de México.

# EXPANDIENDO LOS HORIZONTES DE LA RENTABILIDAD

## PRECIO DE LA ACCIÓN

Variación  
del 58.2%

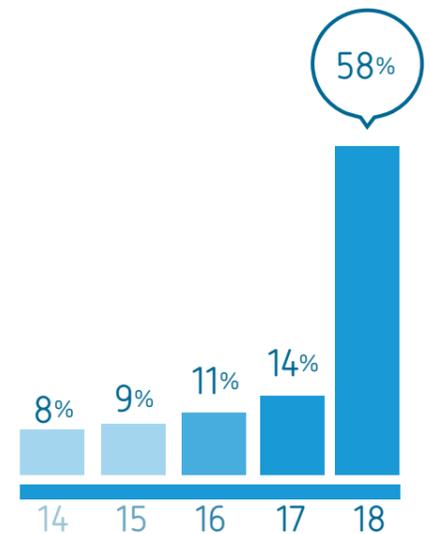
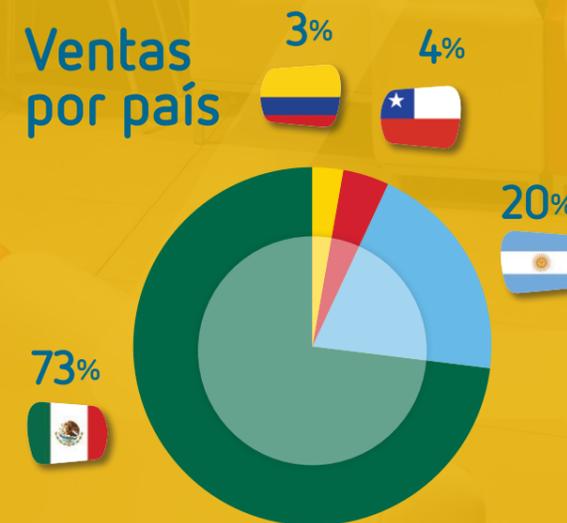


INCREMENTO EN EL  
IMPORTE PROMEDIO  
OPERADO DE  
**150%** vs 2012



**\$2,500 mdp**  
EMISIÓN DE CERTIFICADOS  
BURSÁTILES A 5 AÑOS

ESTRUCTURA  
DE DEUDA  
**\$5,044 mdp**



Tercer año  
consecutivo  
en el IPC

Ingreso al IPC  
Sustentable de la  
Bolsa Mexicana de  
Valores en 2013



**26.7% CRECIMIENTO**  
EN MARGEN EBITDA A 2,038 MDP  
CRECIMIENTO DE 110 PBS

**88.6% CRECIMIENTO**  
EN UTILIDAD NETA A 663 MDP

ROE  
**14.5%**

ROIC  
**11.7%**

# VALOR AGREGADO QUE AMPLÍA LOS HORIZONTES

Las ventas netas aumentaron 16.3% a 15,719 millones de pesos en 2013 en comparación con el año anterior, esto como resultado de la satisfacción del cliente, lo cual se traduce además en un crecimiento del 8.0% en Ventas Mismas Tiendas.

Siendo Starbucks México y Domino's Colombia las marcas con el crecimiento más importante en Ventas Mismas Tiendas.

CRECIMIENTO DEL  
**8.0%**  
EN VENTAS  
MISMAS TIENDAS

15,719 MDP VENTAS 2013

**16.3%**  
DE AUMENTO

**+ DE 260**  
**MILLONES**  
de clientes atendidos



**6.8%**  
INCREMENTO  
EN TICKET  
PROMEDIO



# MENSAJE DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

A la Asamblea General de Accionistas de Alsea, S.A.B. de C.V.

Estimados accionistas:

Una vez más, Alsea a través de su Consejo de Administración reafirma su compromiso de ser una empresa completamente apegada al Código de Mejores Prácticas Corporativas para asegurar los más altos estándares de Gobierno Corporativo, generando a sus accionistas una mayor seguridad y confianza, como lo ha venido realizando desde la oferta pública inicial de sus acciones en el mercado de valores. De esta manera la empresa ha logrado cumplir sus ambiciosos planes de negocio de manera eficiente y rentable.

En el 2013, Alsea logró un desempeño positivo en el precio de su acción, alcanzando un crecimiento en la utilidad por acción del 73% en comparación con el año anterior. Durante este periodo, se llevaron a cabo las decisiones de inversión más importantes en la historia de Alsea, todas ellas con una clara visión a largo plazo que asegurarán el crecimiento rentable de la compañía, garantizando que la misma tenga la capacidad operativa de llevar a cabo con éxito estos proyectos de suma importancia.

El Consejo de Administración, sus órganos de gobierno y la administración, han trabajado de manera conjunta para la construcción del Plan Estratégico 2020, el cual llevará a la compañía a lograr la rentabilidad y el crecimiento esperados por el mercado, cuidando en todo momento los riesgos implícitos de una gestión desafiante tanto por su tamaño, como por su diversificación geográfica y de marcas.

Alsea ha demostrado ser una empresa comprometida con la sociedad, con el cuidado del medio ambiente, la calidad de vida de sus colaboradores y con sus clientes.

De igual forma, la compañía ha demostrado un comportamiento empresarial responsable y sólido, lo que la ha llevado a formar parte del Índice de Sustentabilidad de la Bolsa Mexicana de Valores a partir de 2013, generando valor al negocio, a sus colaboradores y a sus accionistas.

Atentamente,



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

# TRASCENDIENDO CON RESPONSABILIDAD Y ÉTICA

## GOBIERNO CORPORATIVO

La sólida estructura de Gobierno Corporativo de Alsea contribuye al desarrollo y viabilidad a largo plazo.

### GOBIERNO CORPORATIVO

#### 10 CONSEJEROS

5 CONSEJEROS  
INDEPENDIENTES

PRESIDENTE:  
CONSEJERO PATRIMONIAL

COMITÉ DE PRÁCTICAS  
SOCIETARIAS

COMITÉ DE  
AUDITORÍA

En cumplimiento con la Ley del Mercado de Valores y con el objeto de apoyar al Consejo de Administración en sus funciones, Alsea ha instituido dos comités como órganos intermedios de administración: Comité de Prácticas Societarias y Comité de Auditoría, integrados de manera exclusiva por Consejeros Independientes.

El sistema de compensación para los miembros del Consejo de Alsea es fijo y se calcula en función de la asistencia a las juntas del Consejo y a los Comités a los que pertenece cada Consejero, la participación en las deliberaciones y la efectividad de las decisiones estratégicas tomadas por ellos.



Para mayor información, consulte las secciones de Gobierno Corporativo y Centro de Reportes en el sitio de Alsea

El Consejo de Administración, se encuentra compuesto por diez miembros, ratificados o nombrados mediante la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas celebrada el 23 de abril de 2013, de los cuales cinco son independientes, contando con un consejero patrimonial como presidente.

Preocupada por tener una visión imparcial de la planeación estratégica, Alsea ha incorporado la figura del Consejero Independiente, que hoy representa el 50% del total de los Consejeros, porcentaje que sobrepasa el 25% exigido por la Ley del Mercado de Valores y no se cuenta con la figura de Consejero Suplente, ya que se considera que de no asistir el Consejero Propietario a las sesiones del Consejo de Administración, diluye con ello sus obligaciones frente al resto de los miembros de dicho Consejo. En la empresa se puede convocar a una junta de dicho órgano colegiado a solicitud de por lo menos el 25% de los Consejeros.

Gobierno Corporativo



Centro de Reportes



## CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

### PRESIDENTE

Alberto Torrado Martínez

### CONSEJEROS PATRIMONIALES RELACIONADOS

Alberto Torrado Martínez

PRESIDENTE

Cosme Torrado Martínez

CONSEJERO

Armando Torrado Martínez

CONSEJERO

Fabián Gerardo Gosselin Castro

DIRECTOR GENERAL

Federico Tejado Bárcena

DIRECTOR STARBUCKS MÉXICO

### SECRETARIO

Xavier Mangino Dueñas

SOCIO DE DÍAZ DE RIVERA Y MANGINO, S.C.

### COMITÉ DE AUDITORÍA

Iván Moguel Kuri

PRESIDENTE

Julio Gutiérrez Mercadillo

MIEMBRO

Raúl Méndez Segura

MIEMBRO

Elizabeth Garrido López

SECRETARIO

### CONSEJEROS INDEPENDIENTES

Marcelo A. Rivero Garza

PRESIDENTE DE BRAIN STRATEGIC INSIGHT

Julio Gutiérrez Mercadillo

PRESIDENTE DE GRUPO METIS

Raúl Méndez Segura

PRESIDENTE DE GRUPO GREEN RIVER

Iván Moguel Kuri

SOCIO CHÉVEZ RUIZ ZAMARRIPA Y CÍA, S.C.

León Kraig Eskenazi

DIRECTOR Y SOCIO DE IGNIA PARTNERS, LLC.

### COMITÉ DE PRÁCTICAS SOCIETARIAS

Julio Gutiérrez Mercadillo

PRESIDENTE

Marcelo A. Rivero Garza

MIEMBRO

León Kraig Eskenazi

DIRECTOR Y SOCIO DE IGNIA PARTNERS, LLC.

Elizabeth Garrido López

SECRETARIO

## PARTICIPACIÓN EN CÁMARAS Y ASOCIACIONES



- Consejo de la Comunicación, miembros del patronato con participación activa en las campañas en pro del beneficio social.
- *American Chamber of Commerce*, como miembro itinerante en el Comité Fiscal y en el Comité de Desarrollo Inmobiliario.
- Participación en la Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO).

Alsea contribuye al desarrollo de políticas públicas en aquellos temas que puedan tener efecto en las operaciones, siempre dentro del marco de la ley y apegándose a los más altos estándares éticos en todos los países en donde tiene presencia.

La empresa respeta la normatividad que regula la competencia económica, las prácticas monopólicas y la libre concurrencia a los mercados, por lo que nunca ha sido sancionada por actuar en contra de las mismas.

## CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA

Establece los lineamientos a través de los cuales la empresa se guía en su actuar diario, alineado con el planteamiento estratégico de la compañía.

Alsea fomenta una cultura de equidad y diversidad, por lo que cualquier acto de discriminación por razones de edad, color, discapacidad, estado civil, raza, religión, sexo y orientación sexual, es sancionado por el Código de Ética y Conducta.



Para mayor información, consulte el **Código de Ética y Conducta** en el sitio de Alsea

Línea Correcta es el mecanismo para la recepción de reportes relacionados con violaciones al Código de Ética y Conducta por parte de los colaboradores de Alsea, así como también para reportar faltas en el servicio a clientes y proveedores. Toda la información que llega, es procesada y atendida con prontitud por el Comité de Ética de Alsea.



# GESTIÓN RESPONSABLE

Alsea trasciende en su gestión de la Responsabilidad Social, a través de su estructura de Responsabilidad Social, conformada por 70 personas representantes de las áreas de Alsea y liderada por el Presidente del Consejo de Administración y el Director General, mismos que se reúnen periódicamente para identificar la relevancia de los temas internos y externos para dar respuesta a las inquietudes de los grupos de interés que el Comité de Responsabilidad Social ha determinado.

Para poder llevar a cabo el cumplimiento de programas e iniciativas, el Comité cuenta con cuatro Comisiones: Apoyo a la Comunidad, Consumo Responsable, Calidad de Vida y Medio Ambiente. Esta estructura se encuentra ya consolidada y cuenta actualmente con planes de desarrollo para México a cinco años.

El reto principal es generar planes y programas específicos para Latinoamérica, fortaleciendo así la estrategia de Responsabilidad Social de Alsea.

Para Alsea, actuar con Responsabilidad Social significa generar un impacto positivo, tanto al interior, como al exterior. Es una actitud incorporada en todos los aspectos de la planeación y operación de todas las unidades de negocio que conforman la empresa.



MECANISMOS DE DIÁLOGO CON GRUPOS DE INTERÉS	GRUPOS DE INTERÉS				
	ACCIONISTAS	CLIENTES	COLABORADORES	PROVEEDORES	COMUNIDAD
Asamblea de Accionistas	●				
Relación con Inversionistas	●				
Portafolio de medios internos de comunicación		●			
Diálogo con nuestras comunidades					●
Medios electrónicos	●	●	●	●	●
Encuesta de clima organizacional			●		
Grupos de enfoque		●			
Línea Correcta*	●	●	●		

\* Línea de denuncia.

ANUAL ● PERMANENTE ●



# CALIDAD DE VIDA

Alsea es una empresa incluyente, donde las minorías tienen derecho a las mismas oportunidades y posibilidades de desarrollo personal, laboral y económico. Es por eso que trasciende los horizontes, incorporando a su operación a personas con algún tipo de discapacidad y adultos mayores.

COLABORADORES CON CAPACIDADES DIFERENTES EN ALSEA

**136 vs 90 EN 2012**

Desglose de colaboradores



Número de Colaboradores	
<b>STAFF</b>	
México	1,742
Latam	351
<b>OPERATIVOS</b>	
México	21,293
Latam	8,976
<b>TOTAL ALSEA</b>	<b>32,362</b>

## CASO DE ÉXITO

Para Salvador Torres "Chavita", Gerente de Lobby, Burger King es su segundo hogar y orgullosamente cumple 10 años laborando en la empresa.



**7,667**  
COLABORADORES promovidos internamente

**8,222**  
EMPLEOS DIRECTOS CREADOS

**86 HORAS**  
de capacitación al año para el colaborador que atiende diariamente a los clientes

Con el fin de fortalecer la cultura de salud física y financiera entre los colaboradores, Alsea llevó a cabo:

- Ciudad salud.
- Desafío de peso.
- Semana de la Salud Financiera.
- La creación de la Caja de Ahorro Maximiza.

Así mismo, fortaleció la calidad de vida a través de:

- La alineación del Plan de Compensación Variable de Gerentes, para todas las marcas.
- El fortalecimiento del programa de "Fin de semana al mes de descanso para gerentes".





# CONSUMO RESPONSABLE

Alsea trasciende los horizontes contribuyendo al bienestar de los consumidores a través de la promoción de estilos de vida saludable y una nutrición equilibrada, que combine la actividad física con una comida nutritiva. Asimismo y de manera voluntaria, se ha puesto en los sitios web de las marcas y de Alsea a disposición de los consumidores, la información nutrimental de los principales platillos y bebidas como una muestra más de la preocupación por su bienestar.



## CLIENTES SATISFECHOS

<b>Domino's</b> MÉXICO 83.8%	<b>Starbucks</b> MÉXICO 97.1%	<b>BURGER KING</b> MÉXICO 85.8%	<b>chili's</b> MÉXICO 79.4%
	<b>ARGENTINA</b> 97.0%	<b>ARGENTINA</b> 86.6%	<b>california PIZZA KITCHEN</b> MÉXICO 84.9%
<b>CHILE</b> 96.8%	<b>COLOMBIA</b> 92.4%		
<b>P.F. CHANG'S</b> MÉXICO 75.0%	<b>Italianni</b> MÉXICO 82.8%	<b>ARGENTINA</b> 86.6%	

## SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Todas las marcas cuentan con un programa que mide el nivel de satisfacción de los clientes, además de contar con un proceso bien establecido de atención y solución a quejas.

## CLIENTES

No se presentó ningún incidente en torno al incumplimiento de regulaciones en etiquetado de productos ni en la comunicación de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio. Así como ninguna reclamación respecto al mal manejo de la privacidad de datos personales de los consumidores.

El programa de bienestar está integrado por estos tres pilares básicos:

### OBJETIVOS

- Activar a la juventud mexicana.
- Promover la actividad física.
- Incentivar a través de redes sociales.

### ACCIONES

- Carrera Starbucks México (22,000 participantes).
- 444,000 Activaciones que fomentan un estilo de vida activo en redes sociales de Domino's Pizza.
- Copa Chili's (446 personas).

## Actividad física

### OBJETIVOS

- Cumplir con los lineamientos regulatorios y estándares de calidad.
- Satisfacer las necesidades del cliente.
- Definir estándares y procesos de marca.

## Producto

### ACCIONES

- Publicación de información nutrimental de los productos en los sitios web.
- Innovación y mejora de productos.

## Comunicación

### ACCIONES

- Publicidad y comunicación en puntos de venta.
- Estrategia de difusión.
- Adhesión al Código PABI y códigos de marketing.

EL RETO PLANTEADO HACIA LOS PRÓXIMOS AÑOS, INICIANDO EN 2014 SERÁ FORTALECER LA POSTURA DE LAS MARCAS EN LOS TRES PILARES ANTERIORES.



Para mayor información, consulte la sección de Viviendo en Equilibrio en el sitio de Alsea



# CADENA DE VALOR

## PROVEEDURÍA

El área de Compras de Alsea es responsable de trabajar para proveer a la empresa de productos de excelente calidad y precios competitivos, así como de desarrollar y supervisar a los proveedores en los aspectos económico, social y ambiental.

Alsea hace extensivo su compromiso con la responsabilidad social hacia la cadena de valor, a través de la firma de la "Carta Cumplimiento de Leyes y Ordenamientos", que es parte de los requisitos de alta de proveedores en Compras por medio de la cual se comprometen a respetar:

- Derechos Humanos.
- Derechos, seguridad y salud de los trabajadores.
- Ley de Protección Civil.
- Normas ambientales federales.
- Lucha contra la corrupción.



Para mayor información, consulte la Política de Compras en el sitio de Alsea



**80%**  
DEL MONTO DE COMPRA EN MÉXICO ES A PROVEEDORES NACIONALES

### CASO DE ÉXITO

Campo Vivo nació en 2007 después de convivir por años con productores dedicados a la agricultura orgánica.



"En conclusión, podríamos decir que el impacto global de Alsea sobre una PYME como Campo Vivo y sus empleados, ha sido muy fuerte y beneficioso, nos ha permitido un aumento de volumen global, mejora de la imagen de los productos, credibilidad con los demás clientes, aumento de ventas en tiendas de autoservicios, capacitación, aumentar nuestra capacidad de producción y el poder desarrollar un sistema de control HACCP de muy alto nivel que nos permita venderle a nuevos clientes".

Mateo Dornier  
Propietario de Campo Vivo





# MEDIO AMBIENTE

A través de la operación sustentable de las tiendas, Alsea amplía los horizontes del cuidado del medio ambiente, procurando la rentabilidad mediante la innovación y el liderazgo en las cuatro líneas de acción del Plan de Sustentabilidad Ambiental:

- **Energía:** Buscando reducir el consumo e impulsar el uso de energías renovables.
- **Agua:** Optimizando el consumo, a través de la implementación de mejores prácticas.
- **Residuos:** Minimizando la cantidad de residuos enviados al relleno sanitario, promoviendo el reciclaje y la correcta separación de basura.
- **Insumos:** Fomentando el uso de insumos amigables con el medio ambiente y que procuren el cuidado del planeta entre consumidores, colaboradores y proveedores.



## ENERGÍA

**803** ESTABLECIMIENTOS CON EQUIPOS DE ALTA EFICIENCIA

**583** DE CONTROL Y AUTOMATIZACIÓN

AHORRO DE **762,234 L** DE GAS LP AL AÑO

**12,463,577 kWh** DE AHORRO EN ENERGÍA

## LOGRO DE OBJETIVOS 2013 por unidades



## INICIATIVAS DE EFICIENCIA ENERGÉTICA

- Cambio de calentadores por equipos más eficientes en 166 restaurantes.
- Migración al uso de Gas LP por Gas Natural en 10 establecimientos de Domino's y Burger King.
- Firma del primer contrato con un parque fotovoltaico, para iniciar el suministro de energía verde en 200 establecimientos en México.

Nota: Únicamente se considera energía eléctrica; 87% de información calculada con base en consumos reales y 13% de información estimada con base en promedios por marca. Sólo se consideran tiendas operando a noviembre de 2013, debido a los tiempos de facturación de CFE.

\* Los números presentados en esta sección solo incluyen los resultados obtenidos para México.



LEED®, y su logo, son marca registrada propiedad de U.S. Green Building Council® y son utilizados con permiso.

## CASO DE ÉXITO

La tienda de Starbucks ubicada en el Bosque de Chapultepec, es la primera sucursal de la compañía en México que cuenta con la certificación LEED® SILVER. Su diseño y construcción se llevaron a cabo bajo los lineamientos establecidos por el Green Building Certification Institute (GBCI).



Además en Chile, Alsea logró cumplir con los lineamientos específicos para la certificación de tres tiendas más durante el 2013:

- Costanera Center
- Edificio Ariztia
- Plaza San Carlos

Alsea fue reconocida por la Secretaría del Medio Ambiente del Distrito Federal, al formar parte del programa "Ponte las Pilas con tu Ciudad" y llevar a cabo la primera disposición de pilas acopiadas en las oficinas.

## INSUMOS

La empresa está comprometida con las etapas de vida de los productos y con la tarea de minimizar el impacto al medio ambiente por el consumo de éstos, es por eso que se trabaja en el fomento del uso de insumos que:

- Contengan materiales post consumo o post industrial.
- Disminuyan las emisiones vinculadas.
- Reduzcan al mínimo el uso de empaques.
- Utilicen el menor porcentaje de materias primas naturales o no renovables.

De la misma manera se promueve:

- Utilización de productos reciclables.
- Bienes duraderos reutilizados.
- Productos certificados FSC<sup>1</sup>
- Equipo eléctrico certificado Energy Star.
- Pinturas y selladores con bajo contenido de VOC<sup>2</sup>
- Lámparas de bajo contenido de mercurio.

<sup>1</sup> Forest Stewardship Council.  
<sup>2</sup> Compuestos Orgánicos Volátiles.

## RESIDUOS Y AGUA

RECOLECCIÓN DE **462,682 L** DE ACEITE QUEMADO

EVITANDO LA CONTAMINACIÓN DE **463 MM** DE L DE AGUA

### META 2018

REDUCCIÓN DE **10%** DEL CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA  
**75%** PROVENIENTE DE FUENTES RENOVABLES

**Cero Residuos**  
 A RELLENO SANITARIO EN PRINCIPALES CIUDADES



# APOYO A LA COMUNIDAD

Alsea trasciende los horizontes apoyando el crecimiento y bienestar de las comunidades en las que opera, a través de:

- Servicio a la comunidad / voluntariado.
- Donaciones económicas.
- Donaciones en especie.

DURANTE EL 2013 SE LOGRARON:

**20,000**

HORAS DE VOLUNTARIADO

**21,611 KG**

DE GRANOS RECOLECTADOS A TRAVÉS DE LA CAMPAÑA

**"SEMILLAS QUE LLENAN VIDA",**

LLEVADA A CABO POR DOMINO'S PIZZA

**19,828**

PIEZAS DE ALIMENTO DONADAS

DEBIDO A LOS DESASTRES NATURALES ACONTECIDOS EN ACAPULCO, GUERRERO, ALSEA ASUMIÓ EL COMPROMISO DE APOYAR A LAS COMUNIDADES AFECTADAS A TRAVÉS DE LA DONACIÓN DE MÁS DE 1 MDP DESTINADOS A:

- Reconstrucción de vivienda
- Compra de víveres y enseres domésticos



Fundación Alsea, A.C., procura y reafirma su compromiso con la **seguridad alimentaria** de las comunidades vulnerables y la promoción del **desarrollo humano** a través de la **educación**.



Para mayor información, visite el sitio [www.movimientovapormicuenta.org](http://www.movimientovapormicuenta.org)



## DESARROLLO COMUNITARIO



A través de la alianza con Fondo para la Paz, I.A.P. se combate la pobreza extrema en 12 comunidades del Estado de Oaxaca, brindando acceso a servicios básicos, cuidando y preservando el medio ambiente, así como el desarrollo de capital social, empoderamiento de la mujer y la reducción de la desnutrición infantil.



## Celebración del 1er ANIVERSARIO

Recaudación de más de **\$23 mdp**



La operación de **TRES COMEDORES** ubicados en Metepec, Chalco y Ecatepec.

Brindar alimento diariamente a **800 NIÑOS, EL 73%**

ya se encuentra en un estado nutricio adecuado.

Servir más de **130,000** comidas nutritivas.

Inicio de la construcción del 4to "Nuestro Comedor", que atenderá a **330 NIÑOS MÁS**



## SEGURIDAD ALIMENTARIA



Alsea ha fortalecido la relación con Comedor Santa María A.C., consolidando la marca "Nuestro Comedor", cuyo modelo operativo garantiza que miles de niños en pobreza extrema tengan acceso a una buena nutrición diariamente.

## EDUCACIÓN



Fundación Alsea, A.C. ha becado al 100% durante 9 años a 136 alumnos de la Federación Mano Amiga Chalco A.C., quienes gracias a este apoyo se encuentran casi al final de sus estudios de secundaria.

Asimismo, a través de conferencias anuales impartidas por líderes de Alsea, con historias de vida y profesionales destacadas, la compañía ha logrado concientizar a los jóvenes y a sus familias que a través de la combinación del trabajo, estudio y perseverancia, es posible que alcancen sus metas.

# RETOS RESPONSABILIDAD SOCIAL

Integrar a los líderes de Latinoamérica en la gestión de Responsabilidad Social, con el fin de consolidar los planes en el resto de los países en los que Alsea opera, así como fortalecer las acciones que ya se realizan.

## CALIDAD DE VIDA

- Consolidar el programa de "Fin de semana al mes de descanso para los Gerentes".
- Aumentar el número de personas con discapacidad o de la tercera edad en nuestra plantilla.
- Seguir promoviendo acciones que garanticen que Alsea continúe siendo uno de los mejores lugares para trabajar.

## CONSUMO RESPONSABLE

- Ir más allá de lo solicitado por las nuevas legislaciones en tema nutrimental, para convertirse en los líderes en este tema de la industria.
- Fortalecer la activación de la postura de bienestar de Alsea y sus marcas en tres pilares básicos:
  - Producto
  - Actividad Física
  - Comunicación

## MEDIO AMBIENTE

- Segunda fase - Consumo de Energía Renovable.
- 1ª Feria de Sustentabilidad para colaboradores.
- Prueba piloto de Manejo Integral de Residuos (Starbucks México).
- Fortalecer el programa de recolección y reciclaje de aceite quemado.

## APOYO A LA COMUNIDAD

- Construir y operar el 4º "Nuestro Comedor", ubicado en el Distrito Federal.
- Ir a otros estados de la República con "Nuestro Comedor".
- Incentivar programas de inversión social en los países en los que operamos.

# ÍNDICE GRI 3.1

● Completo  
○ Parcial

Indicador GRI	Descripción	Nivel de reporte	Principios del Pacto Mundial	Página
<b>Estrategia y Análisis</b>				
1.1	Declaración del máximo responsable, estrategia.	●	–	7, 11, 39
1.2	Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades.	●	–	7, 11, 31, 39
<b>Perfil de la organización</b>				
2.1	Nombre de la organización.	●	–	Foldout
2.2	Principales marcas, productos y/o servicios.	●	–	Foldout, 2ª de forros, 3, 11
2.3	Estructura operativa de la organización.	●	–	2ª de forros, 3, 5
2.4	Localización de la sede principal de la organización.	●	–	3ª de forros
2.5	Número de países en los que opera y nombre en los que desarrolla actividades significativas.	●	–	2ª de forros, 3, 5
2.6	Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.	●	–	Foldout, 3
2.7	Mercados servidos (desglose geográfico, sectores abastecidos y tipología de clientes).	●	–	2ª de forros, 3, 5
2.8	Dimensiones de la organización (Empleados, ventas netas, capitalización total, etc.).	●	–	1, 5, 7, 13, 15, 17, 39
2.9	Cambios significativos, estructura y propiedad de la organización.	●	–	7, 9, 11, 15
2.10	Premios y distinciones.	●	–	3, 9, 13, 15, 31
<b>Parámetros de la Memoria</b>				
<b>Perfil de la Memoria</b>				
3.1	Periodo que cubre la memoria.	●	–	3ª de forros
3.2	Fecha de la memoria anterior más reciente.	●	–	3ª de forros
3.3	Ciclo de presentación de memorias (anual, bienal, etc.).	●	–	3ª de forros
3.4	Punto de contacto.	●	–	3ª de forros
<b>Alcance y Cobertura de la Memoria</b>				
3.5	Proceso de definición del contenido de la memoria (determinación de la materialidad, prioridad de los aspectos, identificación de los grupos de interés).	●	–	23

Indicador GRI	Descripción	Nivel de reporte	Principios del Pacto Mundial	Página
3.6	Cobertura de la memoria.	●	–	3ª de forros
3.7	Limitaciones del alcance o cobertura de la memoria.	●	–	3ª de forros
3.8	Base para incluir información en el caso de negocios conjuntos, filiales, instalaciones arrendadas, actividades subcontratadas y otras entidades que puedan afectar negativamente a la comparabilidad entre periodos y/o entre organizaciones.	●	–	2ª de forros
3.9	Técnicas de medición de datos, bases de cálculo, hipótesis y estimaciones aplicadas en la recopilación de indicadores y demás información de la memoria. Motivos para no aplicar los Protocolos de Indicadores GRI, o las discrepancias con respecto a los mismos.	●	–	31
3.10	Descripción del efecto que pueda tener la re-expresión de información perteneciente a memorias anteriores.	●	–	3ª de forros
3.11	Cambios significativos en el alcance, la cobertura o los métodos de cálculo.	●	–	7, 11
<b>Índice de contenido del GRI</b>				
3.12	Tabla que indica la localización de los contenidos básicos de la memoria.	●	–	35
<b>Verificación</b>				
3.13	Política y práctica actual en relación con la solicitud de verificación externa de la memoria.	●	–	3ª de forros
<b>Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés</b>				
<b>Gobierno</b>				
4.1	Estructura de gobierno de la organización.	●	1-10	19, 21
4.2	Indicar si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo.	●	1-10	19, 21
4.3	En aquellas organizaciones que tengan estructura directiva unitaria se indicará el número de miembros del máximo gobierno que sean independientes o no ejecutivos.	●	1-10	19

Indicador GRI	Descripción	Nivel de reporte	Principios del Pacto Mundial	Página
4.4	Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno.	●	1-10	19, 21
4.5	Vínculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano y el desempeño de la organización.	●	1-10	19
4.6	Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno.	●	1-10	21
4.7	Procedimiento para determinar la capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano de gobierno, para poder guiar la estrategia de la organización en los aspectos sociales, ambientales y económicos.	●	1-10	19
4.8	Declaración de misión y valores desarrollada internamente, códigos de conducta y principios relevantes para el desempeño económico, ambiental y social, y el estado de su implementación.	●	1-10	3, 13, 21
4.9	Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la organización, del desempeño económico, social y ambiental, así como la adherencia o cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional, códigos de conducta y principios.	●	1-10	19
4.10	Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, en especial el desarrollo económico, ambiental y social.	○	1-10	19, 49
<b>Compromisos con iniciativas externas</b>				
4.11	Descripción de cómo la organización ha adoptado un principio de precaución.	●	7	19, 47
4.12	Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente, así como cualquier otra iniciativa que la organización suscriba o apruebe.	●	1-10	9, 33, 3ª de forros
4.13	Principales asociaciones a las que pertenezca (tales como asociaciones sectoriales) y/o entes nacionales e internacionales a las que la organización apoya y esté presente en los órganos de gobierno; participe en proyectos o comités; proporcione una financiación importante que exceda las obligaciones de los socios o tenga consideraciones estratégicas.	●	1-10	21
<b>Participación de los grupos de interés</b>				
4.14	Relación de grupos de interés que la organización ha incluido.	●	-	23
4.15	Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete.	●	-	23
4.16	Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés.	●	-	23
4.17	Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración de la memoria.	○	8	23

Indicador GRI	Descripción	Nivel de reporte	Principios del Pacto Mundial	Página
<b>Indicadores del desempeño económico</b>				
<b>Aspecto: Presencia en el mercado</b>				
EC6	Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	○	-	29
<b>Aspecto: Impactos económicos indirectos</b>				
EC8	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono, o en especie.	●	-	9, 33
EC9	Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos.	○	-	29
<b>Indicadores del desempeño ambiental</b>				
<b>Aspecto: Energía</b>				
EN3	Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.	○	8	31
EN4	Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias.	○	8	31
EN5	Ahorro de energía debido a la conservación y mejoras en la eficiencia.	●	8-9	9, 31
EN6	Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables y las reducciones en el consumo de energía resultado de las mismas.	●	8-9	31
EN7	Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas.	●	8-9	31
<b>Aspecto: Emisiones, vertidos y residuos</b>				
EN16	Emisiones totales directas e indirectas de gases de efecto invernadero, en peso.	●	8	31
EN22	Peso total de los residuos generados según tipo y método de tratamiento.	○	8	31
<b>Aspecto: Productos y servicios</b>				
EN26	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios y grado de reducción de ese impacto.	●	7-9	31
<b>Aspecto: Cumplimiento normativo</b>				
EN28	Costo de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.	●	8	47
<b>Indicadores del desempeño de Prácticas laborales y ética del trabajo</b>				
<b>Aspecto: Empleo</b>				
LA1	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región.	○	-	13, 25
LA2	Número total de empleados y rotación media, desglosados por grupo de edad, sexo y región.	○	6	25
LA3	Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal.	○	-	25

Indicador GRI	Descripción	Nivel de reporte	Principios del Pacto Mundial	Página
<b>Aspecto: Salud y seguridad laboral</b>				
LA7	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.	○	1	25
<b>Aspecto: Formación y Educación</b>				
LA10	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado.	●	-	25
<b>Aspecto: Diversidad e igualdad de oportunidades</b>				
LA13	Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.	○	1, 6	13, 21, 25
<b>Indicadores del desempeño de Derechos Humanos</b>				
<b>Aspecto: Prácticas de inversión y abastecimiento</b>				
HR1	Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.	○	1, 6	29
<b>Aspecto: No discriminación</b>				
HR4	Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.	●	1-2, 6	13, 21
<b>Indicadores del desempeño de Sociedad</b>				
<b>Aspecto: Corrupción</b>				
SO4	Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.	●	10	21
<b>Aspecto: Política Pública</b>				
SO5	Posición en las políticas públicas y participación en su desarrollo, así como en actividades de "lobbying".	●	1-10	21
<b>Aspecto: Comportamiento de competencia desleal</b>				
SO7	Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados.	●	-	21
<b>Aspecto: Cumplimiento normativo</b>				
SO8	Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones.	●	-	47
<b>Indicadores del desempeño de la Responsabilidad sobre productos</b>				
<b>Aspecto: Salud y seguridad del cliente</b>				
PR1	Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en las que se evalúan, para en su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los clientes, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos sujetos a tales procedimientos de evaluación.	●	1	31
PR2	Número total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal 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, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	●	1	27

Indicador GRI	Descripción	Nivel de reporte	Principios del Pacto Mundial	Página
<b>Aspecto: Etiquetado de productos y servicios</b>				
PR3	Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.	○	8	27
PR4	Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	●	8	27
PR5	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente.	●	-	27
<b>Aspecto: Comunicaciones de Marketing</b>				
PR6	Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios.	●	-	27
PR7	Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	●	-	27
<b>Aspecto: Privacidad del cliente</b>				
PR8	Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y fuga de datos personales de clientes.	●	1	27
<b>Aspecto: Cumplimiento normativo</b>				
PR9	Costo de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización.	●	-	47

# DIEZ PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS

ÁREA	PRINCIPIOS
Derechos Humanos	<b>PRINCIPIO 1:</b> Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
	<b>PRINCIPIO 2:</b> Las Empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.
Estándares Laborales	<b>PRINCIPIO 3:</b> Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
	<b>PRINCIPIO 4:</b> Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
	<b>PRINCIPIO 5:</b> Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
	<b>PRINCIPIO 6:</b> Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.
Medio Ambiente	<b>PRINCIPIO 7:</b> Las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
	<b>PRINCIPIO 8:</b> Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
	<b>PRINCIPIO 9:</b> Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente
Anticorrupción	<b>PRINCIPIO 10:</b> Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

## OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO

Con las acciones desarrolladas por Alsea, la Compañía contribuye con el cumplimiento de los siguientes objetivos:



- OBJETIVO 1:** Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
- OBJETIVO 2:** Lograr la enseñanza primaria universal.
- OBJETIVO 3:** Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.
- OBJETIVO 7:** Garantizar el sustento del medio ambiente.
- OBJETIVO 8:** Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

# ANÁLISIS DE RESULTADOS E INFORMES DE COMITÉS

RESULTADOS CONSOLIDADOS DEL AÑO COMPLETO 2013

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 completo terminado el 31 de diciembre de 2013 en comparación con el mismo periodo de 2012. Dicha información se presenta de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS por sus siglas en inglés) y se presenta en términos nominales.

	2013	Margen %	2012	Margen %	Cambio %
Ventas Netas	\$15,718.5	100.0%	\$13,519.5	100.0%	16.3%
Utilidad Bruta	10,490.8	66.7%	8,764.2	64.8%	19.7%
EBITDA <sup>(1)</sup>	2,038.2	13.0%	1,608.6	11.9%	26.7%
Utilidad de Operación	1,115.1	7.1%	797.3	5.9%	39.9%
Utilidad Neta Consolidada	\$663.3	4.2%	\$401.8	3.0%	65.1%
UPA <sup>(2)</sup>	0.9905	N.A.	0.5726	N.A.	73.0%

<sup>1</sup> EBITDA se define como utilidad de operación antes de la depreciación y amortización.

<sup>2</sup> UPA es la utilidad por acción de los últimos doce meses.

### Ventas

Las **ventas netas aumentaron 16.3%** a 15,719 millones de pesos en el 2013 en comparación con los 13,520 millones de pesos del año anterior. Este incremento refleja el crecimiento en las ventas de los segmentos de Alimentos y Bebidas en México y Sudamérica, derivado principalmente de la expansión en el número de unidades tanto por aperturas como por las adquisiciones realizadas y el crecimiento de 8.0% en las ventas mismas tiendas. Estos efectos fueron parcialmente compensados con la disminución de 15.2% de los ingresos con terceros del segmento de distribución y producción, derivado principalmente de la fusión de Burger King en México y la disminución en ventas mismas tiendas del sistema Burger King.

El crecimiento en ventas de las marcas se debió al **incremento neto de 250 unidades corporativas** en los últimos doce meses, así como al crecimiento en ventas mismas tiendas de las operaciones en México y Sudamérica, derivado principalmente de un incremento en el ticket promedio de las marcas a consecuencia de las diferentes estrategias comerciales y de precios implementadas, así como al incremento en las transacciones realizadas.

### Costos de Ventas

El costo de ventas disminuyó durante los doce meses terminados en 2013 respecto de 2012, la variación en el costo de ventas de 190 puntos base contra el año anterior (2012) se debe principalmente a la mezcla de ventas, es decir, el crecimiento de marcas con un porcentaje de costos menor, así como al hecho de que la venta de DIA a Burger King en propiedad de terceros disminuyó como resultado del *joint venture* con Burger King Worldwide.

**VENTAS NETAS AUMENTARON 16.3%**

**INCREMENTO NETO DE 250 UNIDADES CORPORATIVAS**

MARGEN BRUTO DE  
**66.7%**

**Utilidad Bruta**

Durante el año completo 2013, la **utilidad bruta presentó un aumento** de 1,743 millones de pesos al llegar a 10,491 millones de pesos, con un **margen bruto de 66.7%** en comparación con el 64.8% registrado en el mismo periodo del año anterior. La mejora de 1.9 puntos porcentuales en el margen bruto se atribuye al efecto en el costo como consecuencia de la apreciación del peso frente al dólar en los últimos doce meses, a la estrategia de aumento de precios e impulso de productos claves en algunas de las marcas y a la mezcla de negocios generada.

**Gastos de Operación**

Los gastos de operación (excluyendo depreciación y amortización) aumentaron como porcentaje de las ventas en 0.9 puntos porcentuales al pasar de 52.9% durante los doce meses de 2012 a 53.8% durante el mismo periodo de 2013. Dicho incremento es atribuible principalmente a la mezcla de negocios antes mencionada, en donde las unidades de mayor crecimiento en ventas son aquéllas que generan un mayor gasto como porcentaje de las mismas, al incremento en el costo de personal de tiendas, así como en menor medida al incremento de gastos pre-operativos relacionados con el plan de expansión. Dicho efecto fue parcialmente compensado con la marginalidad derivada del crecimiento en ventas mismas tiendas, las eficiencias operativas obtenidas durante el período y al incremento en el número de unidades en operación.

**EBITDA**

**El EBITDA creció 26.7%** para llegar a 2,038 millones de pesos al cierre del año completo 2013, en comparación con los 1,609 millones de pesos del mismo periodo del año anterior. El incremento en el EBITDA por 430 millones de pesos es atribuible principalmente al crecimiento de 19.7% en la utilidad bruta, al crecimiento en ventas mismas tiendas, al incremento en el número de unidades, la mejora en el costo de ventas y las eficiencias en los gastos de operación. **El margen EBITDA aumentó** como porcentaje de las ventas en 1.1 puntos base al pasar de 11.9% en el año 2012, a **13.0%** durante 2013. La mejora en el margen es atribuible al incremento en las ventas mismas tiendas, a la mezcla de negocios, en donde las unidades con mayor crecimiento son las que tienen un mayor margen EBITDA como porcentaje de sus ventas, a la mejora en el margen bruto derivado de las iniciativas y estrategias comerciales y de precio implementadas en las diferentes marcas, a las mejoras operativas obtenidas, así como a la apreciación en el tipo de cambio.

**Utilidad de Operación**

Durante los últimos doce meses finalizados al 31 de diciembre de 2013 la **utilidad de operación** presentó un **incremento de 40%**, equivalente a 317.8 millones de pesos al cerrar en 1,115.1 millones de pesos en comparación con los 797.3 millones de pesos del mismo periodo en 2012.

**Utilidad Neta**

La **utilidad neta mayoritaria** del año **aumentó 311 millones de pesos** para cerrar en 676 millones de pesos en comparación con los 365 millones de pesos del año anterior, debido principalmente al incremento de 318 millones de pesos en la utilidad de operación, y a la variación positiva de 26 millones de pesos en la participación con las asociadas. Dichas variaciones fueron parcialmente compensadas por el aumento de 21 millones de pesos en el resultado integral de financiamiento y el incremento de 66 millones de pesos en los impuestos a la utilidad. De la misma manera, la **utilidad neta consolidada** para 2013 **incrementó** considerablemente respecto de la observada en 2012 de 401.8 millones a **663.3 millones**.

UTILIDAD NETA CONSOLIDADA  
**658.5 mdp**

**Utilidad por Acción**

La utilidad por acción "UPA" de los últimos doce meses terminados al 31 de diciembre de 2013, **aumentó a 0.99 pesos** en comparación con los 0.57 pesos de los doce meses concluidos el 31 de diciembre de 2012.

**Resultados por Segmento**

A continuación presentamos en millones de pesos las ventas netas y el EBITDA por segmento de negocio para el año completo 2013 y 2012:

Ventas Netas por Segmento	2013	% Cont.	2012	% Cont.	% Var.
Alimentos y Bebidas México	\$10,371.3	66.0%	\$8,752.2	64.7%	18.5%
Alimentos y Bebidas Sudamérica	4,219.3	26.8%	3,416.3	25.3%	23.5%
Distribución y Producción	4,330.0	27.5%	4,032.4	29.8%	7.4%
Operaciones Intercompañías <sup>(3)</sup>	(3,202.1)	(20.4)%	(2,681.4)	(19.8)%	19.4%

EBITDA por Segmento	2013	% Cont.	Margen	2012	% Cont.	Margen	% Var.
Alimentos y Bebidas México	\$1,562.0	76.6%	15.1%	\$1,374.2	85.4%	15.7%	13.7%
Alimentos y Bebidas Sudamérica	277.5	13.6%	6.6%	214.3	13.3%	6.3%	29.5%
Distribución y Producción	253.8	12.5%	5.9%	206.8	12.9%	5.1%	22.7%
Otros <sup>(3)</sup>	(55.1)	(2.7)%	N.A.	(186.7)	(11.6)%	N.A.	(70.5)%
EBITDA Consolidado	2,038.2	100.0%	13.0%	1,608.6	100.0%	11.9%	26.7%

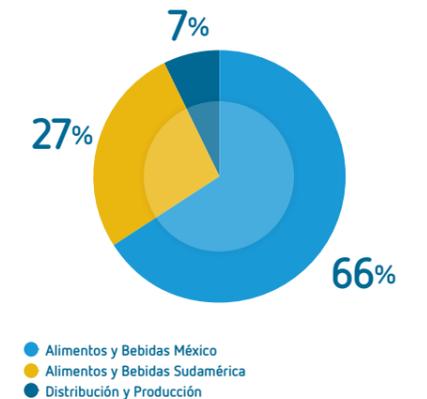
<sup>(3)</sup> Para propósitos de información por segmento, estas operaciones fueron incluidas en cada uno de los segmentos respectivos.

**Alimentos y Bebidas México**

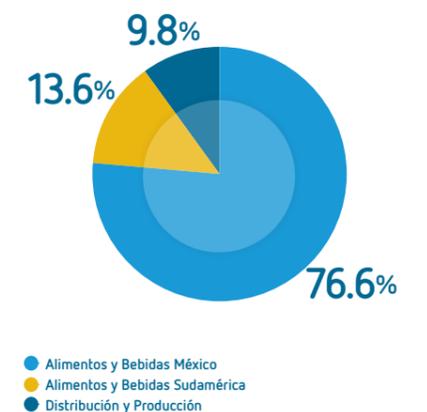
Las ventas del año completo terminado el 31 de diciembre de 2013 aumentaron 18.5% a 10,371 millones de pesos en comparación con 8,752 millones de pesos del mismo periodo en 2012. Esta variación favorable de 1,619 millones de pesos es atribuible principalmente al crecimiento en ventas mismas tiendas del segmento en México y al incremento de 175 unidades corporativas de las diferentes marcas en los últimos doce meses.

El EBITDA aumentó 13.7% durante los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2013, llegando a 1,562 millones de pesos en comparación con los 1,374 millones de pesos del mismo periodo del año anterior. Dicho aumento es atribuible a la marginalidad generada por el incremento en las ventas mismas tiendas y a la mejora en el costo derivado de las iniciativas y estrategias comerciales y de precio implementadas en las diferentes marcas, así como en menor medida al efecto como consecuencia de la mezcla de negocios antes mencionada.

**VENTAS POR SEGMENTO**



**EBITDA POR SEGMENTO**



## Alimentos y Bebidas Sudamérica

La división de Alimentos y Bebidas Sudamérica representó 26.8% de las ventas consolidadas de Alsea y estaba conformada al cierre del cuarto trimestre de 2013 por las operaciones Burger King en Argentina, Chile y Colombia; Domino's Pizza Colombia; Starbucks Argentina y Chile; así como P.F. Chang's en Chile, Argentina y Colombia. Al cierre del periodo se contaba con un total de 283 unidades corporativas y cuatro unidades de subfranquiarios. Este segmento presentó un incremento en ventas de 23.5%, llegando a 4,219 millones de pesos en comparación con los 3,416 millones de pesos año anterior. Esta variación positiva de 803 millones de pesos se debió principalmente a la apertura de 75 unidades corporativas y cuatro unidades de subfranquicia en dicho segmento, al incremento en las ventas mismas tiendas de algunas de las marcas en Sudamérica y en menor medida a la integración de las operaciones de Starbucks Chile a partir de septiembre de 2013. Dichas variaciones fueron parcialmente compensadas con el efecto de la devaluación del peso argentino.

El EBITDA de Alimentos y Bebidas Sudamérica al cierre del año completo de 2013, aumentó 29.5% llegando a 278 millones de pesos, en comparación con los 214 millones de pesos del mismo periodo en 2012. El margen EBITDA para los últimos doce meses al 31 de diciembre de 2013, presentó una variación positiva de 0.3 puntos porcentuales en comparación con el mismo periodo del año anterior. Dicho incremento es atribuible a la marginalidad generada por el crecimiento en las ventas mismas tiendas, por las economías de escala derivadas del incremento en el número de unidades corporativas, las mejoras y eficiencias operativas obtenidas y en menor medida por una mejor mezcla de negocios derivada de la adquisición de Starbucks Chile. Dichas variaciones fueron parcialmente compensadas con el incremento en el gasto de personal de tienda y con el efecto de la devaluación del peso argentino.

## Distribución y Producción

Las ventas netas durante el año completo terminado el 31 de diciembre de 2013, aumentaron 7.4% a 4,330 millones de pesos en comparación con 4,032 millones de pesos del mismo periodo de 2012. Lo anterior es atribuible al aumento en las ventas mismas tiendas de las marcas en México y al crecimiento en el número de unidades atendidas en los últimos doce meses, **abasteciendo a un total de 1,570 unidades** al 31 de diciembre de 2013, en comparación con 1,474 unidades del mismo periodo en el año anterior, lo que representó un incremento de 6.5%. La venta a terceros disminuyó 15.2% cerrando en 1,130 millones de pesos, derivado principalmente de la fusión de Burger King en México, la disminución en las ventas mismas tiendas del sistema Burger King y en menor medida como consecuencia de la apreciación en el tipo de cambio.

El EBITDA al cierre del año completo de 2013 creció 22.7%. Dicha variación es atribuible a la mejora en los márgenes en la panificadora, derivado de un mayor volumen y menores costos de producción, así como a eficiencias operativas en gastos de logística en conjunto con el efecto de los accesorios del saldo a favor recuperado, respecto del IVA de Distribuidora e Importadora Alsea, S.A. de C.V. Estas variaciones fueron parcialmente compensadas con el efecto negativo de la apreciación del peso mexicano, en comparación con el año anterior.

## Resultados No-Operativos

### Costo Integral de Financiamiento

El costo integral de financiamiento en los doce meses terminados al 31 de diciembre de 2013 aumentó a 210 millones de pesos en comparación con los 189 millones de pesos del mismo periodo en el año anterior. Dicho incremento de 21 millones de pesos es atribuible a la variación negativa de 17 millones de pesos en el resultado cambiario, así como por el aumento de 4 millones de pesos en los intereses pagados netos como consecuencia de un mayor apalancamiento.

## Impuestos a la Utilidad

El impuesto a la utilidad del año completo 2013, fue por 285 millones de pesos, lo cual presentó un incremento de 66 millones de pesos en comparación con el año anterior, esto como resultado del crecimiento de 322 millones de pesos en la utilidad antes de impuestos al cierre del 31 de diciembre de 2013.

## Balance General

### Equipo de Tienda, Mejoras a Locales Arrendados e Inmuebles y Pre-Operativos

El incremento de 1,983 millones de pesos en este rubro se debió a la adquisición de activos, aperturas de nuevas unidades como parte del programa de expansión de los últimos doce meses así como las adquisiciones realizadas en el periodo. Dichos efectos, fueron parcialmente compensados con la amortización y depreciación de activos.

Durante los doce meses terminados al 31 de diciembre de 2013, Alsea realizó **inversiones de capital por 3,644 millones de pesos**, de los cuales 3,550 millones de pesos, equivalente al 97.4% del total de las inversiones, se destinaron a las adquisiciones, apertura de unidades, renovación de equipos y remodelación de unidades existentes de las diferentes marcas que opera la Compañía.

Los restantes 94 millones de pesos en otros conceptos, destacando el proyecto de iluminación y automatización para el ahorro en gastos de energía, los proyectos de mejora y logística, así como las licencias de *software* entre otros.

### Inventarios

Los inventarios al cierre del 31 de diciembre de 2013 se incrementaron a 642 millones de pesos, este incremento de 91 millones de pesos, equivalente a 2.7 días de inventario, es atribuible principalmente a las operaciones de acopio de insumos en Argentina, así como al acopio de algunos insumos como parte de la estrategia de optimización de costo de insumos.

### Impuestos por Pagar – Neto

La disminución en la cuenta de impuestos por pagar – neto de impuestos por recuperar, de 93 millones de pesos al 31 de diciembre de 2013, es atribuible principalmente al incremento en el saldo del IVA por recuperar.

### Proveedores

Nuestros proveedores aumentaron de \$1,130 millones de pesos al 31 de diciembre de 2012, a 1,409 millones de pesos al 31 de diciembre de 2013. Esta variación de millones de pesos, se generó principalmente como consecuencia de un mejor proceso de negociación, lo que se traduce en un aumento de ocho días de proveedores al haber pasado de 38 a 46 días en los últimos doce meses, y en menor medida por un mayor número de unidades en operación.

### Deuda Bancaria y Bursátil

Al 31 de diciembre de 2013, nuestra deuda total aumentó en 2,569.13 millones de pesos, al cerrar en los 5,043.61 millones de pesos en comparación con los 2,474.48 millones de pesos en la misma fecha del año anterior. La deuda neta consolidada de la Compañía en comparación con el 31 de diciembre de 2012, aumentó 2,838.46 millones de pesos, al cerrar en 4,380.34 millones de pesos al 31 de diciembre de 2013 en comparación con los 1,541.88 millones de pesos en la misma fecha del año anterior. Este aumento es atribuible principalmente a la deuda requerida para hacer frente a la adquisición del 100% de Starbucks México, Argentina y Chile, Burger King México, el 25% de Grupo Axo, y en menor medida a las necesidades de inversión de capital requeridas por la Compañía.

INVERSIONES  
DE CAPITAL POR  
**3,644**  
MILLONES DE  
PESOS

**92.3%**  
DE LA DEUDA A  
LARGO PLAZO

EL ROIC AUMENTÓ  
DE 8.6% A  
**11.7%**

EL ROE FUE DE  
**14.5%**

Al 31 de diciembre de 2013, el 92.3% de la deuda era de largo plazo, y a esa misma fecha el 98.87% estaba denominada en Pesos, el 0.95% en pesos argentinos, y el 0.18% en pesos chilenos.

En la siguiente tabla presentamos la estructura y el saldo de la deuda total en millones de pesos al 31 de diciembre de 2013.

(Cifras en millones de pesos)	Saldo a Dic-13	Tasa de Referencia	Spread	Fecha de Vencimiento
Bancomer	\$660.00	TIIE 28 días	1.15%	06/04/2018
Bancomer	\$615.00	TIIE 28 días	1.10%	10/07/2018
Santander	\$265.00	TIIE 28 días	0.90%	07/05/2018
Santander	\$100.00	4.32%	0.00%	28/02/2014
Banamex	\$97.50	TIIE 28 días	0.95%	12/07/2018
Banamex	\$770.00	TIIE 28 días	0.95%	11/07/2018
Certificado Bursátil	\$2,488.85	TIIE 28 días	0.75%	23/05/2014
Deuda Argentina	\$48.15	22%	N.A.	17/12/2014
Deuda Chile	\$8.96	0.68%	N.A.	13/01/2014
<b>TOTAL</b>	<b>5,043.61</b>			

#### Programa de Recompra de Acciones

Al 31 de diciembre de 2013, tuvimos un cierre con un saldo de cero acciones en el fondo de recompra. Durante los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2013, realizamos operaciones de compra y venta por un total de 4,044,968 acciones por un monto aproximado de 140.9 millones de pesos.

#### Razones Financieras

Al 31 de diciembre de 2013, las restricciones financieras establecidas en nuestros contratos de crédito quedaron de la siguiente manera: la relación de Deuda Neta a EBITDA últimos doce meses fue de 2.1 veces y el EBITDA últimos doce meses a intereses pagados últimos doce meses fue de 8.4 veces. **El ROIC aumentó de 8.6% a 11.7%** durante los últimos doce meses terminados el 31 de diciembre de 2013. **El ROE de los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2013 fue de 14.5%** en comparación con 10.5% del mismo período del año anterior.

Indicadores Bursátiles	2013	Variación %	2012
Valor en Libros por acción	6.2106	-5.5%	6.57
UPA (12 meses)	0.9905	73.0%	0.5726
Acciones en circulación al cierre del periodo (millones)	687.8	0%	687.8
Precio por acción al cierre	40.79	58.2%	25.78

#### 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 2013 se vencieron derivados de coberturas en divisas por \$146.1 millones de dólares americanos, a un tipo de cambio promedio de 12.76 pesos por dólar. Como resultado de esta cobertura se tuvo una utilidad cambiaria por \$28.1 millones de pesos mexicanos. Al cierre del 31 de diciembre de 2013, Alsea cuenta con coberturas para compra de dólares en 2014 por un importe aproximado de \$16.3 millones de dólares americanos con un tipo de cambio promedio de 12.60 pesos por dólar; lo anterior valuado con un tipo de cambio promedio estimado de 13.00 pesos por dólar.

# INFORME ANUAL DEL COMITÉ DE AUDITORÍA

al Consejo de Administración de Alsea, S.A.B. de C.V.:  
MÉXICO D.F. A 11 DE FEBRERO DE 2014.

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 2013. 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:

## 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.

## 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.

## Auditoría externa

Recomendamos al Consejo de Administración la contratación de los auditores externos del Grupo y subsidiarias para el ejercicio fiscal 2013. 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 tuvieron y tomar nota de los comentarios sobre su revisión de los estados financieros anuales. Conocimos oportunamente sus conclusiones e informes sobre los estados financieros anuales y dimos seguimiento a la implementación de las observaciones y recomendaciones que desarrollaron en el transcurso de su trabajo.

Autorizamos los honorarios pagados a los auditores externos por servicios de auditoría y otros servicios permitidos, asegurándonos que no interfirieran con su independencia de la empresa. Tomando en cuenta los puntos de vista de la Administración, llevamos a cabo la evaluación de sus servicios correspondientes al año anterior, e iniciamos el proceso de evaluación correspondiente al ejercicio 2013.

## 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.

## 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 y los cambios en la situación financiera de la Sociedad, por el año terminado el 31 de Diciembre de 2013.

Revisamos también, los reportes trimestrales que prepara la Administración para ser presentados a los accionistas y público en general, verificando que fueran preparados 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.

Nuestra revisión incluyó también los reportes y cualquier otra información financiera requerida por los Organismos Reguladores en México.

Revisamos y confirmamos que la Empresa, durante 2013 continuó utilizando para la preparación de sus Estados Financieros el marco contable establecido en las Normas Internacionales de Información Financiera emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IFRS e IASB por sus siglas en inglés, respectivamente).

## Cumplimiento de la normatividad, aspectos legales y contingencias

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

Revisamos periódicamente las diversas contingencias fiscales, legales y laborales existentes en la empresa, vigilamos la eficacia del procedimiento establecido para su identificación y seguimiento, así como su adecuada revelación y registro.

## 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. Iván Moguel Kuri  
Presidente del Comité de Auditoría

# INFORME ANUAL DEL COMITÉ DE PRÁCTICAS SOCIETARIAS al Consejo de Administración de Alsea, S.A.B. de C.V.:

MÉXICO D.F. A 11 DE FEBRERO DE 2014.

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 2013. 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:

- 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.
- Fue presentado y aprobado por parte de este Comité el Plan Estratégico para Domino's Pizza México, el cual recomendamos fuera presentado para su ratificación al Consejo de Administración.
- Fue presentado y aprobado por parte de este Comité el Plan de Negocio de Starbucks Colombia el cual recomendamos fuera presentado para su ratificación al Consejo de Administración.
- Fue presentada y aprobada por parte de este Comité la propuesta para la emisión de Certificados Bursátiles, la cual recomendamos fuera presentada para su ratificación al Consejo de Administración de Administración.
- Fue presentado y aprobado por parte de este Comité el Plan de Inversión para adquirir el 25% del capital de Grupo Axo, S.A.P.I. de C.V., el cual recomendamos fuera presentado para su ratificación al Consejo de Administración.
- Fue presentado y aprobado por parte de este Comité el Plan de Inversión para adquirir el 100% de Starbucks Chile y Argentina, el cual recomendamos fuera presentado para su aprobación al Consejo de Administración.
- Fue presentado el proyecto de adquisición de Vip's, el cual recomendamos fuera presentado para su aprobación al Consejo.
- Fueron presentados los resultados trimestrales y acumulados del Plan de Bursatilidad 2013.
- Se nos presentó la actualización del Costo del Accionista aplicable al cierre de cada trimestre del 2013 utilizando la metodología autorizada por el Consejo de Administración.
- 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 en base al presupuesto autorizado.
- Fue presentado el proyecto de Plan Estratégico 2013 - 2018, el cual recomendamos fuera presentado para su aprobación al Consejo.

- Fue presentado el Presupuesto 2014, el cual recomendamos fuera presentado para su aprobación al Consejo.
- Nos fue presentado el Plan de Compensación de la línea de reporte de la Dirección General, el cual recomendamos fuera presentado para su aprobación al Consejo.
- Nos fue presentado y revisamos los Planes de Sucesión y desarrollo de Talento.
- Fueron presentados los resultados de la evaluación de directivos relevantes del 2013.
- Fue presentada por la Dirección Corporativa de Recursos Humanos la estrategia de Compensación 2014 para los niveles directivos, este comité recomendó la aprobación de dicha estrategia.
- Fue presentada la estructura organizacional de Alsea 2014, la cual se recomendó llevar al Consejo de Administración para su aprobación.
- En todas y cada una de las Sesiones del Consejo de Administración se presentó a la consideración de dicho órgano colegiado un informe de las actividades del Comité de Prácticas Societarias recomendando al Consejo su ratificación y/o aprobación en su caso.

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

Atentamente,



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

# ESTADOS FINANCIEROS

ALSEA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS

Estados financieros consolidados por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2013 y 2012, e Informe de los auditores independientes del 21 de febrero de 2014.

## Contenido

Informe de los auditores independientes	51
Estados consolidados de situación financiera	52
Estados consolidados de resultados	54
Estados consolidados de resultados y otros resultados integrales	55
Estados consolidados de variaciones en el capital contable	56
Estados consolidados de flujos de efectivo	58
Notas a los estados financieros consolidados	60

## Informe de los auditores independientes

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

Hemos efectuado la auditoría de los estados financieros consolidados adjuntos de Alsea, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias (la Entidad), los cuales comprenden los estados consolidados de situación financiera al 31 de diciembre de 2013 y 2012, los estados consolidados de resultados, de resultados y otros resultados integrales, de variaciones en el capital contable y de flujos de efectivo correspondientes por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2013 y 2012, así como un resumen de las políticas contables significativas y otras notas explicativas.

### *Responsabilidad de la Administración sobre los estados financieros consolidados*

La administración de la Entidad es responsable por la preparación y la presentación razonable de los estados financieros consolidados adjuntos de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, así como del control interno que la Administración de la Entidad considere necesario para poder preparar los estados financieros consolidados para que se encuentren libres de errores importantes, debido a fraude o error.

### *Responsabilidad de los Auditores Independientes*

Nuestra responsabilidad es la de expresar una opinión sobre estos estados financieros consolidados con base en nuestras auditorías. Hemos realizado las auditorías de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría. Dichas normas requieren que cumplamos con requerimientos éticos y que planeemos y realicemos las auditorías de tal manera que permitan obtener una seguridad razonable de que los estados financieros están libres de errores importantes.

Una auditoría consiste en ejecutar procedimientos para obtener evidencia de auditoría que soporte las cifras y revelaciones de los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio de los auditores, incluyendo la evaluación de los riesgos de errores importantes en los estados financieros, ya sea debido a fraude o error. Al efectuar dicha evaluación de riesgos, los auditores consideran el control interno para la preparación y presentación razonable de los estados financieros de la Entidad, con el propósito de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados de acuerdo con las circunstancias, pero no con el propósito de emitir una opinión sobre la efectividad del control interno de la Entidad. Una auditoría también incluye la evaluación de lo adecuado de las políticas contables utilizadas y de la razonabilidad de las estimaciones contables efectuadas por la administración de la Entidad, así como la evaluación de la presentación de los estados financieros en su conjunto.

Creemos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido es suficiente y adecuada para proporcionar una base para nuestra opinión de auditoría.

### *Opinión*

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Alsea, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2013 y 2012, así como su desempeño financiero y sus flujos de efectivo por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2013 y 2012, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera.

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



C. P. C. Francisco Torres Uruchurtu  
21 de febrero de 2014

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

**Estados consolidados de situación financiera**

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012

(En miles de pesos)

	Notas	2013	2012
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo circulante</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	6	\$ 663,270	\$ 932,594
Clientes, neto	7	360,104	339,481
Impuestos al valor agregado y otros impuestos por recuperar		369,350	272,254
Otras cuentas por cobrar		268,714	196,450
Inventarios, neto	8	641,880	550,394
Pagos anticipados	9	304,323	184,201
<b>Total del activo circulante</b>		<b>2,607,641</b>	<b>2,475,374</b>
<b>Activos a largo plazo</b>			
Depósitos en garantía	10	128,108	110,020
Inversión en acciones de compañías asociadas	15	788,665	40,296
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades, neto	11	4,610,942	3,924,108
Activos intangibles, neto	12 y 17	3,263,896	2,418,830
Impuestos a la utilidad diferidos	20	982,407	828,965
<b>Total del activo a largo plazo</b>		<b>9,774,018</b>	<b>7,322,219</b>
<b>Total del activo</b>		<b>\$ 12,381,659</b>	<b>\$ 9,797,593</b>

	Notas	2013	2012
<b>PASIVOS Y CAPITAL CONTABLE</b>			
<b>Pasivo circulante</b>			
Vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo	18	\$ 388,486	\$ 396,647
Proveedores		1,408,565	1,129,612
Cuentas por pagar y pasivos acumulados		170,862	209,669
Provisiones	21	730,727	661,735
Impuestos a la utilidad		360,947	189,749
Impuesto a la utilidad por consolidación fiscal	20	10,111	6,885
<b>Total del pasivo circulante</b>		<b>3,069,698</b>	<b>2,594,297</b>
<b>Pasivo a largo plazo</b>			
Deuda a largo plazo, excluyendo vencimientos circulantes	18	2,166,281	2,077,833
Certificados bursátiles	19	2,488,850	–
Otros pasivos		64,721	58,787
Impuesto a la utilidad por consolidación fiscal	20	15,923	186,569
Beneficios al retiro a empleados		72,884	51,210
<b>Total del pasivo a largo plazo</b>		<b>4,808,659</b>	<b>2,374,399</b>
<b>Total del pasivo</b>		<b>7,878,357</b>	<b>4,968,696</b>
<b>Capital contable</b>			
Capital social	24	403,339	403,339
Prima en emisión de acciones		2,037,390	2,466,822
Utilidades retenidas		1,512,464	1,173,693
Reserva para recompra de acciones		569,271	564,201
Otras partidas de la utilidad integral		(251,037)	(87,347)
Capital contable atribuible a la participación controladora		4,271,427	4,520,708
Participación no controladora	25	231,875	308,189
<b>Total del capital contable</b>		<b>4,503,302</b>	<b>4,828,897</b>
<b>Total del pasivo y capital contable</b>		<b>\$ 12,381,659</b>	<b>\$ 9,797,593</b>

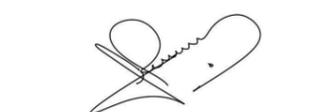
Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.



Lic. Fabián Gosselin Castro  
Director General



Lic. Diego Gaxiola Cuevas  
Director de Administración y Finanzas



C.P. Alejandro Villarruel Morales  
Contralor Corporativo

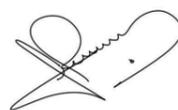
Alsea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias

**Estados consolidados de resultados**Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2013 y 2012  
(En miles de pesos)

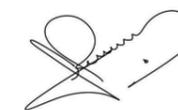
	Notas	2013	2012
Ventas netas	27	\$ 15,718,543	\$ 13,519,506
Costo de ventas		5,227,739	4,755,290
Arrendamientos		1,262,533	1,066,583
Depreciación y amortización		923,121	811,298
Otros costos y gastos de operación		7,212,874	6,098,830
Otros ingresos, neto	29	(22,799)	(9,804)
Ingresos por intereses		(39,044)	(47,043)
Pérdida (utilidad) en cambios, neto		8,125	(8,719)
Gasto por intereses		241,389	245,104
		904,605	607,967
Participación en los resultados de compañías asociadas	15	43,582	12,978
Utilidad antes de impuestos a la utilidad		948,187	620,945
Impuestos a la utilidad	20	284,867	219,147
Utilidad neta consolidada		\$ 663,320	\$ 401,798
Utilidad (pérdida) del periodo atribuible a:			
Participación controladora		\$ 681,014	\$ 364,918
Participación no controladora		\$ (17,694)	\$ 36,880
Utilidad neta básica y diluida por acción (centavos por acción)	26	\$ 0.99	\$ 0.57

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.


Lic. Fabián Gosselin Castro  
Director General

Lic. Diego Gaxiola Cuevas  
Director de Administración y Finanzas

C.P. Alejandro Villarruel Morales  
Contralor Corporativo

Lic. Fabián Gosselin Castro  
Director General

Lic. Diego Gaxiola Cuevas  
Director de Administración y Finanzas

C.P. Alejandro Villarruel Morales  
Contralor Corporativo

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

**Estados consolidados de resultados y otros resultados integrales**Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2013 y 2012  
(En miles de pesos)

	2013	2012
Utilidad neta consolidada	\$ 663,320	\$ 401,798
Partidas que se reclasifican a resultados:		
Valuación de instrumentos financieros, neto de impuestos a la utilidad	–	(9,963)
Conversión de operaciones extranjeras	(164,487)	(114,134)
	(164,487)	(124,097)
Total de utilidad integral del periodo, neta de impuesto a la utilidad	\$ 498,833	\$ 277,701
Utilidad (pérdida) integral consolidada del periodo atribuible a:		
Participación controladora	\$ 516,527	\$ 240,821
Participación no controladora	\$ (17,694)	\$ 36,880

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.

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

**Estados consolidados de variaciones en el capital contable**

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2013 y 2012

(En miles de pesos)

	Capital aportado			Resultados acumulados			Otras partidas del resultado integral				
	Capital social	Prima en emisión de acciones	Acciones recompradas	Reserva para recompra de acciones	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
Saldos al 1 de enero de 2012	\$ 368,362	\$ 1,092,047	\$ (5,901)	\$ 383,903	\$ 93,611	\$ 1,025,156	\$ 9,166	\$ 27,584	\$ 2,993,928	\$ 298,803	\$ 3,292,731
Recompra de acciones (nota 24)	-	1,090	(291)	(12,860)	-	(1,090)	-	-	(13,151)	-	(13,151)
Colocación de acciones recompradas (nota 24)	-	-	6,192	193,158	-	-	-	-	199,350	-	199,350
Traspaso de la reserva legal (nota 24)	-	-	-	-	7,125	(7,125)	-	-	-	-	-
Adquisición de negocios y compra de la participación no controladora (nota 1j, 16 y 25)	-	(15,262)	-	-	-	-	-	-	(15,262)	(494)	(15,756)
Dividendos decretados en acciones (nota 24)	8,233	300,669	-	-	-	(308,902)	-	-	-	-	-
Dividendos decretados en efectivo por una subsidiaria (nota 24)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(27,000)	(27,000)
Colocación de acciones (nota 3h y 24)	26,744	1,088,278	-	-	-	-	-	-	1,115,022	-	1,115,022
Utilidad integral	-	-	-	-	-	364,918	(9,963)	(114,134)	240,821	36,880	277,701
Saldos al 31 de diciembre de 2012	403,339	2,466,822	-	564,201	100,736	1,072,957	(797)	(86,550)	4,520,708	308,189	4,828,897
Recompra de acciones (nota 24)	-	-	(1,011)	(67,927)	-	-	-	-	(68,938)	-	(68,938)
Colocación de acciones recompradas (nota 24)	-	-	1,011	72,997	-	-	-	-	74,008	-	74,008
Adquisición de negocios y compra de la participación no controladora (nota 25)	-	(429,262)	-	-	-	-	-	-	(429,262)	(28,020)	(457,282)
Dividendos decretados en efectivo (nota 24)	-	-	-	-	-	(343,880)	-	-	(343,880)	(30,600)	(374,480)
Otros movimientos	-	(170)	-	-	-	1,637	797	-	2,264	-	2,264
Utilidad integral	-	-	-	-	-	681,014	-	(164,487)	516,527	(17,694)	498,833
<b>Saldos al 31 de diciembre de 2013</b>	<b>\$ 403,339</b>	<b>\$ 2,037,390</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 569,271</b>	<b>\$ 100,736</b>	<b>\$ 1,411,728</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (251,037)</b>	<b>\$ 4,271,427</b>	<b>\$ 231,875</b>	<b>\$ 4,503,302</b>

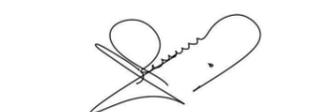
Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.



Lic. Fabián Gosselin Castro  
Director General



Lic. Diego Gaxiola Cuevas  
Director de Administración y Finanzas



C.P. Alejandro Villarruel Morales  
Contralor Corporativo

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

**Estados consolidados de flujos de efectivo**

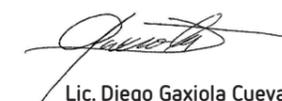
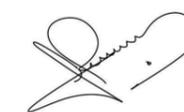
Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2013 y 2012

(En miles de pesos)

	Notas	2013	2012
<b>Actividades de operación:</b>			
Utilidad neta consolidada		\$ 663,320	\$ 401,798
Ajustes por:			
Impuestos a la utilidad reconocidos en resultados		284,867	219,147
Participación en las utilidades de compañías asociadas		(43,582)	(12,978)
Costos financieros reconocidos en resultados		241,389	245,104
Ingreso por inversión reconocido en resultados		(39,044)	(47,043)
Baja de equipo de tienda y propiedades		24,386	64,200
Provisiones		68,993	90,005
Depreciación y amortización		923,121	811,298
Costo por compra de la participación no controladora		–	(11,748)
Efecto de valuación de instrumentos financieros		–	(9,963)
		2,123,450	1,749,820
Cambios en el capital de trabajo			
Clientes		(15,629)	(79,917)
Impuestos por recuperar		–	(758)
Otras cuentas por cobrar		(84,317)	(23,263)
Inventarios		(82,506)	(100,418)
Pagos anticipados		(102,645)	(38,332)
Depósitos en garantía		(18,088)	(23,029)
Proveedores		264,222	80,640
Impuestos pagados		(456,397)	(220,337)
Otros pasivos		(41,453)	85,066
Obligaciones laborales		21,674	19,460
		1,608,311	1,448,932
<b>Flujos de efectivo de actividades de inversión</b>			
Intereses cobrados		39,044	47,043
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades		(1,127,548)	(921,123)
Activos intangibles		(339,428)	(220,542)
Rembolso de depósito en garantía		–	2,262,800
Adquisiciones de negocio y otras inversiones, neto del efectivo recibido	1 y 16	(1,764,508)	(1,765,000)
Flujo neto de efectivo de actividades de inversión		(3,192,440)	(596,822)

	Notas	2013	2012
<b>Flujos de efectivo por actividades de financiamiento</b>			
Créditos bancarios	18	2,538,686	75,092
Amortización de financiamientos bancarios		(2,449,815)	(750,168)
Emisión de certificados bursátiles	1 y 19	2,488,850	–
Amortización de emisión de certificados bursátiles		–	(1,000,000)
Incremento en el capital social, neto de prima y gastos por emisión de acciones	24	–	1,115,022
Intereses pagados		(241,389)	(245,104)
Dividendos pagados		(343,880)	–
Otras partidas		–	(27,000)
Compra de participación no controladora		(683,441)	(15,262)
Recompra de acciones		(67,927)	(13,151)
Colocación de acciones recompradas		72,997	199,350
		1,314,081	(661,221)
		(270,048)	190,889
Efectos cambiarios en el valor del efectivo		724	2,326
Efectivo y equivalentes de efectivo:			
Al inicio del periodo		932,594	739,379
		\$ 663,270	\$ 932,594

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.


Lic. Fabián Gosselin Castro  
Director General

Lic. Diego Gaxiola Cuevas  
Director de Administración y Finanzas

C.P. Alejandro Villarruel Morales  
Contralor Corporativo

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

**Notas a los estados financieros consolidados**

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2013 y 2012

(En miles de pesos)

**1. Actividad, operaciones sobresalientes de la Entidad**

Alsea, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias ("Alsea" o la "Entidad") fue constituida como sociedad anónima de capital variable el 16 de mayo de 1997 en México. El domicilio y la dirección de la oficina registrada de la Entidad está en Paseo de la Reforma No. 222 tercer piso, Col. Juárez, Delegación Cuauhtémoc C.P. 06600, México, D.F.

La duración de la sociedad es de noventa y nueve años, contados a partir de la fecha de firma de la escritura, la cual se constituida el siete de abril de mil novecientos noventa y siete.

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.

**Actividad**

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, Pei Wei Asian Diner y a partir de marzo de 2012 Italianni's, 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 y Starbucks. En Colombia, a partir de 2008, opera las marcas Domino's Pizza y Burger King. En mayo de 2011, Alsea concretó los acuerdos de desarrollo y operación exclusiva de PFCCB International, Inc., para operar la marca de P.F. Chang's China Bistro en Argentina, Colombia y Chile, país en el que abrió durante 2012 su primer unidad de esta marca.

**Operaciones sobresalientes**

a. **Adquisición de las operaciones de Starbucks en Mexico, Chile y Argentina.** – Como parte del plan de expansión de la Entidad, en julio de 2013, Alsea firmó un acuerdo para adquirir el 100% de las operaciones de la cadena estadounidense de cafeterías Starbucks en Chile y Argentina. Dicha adquisición corresponde al 82% de Starbucks Coffee Chile, así como el 18% restante de Starbucks Coffee Argentina. Con esta adquisición Alsea controlará las 66 tiendas de Starbucks Argentina y las 44 tiendas en Chile (ver nota 16 y 25). En septiembre de 2013 Alsea adquirió la totalidad de las acciones de Starbucks Coffee Chile, S.A. de C.V., consolidando la información financiera a partir de dicha adquisición.

Así mismo en abril de 2013, Alsea adquirió de Starbucks Coffee International ("SCI", filial de Starbucks Coffee Company) el 18% restante de Café Sirena, S.A. de C.V. ("Café Sirena"), subsidiaria creada por ambas entidades en Mexico. Con esta adquisición Alsea controlara el 100% de la operación en Mexico (ver nota 25). Adicionalmente, Alsea se compromete a un nuevo plan de aperturas que contempla 50 unidades por año aproximadamente, para los próximos 5 años; posterior a este periodo, las partes acordaron revisar la continuidad de un plan de expansión contractual.

En Junio de 2013, se firma un acuerdo entre SCI, para desarrollar la marca en el mercado Colombiano, a través de una asociación entre Alsea (70%) y Nutressa (empresa colombiana – 30%), comprometiéndose a la apertura de 51 tiendas en los siguientes 5 años.

b. **Adquisición del 25% de Grupo Axo, S.A.P.I. de C.V.** – En junio de 2013, la Entidad concretó la adquisición del 25% de las acciones de Grupo Axo, S.A.P.I. de C.V. (Grupo Axo), entidad líder en la comercialización de marcas internacionales en ropa, cosméticos y productos para el hogar.

Grupo Axo cuenta con más de 2,200 puntos de venta dentro de tiendas departamentales de México, tiene 116 tiendas propias y maneja las marcas Tommy Hilfiger, Coach, Guess, Rapsodia, Thomas Pink, Brooks Brothers, Marc Jacobs, Etro, Emporio Armani, Brunello Cucinelli, Theory, Kate Spade Express, Crate & Barrel y VSBA (Victoria's Secret Bath Accessories) (ver nota 15).

c. **Colocación de certificados bursátiles por \$2,500,000.** – En junio de 2013, Alsea concluyó la colocación de certificados bursátiles por un monto de \$2,500,000; los certificados bursátiles emitidos tienen un plazo de cinco años, con vencimiento en junio de 2018, pagando intereses cada 28 días a una tasa cupón de TIE (tasa de interés interbancaria de equilibrio) de 28 días más 0.75 puntos porcentuales.

Esta es la primera emisión al amparo del programa de certificados bursátiles, que con fecha de 25 de abril de 2013 aprobó el consejo de administración de Alsea hasta por la cantidad de \$3,500,000

d. **Adquisición de la franquicia maestra de Burger King en México.** – En abril de 2013, Alsea adquirió la franquicia maestra de los restaurantes Burger King en México, S.A. de C.V. ("BKM"), de acuerdo con el convenio de asociación estratégica firmado entre Alsea y Burger King Worldwide Inc. ("BKW"). BKM, subsidiaria de BKW en México, fue fusionada con Operadora de Franquicias Alsea, S.A. de C.V. ("OFA"), subsidiaria de Alsea, quedando Alsea con una participación final del 80% en OFA y BKW con el 20% restante. La administración de la Compañía ha evaluado los documentos relativos al convenio de asociación estratégica antes mencionado y considera que tiene el control de OFA, antes y después de la transacción, por lo cual la información financiera de BKM ha sido consolidada en los estados financieros consolidados adjuntos, a partir de la fecha de cierre de la transacción.

Adicionalmente, y dentro del plan maestro del desarrollo de la franquicia, Alsea se compromete a un nuevo plan de aperturas que contempla, 175 unidades para los próximos 5 años; posterior a este periodo, las partes acordaron revisar la continuidad de un plan de expansión contractual (ver efectos contables en nota 16).

e. **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, el cual estará financiado con deuda.

La operación de VIPS incluye un total de 362 restaurantes de los cuales 263 son de la marca "Vips", 90 unidades de "El Portón", 7 unidades de "Ragazzi" y 2 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), recientemente constituidas. Con fecha 28 de octubre de 2013 los accionistas de Alsea aprobaron la adquisición de VIPS y el cierre de la transacción está sujeto a la obtención de autorizaciones regulatorias y otras condiciones de cierre. Al 31 de diciembre de 2013 no ha habido efectos contables, relacionados a esta transacción.

f. **Adquisición de los derechos exclusivos para desarrollar la marca P.F. Chang's China Bistro en Brasil** – En enero 2013, la Entidad firmó el Contrato de Desarrollo y Operación para desarrollar en exclusiva la marca P.F. Chang's China Bistro en Brasil. Los acuerdos contemplan la apertura de 30 unidades en los próximos 10 años. La marca es líder en el segmento de Comida Casual Asiática dentro de los Estados Unidos, con más de 225 unidades en operación. Actualmente, cuenta con presencia en territorios como: México, Puerto Rico, Canadá, Kuwait, Beirut, Chile, Hawái, Filipinas y Emiratos Árabes Unidos. Para ingresar con P.F. Chang's China Bistro al mercado brasileño, se ha proyectado una estrategia de desarrollo y expansión basada en el exitoso modelo de negocio con el que la Entidad opera su portafolio de marcas en Sudamérica. Dicho modelo, ha logrado posicionar a Alsea como el principal operador de Comida Casual y Comida Rápida de Latinoamérica. Con la operación de Brasil como nueva vía de crecimiento, se buscará generar una mayor diversificación y rentabilidad en el portafolio de la Entidad.

- g. *Firma de derechos para desarrollar y operar en exclusiva restaurantes de The Cheesecake Factory® en México* – Alsea firmó un contrato para desarrollar y operar en exclusiva los restaurantes The Cheesecake Factory® en México, Chile, y adicionalmente la opción para Argentina, Brasil, Colombia y Perú, convirtiendo de esta manera a la Entidad en el socio estratégico de la prestigiada marca en toda la región.

El convenio contempla inicialmente el desarrollo de 12 aperturas entre México y Chile para los próximos 8 años, con contratos de 10 años por restaurante y un derecho a prórroga de 10 años adicionales.

La cadena de restaurantes The Cheesecake Factory® es considerada como la de mayor venta por unidad dentro de su categoría. La marca está enfocada en proveer al cliente de un producto y servicio con la más alta calidad. Su operación incluye 162 restaurantes bajo la marca The Cheesecake Factory® en más de 35 estados de la Unión Americana, que operan bajo licencia de franquicia.

- h. *Emisión de capital* – En diciembre de 2012, Alsea realizó una emisión de acciones con valor de \$1,150,000 incluyendo la opción de sobre asignación. La emisión se realizó en el mercado mexicano a través de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y en el mercado extranjero mediante una oferta privada de conformidad con la Regulación S (Regulation “S”) de la Ley de Valores de 1933 (Securities Act of 1933) de los Estados Unidos de América. El precio final de colocación de acuerdo al cierre de libros quedó en 21.50 pesos por acción, lo que derivó en la colocación aproximada de 53.49 millones de acciones en el mercado. Derivado de la emisión y del ejercicio de la opción de sobre asignación, el capital suscrito y pagado de Alsea estará representado por un total de 687,759,054 (seiscientos ochenta y siete millones setecientos cincuenta y nueve mil cincuenta y cuatro) acciones ordinarias, serie única, Clase I, sin expresión de valor nominal. La Entidad utilizó los recursos provenientes de esta emisión para el prepagado del certificado bursátil con clave de pizarra ALSEA'11, el cual tenía vencimiento en 2014, por lo que esta transacción reduce su nivel de apalancamiento (Deuda Neta a EBITDA) de 1.9x a 1.2x con datos a septiembre 2012 (ver nota 24).

- i. *Amortización anticipada total del Certificado Bursátil “ALSEA 11”* – En mayo de 2011, Alsea concretó la colocación de certificados bursátiles por un monto de \$1,000,000 en el mercado mexicano. Los recursos obtenidos por esta emisión se utilizaron principalmente para el prepagado de los certificados bursátiles emitidos en diciembre de 2009 y marzo de 2010 por \$300 y \$400 millones de pesos, respectivamente.

En diciembre de 2012, la Entidad realizó la amortización anticipada total de dicho certificado bursátil “ALSEA11”. El pago realizado fue por un monto aproximado de \$1,004,700 considerando intereses devengados. Dicha emisión fue liquidada con parte de los recursos obtenidos de la emisión de capital realizada por la Entidad, logrando con esto una mejora en el costo de la deuda y perfil de vencimiento (ver nota 19).

- j. *Adquisición del 35% de Grupo Calpik, S.A.P.I. DE C.V. y del 10.64% de Panadería y Alimentos para Food Service, S.A de C.V.* – En junio de 2012, la Entidad concretó la adquisición del 35% restante de las acciones de Grupo Calpik, empresa que mantiene los derechos exclusivos para desarrollar y operar los restaurantes California Pizza Kitchen en México. El registro de esta adquisición originó un cargo al capital contable de \$15,262. Asimismo, en octubre de 2012 Alsea adquirió el 10.64% restante de las acciones de Panadería y Alimentos para Food Service, empresa que distribuye a las marcas de alimentos principalmente a Café Sirena, S de R.L. de C.V. quien opera la marca Starbucks. El registro de estas adquisiciones originó una disminución en la participación no controladora de la Entidad por \$15,172 y \$11,748, respectivamente (ver nota 25).

- k. *Acuerdo para la adquisición de los restaurantes Italianni's, así como, los derechos exclusivos para desarrollar y operar los restaurantes de la marca en México* – En febrero de 2012, concluyó el proceso de adquisición de Italianni's, el precio final de la adquisición fue de \$1,765,000.

Italianni's es la cadena de comida italiana líder en México, con 52 unidades en más de 20 estados. La marca se caracteriza por ofrecer un alto estándar de calidad en los productos y servicio para el consumidor, gracias a un equipo de operación experimentado y una filosofía con altos valores de servicio (ver nota 16).

## 2. Bases de presentación

- a. *Nuevas y modificadas Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS's por sus siglas en inglés) que afectan saldos reportados y/o revelaciones en los estados financieros.*

En el año en curso, la Entidad aplicó una serie de nuevas y modificadas IFRS 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 2013.

### Normas nuevas y modificadas de consolidación, acuerdos conjuntos, asociadas y revelaciones

En mayo de 2011, se emitió un paquete de cinco normas de consolidación, acuerdos conjuntos, asociadas y revelaciones que comprende la IFRS 10, *Estados Financieros consolidados*, IFRS 11, *Acuerdos Conjuntos*, IFRS 12, *Información a Revelar Sobre Participaciones en Otras Entidades*, la IAS 27 (revisada en 2011), *Estados Financieros Separados* y la IAS 28 (revisada en 2011), *Inversiones en Asociadas y Negocios Conjuntos*. Posterior, a la emisión de estas normas, las modificaciones de la IFRS 10, IFRS 11 e IFRS 12 se emitieron para aclarar cierta orientación de transición en la aplicación por primera vez de las normas.

Dichas normas no tuvieron impacto al 31 de diciembre de 2013, salvo revelaciones adicionales, sin embargo se muestran las que le aplican a la Entidad a continuación:

### IFRS 10 Estados financieros consolidados

IFRS 10 reemplaza las partes de la IAS 27, *Estados financieros consolidados y separados* que tienen que ver con estados financieros consolidados y la SIC-12, *Consolidación – Entidades con propósitos especiales*. IFRS 10 cambia la definición de control de tal manera que un inversionista tiene el control sobre una entidad cuando: a) tiene poder sobre la Entidad, b) está expuesto, o tiene los derechos, a los retornos variables derivados de su participación en dicha entidad y c) tiene la capacidad de afectar tales rendimientos a través de su poder sobre la Entidad en que invierte. Los tres criterios deben cumplirse para que un inversionista tenga el control sobre una entidad. Anteriormente, el control se definía como el poder para dirigir las políticas financieras y operativas de una entidad, para obtener beneficios de sus actividades. Una guía adicional se incluyó en la IFRS 10 para explicar cuando un inversionista tiene el control sobre una participada. Algunas guías adicionales en la IFRS 10 se ocupan de definir si un inversionista que posee menos del 50% de los derechos de voto de una entidad tiene control sobre esta.

Al 31 de diciembre de 2013, las disposiciones de transición establecidas en la IFRS 10 no tuvieron ningún cambio importante en la Entidad.

### IFRS 12 Información a Revelar sobre Participaciones en Otras Entidades

IFRS 12 es una nueva norma de revelación y es aplicable a las entidades que tienen intereses en subsidiarias, acuerdos conjuntos, asociadas y/o entidades estructuradas no consolidadas. En general, la aplicación de la IFRS 12 ha dado lugar a revelaciones más extensas en los estados financieros consolidados.

### IFRS 13 medición a valor razonable

La IFRS 13 establece una única fuente de orientación para las mediciones a valor razonable y las revelaciones sobre las mediciones de valor razonable. El alcance de la IFRS 13 es amplio; los requerimientos de medición a valor razonable de la IFRS 13 se aplican tanto a instrumentos financieros como a instrumentos no financieros para los cuales otras IFRSs requieren o permiten mediciones a valor razonable y revelaciones sobre las mediciones de valor razonable, excepto por transacciones con pagos basados en acciones que se encuentran dentro del alcance de la IFRS 2, *Pagos basados en acciones*, operaciones de arrendamiento financiero que están dentro del alcance de la IAS 17, *Arrendamientos*, y valuaciones que tienen algunas similitudes con el valor razonable, pero que no son a valor razonable (ej. valor neto realizable, para efectos de la valuación de los inventarios o el valor en uso para la evaluación de deterioro).

La IFRS 13 define el valor razonable como el precio que se recibiría por vender un activo o el precio pagado para transferir un pasivo en una transacción ordenada en el mercado principal (o el más ventajoso) a la fecha de medición, en las condiciones actuales del mercado. El valor razonable de acuerdo con la IFRS 13 es un precio de salida, independientemente de si ese precio es observable o puede estimarse directamente utilizando otra técnica de valuación. Asimismo, la IFRS 13 incluye requisitos amplios de revelación.

IFRS 13 requiere la aplicación prospectiva a partir del 1 enero de 2013. Adicionalmente, existen disposiciones de transición específicas que las entidades no necesitan aplicar los requisitos de revelación establecidos en la Norma, a la información comparativa proporcionada por períodos anteriores a la aplicación inicial de la Norma. De acuerdo con estas disposiciones de transición, la Entidad no ha revelado información requerida por la IFRS 13 para el período comparativo 2012.

#### Modificaciones a IAS 1 Presentación de las partidas de Otros Resultados Integrales

Las modificaciones a la IAS 1, *Presentación de las partidas de otros resultados integrales* introducen una nueva terminología para el estado de resultado integral y estado de resultados. Las modificaciones a la IAS 1 son: el “estado de resultados integrales” cambia de nombre a “estado de resultados y otros resultados integrales” y el “estado de resultados” continúa con el nombre de “estado de resultados”. Las modificaciones a la IAS 1 retienen la opción de presentar resultados y otros resultados integrales en un solo estado financiero o bien en dos estados separados pero consecutivos. Sin embargo, las modificaciones a la IAS 1 requieren que las partidas de otros resultados integrales se agrupen en dos categorías en la sección de otros resultados integrales: (a) las partidas que no serán reclasificadas posteriormente a resultados y (b) las partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente a resultados cuando se cumplan determinadas condiciones. Se requiere que el impuesto a la utilidad sobre las partidas de otros resultados integrales se asigne en las mismas y las modificaciones no cambian la opción de presentar partidas de otros resultados integrales, ya sea antes de impuestos o después de impuestos. Las modificaciones se han aplicado retroactivamente, y por lo tanto la presentación de las partidas de otros resultados integrales se ha modificado para reflejar los cambios. Adicionalmente a los cambios de presentación antes mencionados, la aplicación de las modificaciones a la IAS 1 no da lugar a ningún impacto en resultados, otros resultados integrales ni en el resultado integral total.

#### IAS 19 Beneficios a los empleados – (revisada en 2011)

En el año actual, la Entidad aplicó la IAS 19, *Beneficios a los empleados – (revisada en 2011)* y sus consecuentes modificaciones por primera vez.

Las modificaciones a la IAS 19 cambian el tratamiento contable de los planes de beneficios definidos y los beneficios por terminación de la relación laboral. El cambio más importante se refiere al tratamiento contable de cambios en obligaciones de beneficios definidos y a los activos del plan.

Las modificaciones requieren el reconocimiento de cambios en las obligaciones de beneficios definidos y en el valor razonable de los activos del plan cuando ocurren y, por tanto, eliminan el “enfoque del corredor” permitido bajo la versión anterior de la IAS 19 y aceleran el reconocimiento de costos de servicios anteriores. Las modificaciones requieren que todas las ganancias y pérdidas actuariales se reconozcan inmediatamente a través de otros resultados integrales para que el activo o pasivo por pensiones neto reconocido en el estado de posición financiera consolidado refleje el valor total del déficit o superávit del plan. Adicionalmente, el costo por interés y el retorno esperado de los activos del plan utilizados en la versión anterior de IAS 19 se remplazan con el importe del interés neto, el cual se calcula aplicando la misma tasa de descuento al pasivo o activo por beneficios definidos neto. Estos cambios no han tenido un efecto significativo.

#### b. IFRS nuevas y modificadas emitidas pero no vigentes

La Entidad no ha aplicado las siguientes nuevas y revisadas IFRS que han sido analizadas pero aún no se han implementado:

IFRS 9, *Instrumentos Financieros*<sup>2</sup>

Modificaciones a la IFRS 9 e IFRS 7, *Entrada en vigor de IFRS 9 y Revelaciones de Transición*<sup>3</sup>

Modificaciones a la IFRS 10 e IFRS 12 e IAS 27, *Entidades de inversión*<sup>1</sup>

Modificaciones a la IAS 32, – *Compensación de Activos y Pasivos Financieros*<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Entrada en vigor para los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2014, se permite su aplicación anticipada

<sup>2</sup> Entrada en vigor para los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2015, se permite su aplicación anticipada

<sup>3</sup> Entrada en vigor para los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2016, se permite su aplicación anticipada

La administración de la Entidad estima que la aplicación de estas normas nuevas y revisadas, no tendrán ningún efecto en la presentación del estado consolidado de posición financiera.

### 3. Principales políticas contables

#### a. Declaraciones de cumplimiento

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

#### b. Bases de medición

Los estados financieros consolidados de la Entidad han sido preparados sobre una base de costo histórico, excepto por ciertos instrumentos financieros que se valúan a su valor razonable, como se explica a mayor detalle en las políticas contables más adelante.

##### i. Costo histórico

El costo histórico generalmente se basa en el valor razonable de la contraprestación entregada a cambio de bienes y servicios.

##### ii. Valor razonable

El valor razonable se define como el precio que se recibiría por vender un activo o que se pagaría por transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes en el mercado a la fecha de valuación independientemente de si ese precio es observable o estimado utilizando directamente otra técnica de valuación. Al estimar el valor razonable de un activo o un pasivo, la Entidad tiene en cuenta las características del activo o pasivo, si los participantes del mercado tomarían esas características al momento de fijar el precio del activo o pasivo en la fecha de medición. El valor razonable para propósitos de medición y / o revelación de estos estados financieros consolidados se determina de forma tal, a excepción de las transacciones con pagos basados en acciones que están dentro del alcance de la IFRS 2, las operaciones de arrendamiento que están dentro del alcance de la IAS 17, y las modificaciones 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 se incluyen datos de entrada observables 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;
- 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 de la Entidad y los de sus subsidiarias en las que tiene control. El control se obtiene cuando la Entidad:

- Tiene poder sobre la inversión
- Está expuesto, 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 controla 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.

Las subsidiarias se consolidan desde la fecha en que su control se transfiere 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 de adquisición o hasta la fecha de venta, según sea el caso.

La ganancia o pérdida de cada componente de los otros resultados integrales se atribuyen a las participaciones controladoras y no controladoras. El resultado integral 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 y operaciones entre las entidades de la Entidad 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 (es decir, se reclasifican a resultados o se transfieren directamente a otras partidas de capital contable según lo especifique/permita la IFRS aplicable) de la misma manera establecida para el caso de que se disponga de los activos o pasivos relevantes. 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. Combinaciones de negocios

Las adquisiciones de negocios se contabilizan utilizando el método de adquisición. La contraprestación transferida en una combinación de negocios se mide a valor razonable, el cual se calcula como la suma de los valores razonables de los activos transferidos por la Entidad, menos los pasivos incurridos por la Entidad con los anteriores propietarios de la empresa adquirida y las participaciones de capital emitidas por la Entidad a cambio del control sobre la empresa adquirida a la fecha de adquisición. Los costos relacionados con la adquisición generalmente se reconocen en el estado 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 Impuestos a la Utilidad y IAS 19 Beneficios para Empleados, respectivamente;
- Pasivos o instrumentos de capital relacionados con acuerdos de pagos basados en acciones de la empresa adquirida o acuerdos de pagos basados en acciones de la Entidad celebrados para reemplazar acuerdos de pagos basados en acciones de la empresa adquirida que se miden de conformidad con la IFRS 2 Pagos basados en acciones a la fecha de adquisición;
- 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 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. 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 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.

e. *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 unidad generadora de efectivo (o grupos de unidades generadoras de efectivo) de la Entidad, que se espera será beneficiada por las sinergias de la combinación.

El deterioro de una unidad generadora de efectivo a la que se le ha asignado crédito mercantil se prueba anualmente, o con mayor frecuencia cuando existen indicios de que la unidad pueda estar deteriorada. Si el monto recuperable de la unidad generadora de efectivo 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 la utilidad o pérdida en el estado de resultados consolidado. Una pérdida por deterioro reconocida al crédito mercantil no se reversa en periodos posteriores.

Al disponer de la unidad generadora de efectivo relevante, el monto de crédito mercantil atribuible se incluye en la determinación de la utilidad o pérdida al momento de la disposición.

f. *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 utilizando el método de participación, excepto si la inversión 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, luego de su 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 como activo financiero 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 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.

g. *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.

#### h. *Transacciones en moneda extranjera*

Para consolidar los estados financieros de operaciones extranjeras que operan de forma independiente de la Entidad (ubicadas en Argentina, Chile y Colombia) y que representan el 27% y el 25% de los ingresos netos consolidados y el 21% y 16% del activo total consolidado al 31 de diciembre de 2013 y 2012, 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.

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 situación financiera.
- Las partidas de ingresos, costos y gastos del estado de resultados se convierten a los tipos de cambio promedio del período, a menos que dichos tipos de cambio fluctuaran de forma significativa durante el período, en cuyo caso, las operaciones se convierten a los tipos de cambio prevaletentes en la fecha en que se celebraron las operaciones.
- El capital contable se convierte a los tipos de cambio históricos, es decir, los correspondientes a la fecha en que se efectuaron las aportaciones de capital o se generaron las utilidades.
- Todas las diferencias generadas por la conversión se reconocen como un componente separado en el capital contable y forman parte de las otras partidas de la utilidad integral.

#### i. *Beneficios a los empleados*

Los beneficios directos a los empleados se valúan en proporción a los servicios prestados, considerando los sueldos actuales y se reconoce el pasivo conforme se devengan. Incluye principalmente la Participación de los Trabajadores en las Utilidades (PTU) por pagar, ausencias compensadas, como vacaciones y prima vacacional, e incentivos.

Las demás compensaciones, a que puede tener derecho el personal, se reconocen en los resultados del ejercicio en que se devengan.

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

La PTU se determina con base en la utilidad fiscal conforme a la fracción I del artículo 10 de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

#### j. *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.

##### – Impuestos a la utilidad causados

En México, el impuesto sobre la renta (ISR) y hasta el 31 de diciembre 2013, el impuesto empresarial a tasa única (IETU) se registran en los resultados del año en que se causan.

##### – Impuestos a la utilidad diferidos

Hasta el 31 de diciembre de 2013, para reconocer el impuesto diferido se determina si, con base en proyecciones financieras, la Entidad causará ISR o IETU y reconoce el impuesto diferido que corresponda al impuesto que esencialmente pagará (ver nota 20). 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, aplicando 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 pasivo por impuesto a la utilidad diferido se reconoce generalmente para todas las diferencias fiscales temporales. Se reconocerá un activo por impuestos diferidos, por todas las diferencias temporales deducibles, en la medida en que resulte probable que la Entidad disponga de utilidades fiscales futuras contra las que pueda aplicar esas diferencias temporales deducibles. Estos activos y pasivos no se reconocen si las diferencias temporales surgen del crédito mercantil o del reconocimiento inicial (distinto al de la combinación de negocios) de otros activos y pasivos en una operación que no afecta el resultado fiscal ni el contable.

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

El valor en libros de un activo por impuestos diferidos debe someterse a revisión al final de cada periodo sobre el que se informa y se debe reducir en la medida que se estime probable que no habrán utilidades gravables suficientes para permitir que se recupere la totalidad o una parte del activo.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos se valúan empleando las tasas fiscales que se espera aplicar en el período en el que el pasivo se pague o el activo se realice, basándose en las tasas (y leyes fiscales) que hayan sido aprobadas o sustancialmente aprobadas al final del periodo sobre el que se informa.

La valuación de los pasivos y activos por impuestos diferidos refleja las consecuencias fiscales que se derivarían de la forma en que la Entidad espera, al final del periodo sobre el que se informa, recuperar o liquidar el valor en libros de sus activos y pasivos.

Los activos por impuestos diferidos y los pasivos por impuestos diferidos se compensan cuando existe un derecho legal para compensar activos a corto plazo con pasivos a corto plazo y cuando se refieren a impuestos a la utilidad correspondientes a la misma autoridad fiscal y la Entidad tiene la intención de liquidar sus activos y pasivos sobre una base neta.

##### – Impuestos causados y diferidos

Los impuestos causados y diferidos se reconocen como ingreso o gasto 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, en cuyo caso el impuesto también se reconoce fuera de los resultados; o cuando surgen del reconocimiento inicial de una combinación de negocios. En el caso de una combinación de negocios, el efecto fiscal se incluye dentro del reconocimiento de la combinación de negocios.

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

Para los componentes significativos de equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades que deben ser reemplazados periódicamente, la Entidad da de baja el componente reemplazado y reconoce el componente nuevo con su correspondiente vida útil y depreciación. Del mismo modo, cuando se efectúa un mantenimiento mayor, el costo de la misma se reconoce como un 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 costos de financiamiento que sean directamente atribuibles a la adquisición, construcción o producción de un activo que necesariamente lleve un periodo de tiempo sustancial para que esté disponible para su uso esperado o su venta, se capitalizan como parte del costo del activo respectivo. Todos los demás costos de financiamiento se contabilizan como gastos en el periodo en el que se incurren. Los costos de financiamiento incluyen los intereses y otros costos en los que incurre la entidad en relación con la celebración de los acuerdos de préstamos respectivos. Durante los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2013 y 2012, la Entidad no capitalizó costos de financiamiento dentro del valor de los activos al no contar con activos calificables o financiamientos destinados a la compra o construcción de activos.

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.

l. *Activos intangibles*

1. Activos intangibles adquiridos en una combinación de negocios

Cuando 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.

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 periodo 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 a continuación:

Marcas	País	Año de vigencia
Domino's Pizza	México	2025
	Colombia	2016
Starbucks Coffee	México	2037
	Argentina	2027
	Colombia	2033
	Chile	2027
Burger King	México, Argentina, Chile y Colombia	Según fechas de apertura
Chili's Grill & Bar	México	2015
California Pizza Kitchen	México	2022
P.F. Chang's	México	2019
	Argentina, Chile y Colombia <sup>(2)</sup>	2021
Pei Wei	México <sup>(3)</sup>	2021
Italianni's	México <sup>(1)</sup>	2031

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> 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 más.

<sup>(3)</sup> Vigencia de 10 años con derecho a prórroga del mismo.

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 2013 y 2012, dichas obligaciones han sido cumplidas.

La amortización de los activos intangibles es incluida en las cuentas 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.

m. *Deterioro del valor de recuperación de activos de larga duración, equipo, 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 unidades generadoras de efectivo 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.

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 unidad generadora de efectivo) es menor que su valor en libros, el valor en libros del activo (o unidad generadora de efectivo) se reduce a su monto recuperable. Las pérdidas por deterioro se reconocen inmediatamente en resultados. La Entidad realiza pruebas de deterioro anualmente para identificar algún indicio.

#### n. *Inventarios y costo de ventas*

Los inventarios se valúan a su costo o al valor neto de realización, el menor. Los costos, incluyendo una porción de costos indirectos fijos y variables, se asignan a los inventarios a través del método más apropiado para la clase particular de inventario. Para la asignación del costo unitario de los inventarios se utiliza la fórmula de costos promedios "CP".

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 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.

#### o. *Arrendamientos*

La determinación de si un acuerdo constituye o incluye un arrendamiento se basa en la esencia del acuerdo a la fecha de su celebración, si el cumplimiento del acuerdo depende del uso de uno o más activos específicos, o si el acuerdo concede el derecho de uso del activo, incluso si tal derecho no se encuentra especificado de manera explícita en el acuerdo.

Los arrendamientos financieros que transfieran a la Entidad sustancialmente todos los riesgos y los beneficios inherentes a la propiedad del bien arrendado, se capitalizan al inicio del plazo del arrendamiento, ya sea por el valor razonable de la propiedad arrendada, o por el valor presente de los pagos mínimos de arrendamiento, el que sea menor. Los pagos por arrendamientos se distribuyen entre los cargos financieros y la reducción de la deuda, de manera tal que se determine un ratio constante de interés sobre el saldo remanente de la deuda. Los cargos financieros se reconocen como costos financieros en el estado de resultados.

El activo arrendado se deprecia a lo largo de su vida útil. Sin embargo, si no existe certeza razonable de que la Entidad obtendrá la propiedad al término del plazo del arrendamiento, el activo se depreciará a lo largo de su vida útil estimada o en el plazo del arrendamiento, el que sea menor.

Los pagos por arrendamientos operativos se reconocen como gastos operativos utilizando el método de línea recta, durante el plazo correspondiente al arrendamiento, salvo que resulte más representativa otra base sistemática de prorrateo para reflejar adecuadamente el patrón de los beneficios del arrendamiento para el usuario. Las rentas contingentes se reconocen como gastos en los periodos en los que se incurren.

#### p. *Pagos anticipados*

Incluyen principalmente anticipos para la compra de inventarios, propiedades, equipo de tienda, mejoras a locales arrendados, y servicios que se reciben dentro de los doce meses posteriores a la fecha del estado de situación financiera y durante el transcurso normal de las operaciones.

#### q. *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 un tercero de algunos o todos los beneficios económicos requeridos para liquidar una provisión, 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*.

#### r. *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.

#### s. *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), costo amortizado, 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 a la fecha de negociación. Las compras o ventas realizadas de forma habitual son aquellas compras o ventas de activos financieros que requieren la entrega de los activos dentro del marco de tiempo establecido por norma o costumbre en dicho mercado.

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

El método de interés efectivo es un método para calcular el costo amortizado de un instrumento financiero 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 activo o pasivo 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 cuando se conservan para ser negociados o 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 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 de administración de riesgos e inversión documentada de la Entidad, y se provea internamente información sobre ese grupo, sobre la base de su valor razonable; o
- Forma parte de un contrato que contenga uno o más instrumentos derivados implícitos, y la IAS 39 permita que la totalidad del contrato híbrido (activo o pasivo) sea designado como de valor razonable.

Los activos financieros a valor razonable con cambios a través de resultados se registran a valor razonable, reconociendo cualquier utilidad o pérdida que surge de su remediación en resultados. 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 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, que no se negocian en un mercado activo, se clasifican como préstamos y cuentas por cobrar. 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 poco importante.

## 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 sobre el cual se informa. 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.

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.

## 5. Baja de activos financieros

La Entidad deja de reconocer un activo financiero únicamente cuando expiran los derechos contractuales sobre los flujos de efectivo del activo financiero, y transfieren de manera sustancial los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad del activo financiero.

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

## t. 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. Instrumentos de capital

Un instrumento de capital consiste en cualquier contrato que evidencie un interés residual en los activos de la Entidad luego de deducir todos sus pasivos. Los instrumentos de capital emitidos por la Entidad se reconocen por los recursos recibidos, neto de los costos directos de emisión.

La recompra de instrumentos de capital propio de la Entidad se reconocen y se deducen directamente en el capital. Ninguna ganancia o pérdida se reconoce en resultados en la compra, venta, emisión o amortización de los instrumentos de capital propio de la Entidad.

### 3. Pasivos financieros

Los pasivos financieros se clasifican como pasivos financieros a valor razonable con cambios a través de resultados o como otros pasivos financieros.

#### 4. 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.

#### 5. Baja de pasivos financieros

La Entidad da de baja los pasivos financieros si, y solo si, las obligaciones de la Entidad se cumplen, cancelan o expiran. La diferencia entre el valor en libros del pasivo financiero dado de baja y la contraprestación pagada y por pagar se reconoce en resultados.

#### u. Instrumentos financieros derivados

Alsea utiliza instrumentos financieros derivados (IFD), denominados forwards y swaps, con el propósito de mitigar riesgos presentes y futuros sobre fluctuaciones adversas en tipos de cambio e intereses, no distraer recursos de la operación y del plan de expansión y contar con la certeza en flujos futuros de la Entidad, con lo que también se mantiene una estrategia del costo de la deuda. Los IFD's utilizados tienen únicamente fines de cobertura económica, mediante los cuales se obliga a intercambiar flujos de efectivo en fechas futuras preestablecidas, sobre el valor nominal o de referencia.

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

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

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

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

**Procesos de control interno:** El Director de Finanzas Corporativas a través del Gerente de Tesorería Corporativa, deberá emitir al siguiente día hábil de la operación realizada, un reporte especificando las necesidades de recursos del período y el porcentaje cubierto a la Dirección de Administración y Finanzas. El Gerente de Tesorería Corporativa distribuirá mensualmente al área de Contabilidad la documentación

necesaria y requerida para que se realice el registro adecuado de dichas operaciones. El Director de Administración y Finanzas, presentará trimestralmente ante el Comité de Prácticas Societarias, un resumen sobre el balance de las posiciones tomadas.

Las acciones a tomar en caso de que se materialicen los riesgos asociados e identificados a las fluctuaciones en el tipo de cambio y tasas de interés, se llevan a cabo en el Comité Interno de Administración de Riesgos e Inversiones, del cual forma parte el Director General de Alsea, y los principales directivos de la empresa.

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

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

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

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

**Mercados y contrapartes:** Los instrumentos financieros derivados son contratados en el mercado local 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 Nacional de México, S. A., Banco Santander, S. A., Barclays Bank México S. A., Deutsche Bank AG, Goldman, Sachs Paris Inc. Etcie., HSBC México S. A., Merrill Lynch Capital Services Inc., Morgan Stanley Capital Services Inc., y UBS AG.

Está dentro de las facultades del Director de Finanzas Corporativas 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 balance a su valor razonable y los cambios en dicho valor se reconocen en el estado 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 (ISDA) 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 empresa se encarga de validar todos los cálculos y valuaciones recibidos por cada una de las contrapartes.

#### 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. 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*

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.

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

La Nota 16 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.

##### 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 unidad generadora de efectivo 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

Los activos fijos adquiridos 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 y método de depreciación se revisan al final de cada año, y 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 de situación 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 23 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 no monetarias

Durante el ejercicio, la Entidad celebró las siguientes actividades financieras y de inversión no monetarias que no se reflejan en los estados consolidados de flujos de efectivo:

Como se menciona en la nota 24, en abril de 2012, Alsea decretó el pago de dividendos por la cantidad de \$308,902 en acciones mediante la capitalización de dicho importe correspondiente a la cuenta de utilidad neta.

La Entidad adquirió el 82% de Starbucks Coffe Chile, S.A. (Starbucks Chile) y concreto 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 BKW, quedando Alsea con una participación final del 80% en OFA y BKW con el 20%. El detalle de estas adquisiciones y la consideración pagado en acciones y pasivos asumidos se muestra en la Nota 16.

## 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 monetario. El saldo de efectivo y equivalentes de efectivo en el estado de situación financiera y el estado de flujos de efectivo al 31 de diciembre de 2013 y 2012, se integra como se muestra a continuación:

	2013	2012
Efectivo	\$ 545,708	\$ 329,841
Inversiones a la vista con vencimiento original menor a tres meses	117,562	602,753
<b>Total efectivo y equivalentes de efectivo</b>	<b>\$ 663,270</b>	<b>\$ 932,594</b>

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

## 7. Cuentas por cobrar a clientes

Las cuentas por cobrar a clientes que se revelan en los estados consolidados de situación financiera se clasifican como préstamos y cuentas por cobrar y por lo tanto se valúan al costo amortizado.

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, el saldo de clientes se integra como se muestra a continuación:

	2013	2012
Franquicias	\$ 213,231	\$ 164,053
Tarjeta Crédito	110,442	101,310
Otros	90,505	100,442
	414,178	365,805
Estimación para cuentas de cobro dudoso	(54,074)	(26,324)
	\$ 360,104	\$ 339,481

El plazo de crédito promedio contratado sobre la venta de alimentos, bebidas, envase, empaque, regalías y otros a propietarios de subfranquicias es de 8 a 14 días. No se hace ningún cargo por intereses sobre las cuentas por cobrar a clientes por los primeros 14 días después de la facturación. Con posterioridad a esa fecha, se calculan intereses moratorios a una Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio ("TIIE") + 5 puntos x 2% anual, sobre el saldo vencido, al momento de liquidarlo.

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

	2013	2012
15–60 días	\$ 37,376	\$ 36,540
60–90 días	12,327	7,118
Más de 90–120 días	73,615	55,844
<b>Total</b>	<b>\$ 123,318</b>	<b>\$ 99,502</b>
Antigüedad promedio (días)	77	93

Las estimaciones que se presentan en los estados consolidados de situación financiera, se refieren a las cuentas de difícil cobro de saldos con franquiciatarios. Las estimaciones reconocidas principalmente por este concepto son de \$54,074 y \$26,324 en 2013 y 2012, respectivamente.

La concentración del riesgo de crédito es limitada debido a que la base de clientes es grande e independiente y los clientes relacionados al servicio y suministro de alimentos el riesgo está controlado y soportado por un contrato de servicios y/o de franquicia maestra.

## 8. Inventarios

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, se integran como se muestra a continuación:

	2013	2012
Alimentos y bebidas	\$ 491,256	\$ 455,960
Envase y empaque	57,682	46,265
Otros	99,403	56,251
Estimación para obsolescencia	(6,461)	(8,082)
<b>Total</b>	<b>\$ 641,880</b>	<b>\$ 550,394</b>

Los inventarios reconocidos en el costo de ventas por consumo de inventarios durante el periodo con respecto a las operaciones continuas fue de \$5,227,739 y \$4,755,290 por los años que terminaron al 31 de diciembre de 2013 y 2012, respectivamente.

## 9. Pagos anticipados

Los pagos anticipados fueron efectuados para la adquisición de:

	2013	2012
Seguros y otros servicios	\$ 136,796	\$ 50,990
Inventarios	134,459	102,821
Arrendamiento de locales	33,068	30,390
<b>Total</b>	<b>\$ 304,323</b>	<b>\$ 184,201</b>

## 10. Depósitos en garantía no circulantes

Los depósitos en garantía se integran como se muestra a continuación:

	2013	2012
Depósitos en garantía por inmuebles arrendados no circulantes	\$ 128,108	\$ 110,020

## 11. Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades

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

	Edificios	Equipo de tienda	Mejoras a locales arrendados	Equipo de transporte	Equipo de cómputo	Equipo de producción	Mobiliario y equipo de oficina	Construcción en proceso	Total
<b>Costo</b>									
Saldo al 1 de enero de 2012	\$ 206,437	\$ 1,873,480	\$ 2,926,312	\$ 114,623	\$ 303,690	\$ 568,650	\$ 71,203	\$ 411,166	\$ 6,475,561
Adquisiciones	6,956	328,707	351,879	15,119	74,444	20,726	14,726	108,565	921,122
Adquisición de negocio	–	164,741	162,073	2,178	15,357	–	302	–	344,651
Bajas	(553)	(91,043)	(80,501)	(32,361)	(20,306)	(912)	(1,751)	–	(227,427)
Ajuste por conversión	15	(43,907)	(99,489)	(880)	(8,436)	–	(1,667)	(12,897)	(167,261)
Saldo al 31 de diciembre de 2012	212,855	2,231,978	3,260,274	98,679	364,749	588,464	82,813	506,834	7,346,646
Adquisiciones	93,449	263,512	375,472	27,091	94,508	194,299	10,533	68,684	1,127,548
Adquisición de negocio	–	91,529	264,705	180	4,690	–	1,408	31,860	394,372
Bajas	–	(70,620)	(25,561)	(10,519)	(10,750)	(2,096)	(176)	–	(119,722)
Ajuste por conversión	(7,139)	(60,775)	(116,515)	(2,100)	(13,206)	–	(4,269)	(18,560)	(222,564)
Saldo al 31 de diciembre de 2013	\$ 299,165	\$ 2,455,624	\$ 3,758,375	\$ 113,331	\$ 439,991	\$ 780,667	\$ 90,309	\$ 588,818	\$ 8,526,280

### Depreciación

Saldo al 1 de enero de 2012	\$ 60,027	\$ 792,519	\$ 1,390,338	\$ 72,909	\$ 212,609	\$ 434,824	\$ 39,915	\$ –	\$ 3,003,141
Cargo por depreciación del ejercicio	10,038	227,427	212,405	15,913	39,546	19,603	9,449	–	534,381
Adquisición de negocio	–	53,142	57,350	1,636	7,631	–	1,018	–	120,777
Ajuste por conversión	3	(10,852)	(31,410)	(484)	(5,789)	–	(1,371)	–	(49,903)
Bajas	(325)	(79,006)	(54,789)	(26,542)	(18,496)	(1,119)	(5,581)	–	(185,858)
Saldo al 31 de diciembre de 2012	69,743	983,230	1,573,894	63,432	235,501	453,308	43,430	–	3,422,538
Cargo por depreciación del ejercicio	7,296	240,616	270,246	16,271	57,799	28,014	4,748	–	624,990
Ajuste por conversión	(16)	(21,057)	–	(879)	(10,602)	–	(1,989)	–	(34,543)
Bajas	–	(65,424)	(13,323)	(7,628)	(9,498)	(1,622)	(152)	–	(97,647)
Saldo al 31 de diciembre de 2013	\$ 77,023	\$ 1,137,365	\$ 1,830,817	\$ 71,196	\$ 273,200	\$ 479,700	\$ 46,037	\$ –	\$ 3,915,338

### Costo neto

Saldo al 31 de diciembre de 2012	\$ 143,112	\$ 1,248,748	\$ 1,686,380	\$ 35,247	\$ 129,248	\$ 135,156	\$ 39,383	\$ 506,834	\$ 3,924,108
Saldo al 31 de diciembre de 2013	\$ 222,142	\$ 1,318,259	\$ 1,927,558	\$ 42,135	\$ 166,791	\$ 300,967	\$ 44,272	\$ 588,818	\$ 4,610,942

## 12. Activos intangibles

a. El activo intangible se muestra a continuación:

	Derechos de marcas	Comisiones por apertura de tienda	Derecho de franquicia y uso de locales	Licencias y desarrollos	Crédito mercantil	Total
<b>Costo</b>						
Saldo al 1 de enero de 2012	\$ 717,473	\$ 410,514	\$ 318,428	\$ 285,720	\$ 206,932	\$ 1,939,067
Adquisiciones	67,839	8,330	77,133	67,239	–	220,541
Adquisición de negocio	803,447	–	–	–	785,816	1,589,263
Ajuste por conversión	(12,725)	(12,011)	(1,376)	89	–	(26,023)
Bajas	(9,506)	(20,090)	(6,565)	(4,676)	–	(40,837)
Saldo al 31 de diciembre de 2012	1,566,528	386,743	387,620	348,372	992,748	3,682,011
Adquisiciones	9,789	11,489	212,177	105,973	–	339,428
Adquisición de negocio	17,985	–	18,366	113	789,877	826,341
Ajuste por conversión	(24,015)	(14,239)	(3,441)	(838)	–	(42,533)
Bajas	(649)	(2,860)	(110)	(66)	–	(3,685)
Saldo al 31 de diciembre de 2013	\$ 1,569,638	\$ 381,133	\$ 614,612	\$ 453,554	\$ 1,782,625	\$ 4,801,562
<b>Amortización</b>						
Saldo al 1 de enero de 2012	\$ 301,982	\$ 339,346	\$ 140,204	\$ 211,887	\$ 16,953	\$ 1,010,372
Amortización	136,488	46,321	41,928	52,180	–	276,917
Adquisición de Negocio	8,500	–	–	–	–	8,500
Ajuste por conversión	(2,414)	(11,436)	(573)	22	–	(14,401)
Bajas	(5,608)	(7,703)	(3,144)	(1,752)	–	(18,207)
Saldo al 31 de diciembre de 2012	438,948	366,528	178,415	262,337	16,953	1,263,181
Amortización	166,703	17,916	41,756	71,756	–	298,131
Ajuste por conversión	(6,182)	(13,946)	(1,414)	(207)	–	(21,749)
Bajas	(252)	(652)	(951)	(42)	–	(1,897)
Saldo al 31 de diciembre de 2013	\$ 599,217	\$ 369,846	\$ 217,806	\$ 333,844	\$ 16,953	\$ 1,537,667
<b>Costo neto</b>						
Saldo al 31 de diciembre de 2012	\$ 1,127,580	\$ 20,215	\$ 209,205	\$ 86,035	\$ 975,795	\$ 2,418,830
Saldo al 31 de diciembre de 2013	\$ 970,421	\$ 11,287	\$ 396,806	\$ 119,710	\$ 1,765,672	\$ 3,263,896

### 13. Contratos de arrendamiento operativos

Los locales en los que se ubican 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. Como excepción, la renta de algunos establecimientos se pacta en dólares, y en algunos casos, la renta puede tener un componente variable, determinado en función de las ventas netas del establecimiento correspondiente. 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 puro, 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:

	2013	2012
Pagos mínimos de arrendamiento	\$ 1,262,533	\$ 1,066,583

### 14. Inversión en subsidiarias

a. *La participación accionaria en su capital social de sus principales subsidiarias se muestra a continuación:*

Subsidiaria y/o asociada	Actividad	2013	2012
Panadería y Alimentos para Food Service	Distribución de Alimentos marcas Alsea	100.00%	100.00%
Café Sirena, S. de R.L. de C.V.	Operadora de la marca Starbucks en México	100.00%	82.00%
Operadora de Franquicias Alsea, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Burger King en México	80.00%	99.99%
Operadora y Procesadora de Productos de Panificación S.A. de C.V.	Operadora de la marca Domino's Pizza en México	99.99%	99.99%
GastroSur, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Chili's Grill & Bar en México	99.99%	99.99%
Fast Food Sudamericana, S.A.	Operadora de la marca Burger King en Argentina	99.99%	99.99%
Fast Food Chile, S.A.	Operadora de la marca Burger King en Chile	99.99%	99.99%
Starbucks Coffee Argentina, S.R.L.	Operadora de la marca Starbucks en Argentina	100.00%	82.00%
Dominalco, S.A.	Operadora de la marca Domino's Pizza en Colombia	95.00%	95.00%
Servicios Múltiples Empresariales ACD S.A. de C.V. SOFOM E.N.R.	Operadora de Factoraje y Arrendamiento Financiero	99.99%	99.99%
Asian Bistro Colombia, S.A.S	Operadora de la marca P.F. Chang's en Colombia	100.00%	100.00%
Asian Bistro Argentina S.R.L.	Operadora de la marca P.F. Chang's en Argentina	100.00%	100.00%
Operadora Alsea en Colombia, S.A.	Operadora de la marca Burger King en Colombia	95.00%	95.00%
Asian Food Ltda.	Operadora de la marca P.F. Chang's en Chile	100.00%	100.00%

Subsidiaria y/o asociada	Actividad	2013	2012
Grupo Calpik, S.A.P.I. de C.V.	Operadora de la marca California Pizza Kitchen en México	99.99%	99.99%
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	99.99%	99.99%
Distribuidora e Importadora Alsea, S.A. de C.V.	Distribuidora de alimentos e insumos para las marcas de Alsea y relacionadas	99.99%	99.99%
Italcafe, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Italianni's	100.00%	100.00%
Grupo Amigos de San Ángel, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Italianni's	89.77%	89.77%
Grupo Amigos de Torreón, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Italianni's	93.86%	93.86%
Grupo Amigos de Perisur, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Italianni's	94.88%	94.88%
Starbucks Coffee Chile, S.A. <sup>(1)</sup>	Operadora de la marca Starbucks en Chile	100.00%	18.00%

<sup>(1)</sup> En septiembre de 2013 Alsea adquirió la totalidad de las acciones de Starbucks Coffee Chile, S.A. de C.V., consolidando la información financiera a partir de dicha adquisición; con anterioridad se reconocía el método de participación (ver nota 1a y 16.)

### 15. Inversión en acciones de compañías asociadas

#### *Adquisición de participación no controladora de Grupo Axo*

En junio de 2013, Alsea llegó a un acuerdo para adquirir el 25% del capital social de Grupo Axo. El registro se reconoció en el estado consolidado de situación financiera como inversiones en acciones de compañías asociadas y dicha operación originó un crédito mercantil de \$559,887, incluido en el saldo de dicha inversión.

El crédito mercantil que surge de la adquisición de Grupo Axo, deriva de la contraprestación pagada que incluyó efectivamente, importes en relación con beneficios de nuevos negocios, principalmente de comercialización de marcas internacionales de ropa y cosméticos, esperando un crecimiento de mercado con un plan de desarrollo. Estos beneficios no se reconocen separadamente del crédito mercantil debido a que no cumplen con los criterios de reconocimiento para los activos intangibles identificables.

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, la inversión en acciones de compañías asociadas se encuentra representada por la participación directa en el capital social de las compañías que se menciona a continuación:

	2013		Actividad principal	Participación en asociada	
	(%)	(%)		31/12/2013	31/12/2012
Starbucks Coffee Chile, S.A.	–	18%	Operadora de la marca Starbucks en Chile	\$ –	\$ 40,296
Grupo Axo,	25%	–	Comercializadora de ropa y accesorios de marcas de prestigio	788,665	–
<b>Total</b>				<b>\$ 788,665</b>	<b>\$ 40,296</b>

	2013		Actividad principal	Participación en asociada	
	(%)	2012		31/12/2013	31/12/2012
Starbucks Coffee Chile, S.A.	–	18%	Operadora de la marca Starbucks en Chile	\$ –	\$ 12,978
Grupo Axo,	25%	–	Comercializadora de ropa y accesorios de marcas de prestigio	43,582	–
<b>Total</b>				<b>\$ 43,582</b>	<b>\$ 12,978</b>

#### Starbucks Coffee Chile, S.A.

La participación de la Entidad en los activos y pasivos al 31 de diciembre de 2012, así como en los ingresos y gastos correspondientes a los períodos finalizados hasta el 31 de agosto de 2013 y el 31 de diciembre de 2012 que fue del 18%. El total de los activos, pasivos y patrimonio y los resultados de la compañía asociada es como sigue:

	31/12/2012
Activos corrientes	\$ 207,660
Activos no corrientes	\$ 136,399
Pasivos corrientes	\$ 99,908
Pasivos no corrientes	\$ 20,287
Patrimonio	\$ 223,864

	31/12/2012
Ingresos	\$ 536,655
Costos	\$ 464,555
Utilidad neta del ejercicio	\$ 72,100

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

La participación de la Entidad en los activos y pasivos al 31 de diciembre de 2013, así como en los ingresos y gastos correspondientes al período de la fecha de adquisición y hasta el 31 de diciembre de 2013 es el 25%. El total de los activos, pasivos y patrimonio así como los resultados de la compañía asociada es como sigue:

	31/12/2013
Activos corrientes	\$ 1,435,557
Activos no corrientes	\$ 911,862
Pasivos corrientes	\$ 997,003
Pasivos no corrientes	\$ 416,473
Patrimonio	\$ 915,114
Patrimonio no controlador	\$ 18,829

	01/08/2013 al 31/12/2013
Ingresos	\$ 1,207,860
Costos	\$ 1,033,532
Utilidad neta del ejercicio	\$ 174,328

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

	2013
Activos netos de la asociada	\$ 915,114
Participación de la Entidad en Grupo Axo (25%)	\$ 228,778
Más: crédito mercantil	559,887
<b>Valor en libros de la participación de la Entidad en Grupo Axo</b>	<b>\$ 788,665</b>

## 16. Combinación de negocios

### Adquisición de la participación controladora de Starbucks Coffee Chile

En septiembre de 2013, Alsea adquirió el 82% de Starbucks Coffee 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 que actualmente está en proceso de valuación bajo método de compra de acuerdo a IFRS.

Los siguientes pasos son:

- Reconocer y valorar los activos y pasivos.
- 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.
- Determinar el crédito mercantil o derecho de franquicia.

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 periodo de medición, lo cual se estima que concluirá en septiembre 2014, los montos preliminares abajo son sujetos a cambiar:

Concepto	Agosto 2013
Activos circulantes	\$ 218,083
Equipo e intangible	148,125
Pasivos circulantes y largo plazo	(101,807)
Valor razonable de los activos netos adquiridos	264,401
Valor razonable de la participación anterior	47,593
Contraprestación pagada en efectivo	860,014
Valor total de la contraprestación pagada	907,607
<b>Crédito mercantil</b>	<b>\$ 643,206</b>

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.

Desde la fecha de la adquisición, Starbucks Chile ha contribuido \$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 del 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 \$731,358 y corresponden a la contraprestación pagada en efectivo \$860,014 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.

Los siguientes pasos son:

- i.- Reconocer y valor los activos, pasivos y la participación no controladora
- ii.- Determinar el crédito mercantil o derecho de franquicia.

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 periodo de medición, lo cual se estima que concluirá en abril 2014, los montos preliminares abajo son sujetos a cambiar:

Concepto	Marzo 2013
Activos circulantes	\$ 106,128
Equipo e intangible	309,374
Impuestos diferidos	62,803
Pasivos circulantes y largo plazo	(73,547)
Valor razonable de los activos netos adquiridos	404,758
Contraprestación pagada con acciones	217,534
Contraprestación pagada en efectivo	333,895
Valor total de la contraprestación pagada	551,429
Crédito mercantil	\$ 146,671

La contraprestación pagada en acciones de OFA y que está en etapa de medición es de \$217,534 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.

Desde la fecha de la adquisición, Burger King Mexicana ha contribuido \$564,376 a los ingresos y \$3,756 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 \$ 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.

#### Adquisición de Italianni's

En febrero de 2012, concluyó el proceso de adquisición de Italianni's, el precio final de la adquisición fue de \$1,765 millones de pesos.

Alsea adquirió, 8,168,161 acciones que representan el 100% de las acciones del capital social de Italcafé, S.A. de C.V. quien es propietaria de: i.- Ocho unidades de Italianni's y los derechos exclusivos para desarrollo, expansión y subfranquicia de la marca Italianni's en todo el territorio Mexicano y ii.- 89.7682% del capital social de Grupo Amigos de San Ángel S.A. de C.V. ("GASA"), empresa propietaria de 34 unidades de Italianni's. El objetivo de esta adquisición es consolidar los planes de expansión en el segmento de Comida Casual.

La cesión de los contratos de licencia de franquicias a terceros, demás derechos y activos materia de la transición, fueron pagados a los titulares de dichos derechos y bienes.

Asimismo el acuerdo definitivo contempla entre otras cuestiones:

- a) Operación en forma exclusiva de los restaurantes de la marca Italianni's en México, por un plazo máximo de 30 años.
- b) Alsea no pagará ningún tipo de regalía, cuota de apertura o comisiones referentes al uso de la marca o al modelo de franquicia.
- c) No existe obligación de cumplir un plan de aperturas.
- d) Cesión de contratos de franquicias a terceros existentes.
- e) Facultad a otorgar nuevas franquicias a terceros.
- f) Derechos para distribuir todas las materias primas a los restaurantes de la marca.

En febrero de 2013 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. No hubo cambios en la contabilización preliminar de la adquisición.

Concepto	Febrero de 2012
Activos circulantes	\$ 173,961
Equipo de tienda y propiedades, neto	242,241
Intangibles, neto	740,619
Deuda a corto y largo plazo	(204,063)
Valor razonable de los activos netos adquiridos	952,758
Contraprestación pagada en efectivo	1,765,000
Participación no controladora	(26,426)
Valor total de la contraprestación pagada	1,738,574
<b>Crédito mercantil</b>	<b>\$ 785,816</b>

La participación no controladora reconocida a la fecha de adquisición fue valuada conforme a la parte proporcional en los activos netos identificables.

El crédito mercantil que surge de la adquisición de Italianni's, deriva de la contraprestación pagada que incluyó efectivamente importes en relación con beneficios de operar la marca de comida italiana, 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 y sinergias esperadas en la operación. 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 2012, Italianni's contribuyó \$742,466 a los ingresos y \$43,622 a la ganancia del periodo antes del impuesto a las ganancias de la Entidad. Si la combinación hubiera ocurrido al inicio del ejercicio 2012, la ganancia neta consolidada del periodo hubiera sido de \$413,001 y el ingreso por operaciones continuas hubiera sido de \$13,652,912.

Los costos de transacción de \$3,234 se reconocieron en los resultados del periodo dentro de otros gastos.

Los flujos de efectivo neto sobre la adquisición de la subsidiaria de \$1,758,181 y corresponden a la contraprestación pagada en efectivo \$1,765,000 menos los saldos de efectivo y equivalente de efectivo adquiridos de \$6,819.

## 17. Crédito mercantil

El crédito mercantil se muestra a continuación:

Concepto	Importe
Saldo al 1 de enero de 2012	\$ 189,979
Italianni's	785,816
Saldo al 31 de diciembre de 2012	975,795
Burger King Mexicana	146,671
Starbucks Coffee Chile	643,206
Saldo al 31 de diciembre de 2013	\$ 1,765,672

### 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:

	2013	2012
Burger King Mexicana	\$ 239,756	\$ 93,085
Domino's Pizza	70,280	70,280
Chili's	26,614	26,614
Italianni's	785,816	785,816
Starbucks Coffee Chile	643,206	—
	<b>\$ 1,765,672</b>	<b>\$ 975,795</b>

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, los estudios efectuados de las pruebas de deterioro concluyeron que el crédito mercantil no tiene deterioro.

## 18. Deuda a largo plazo

La deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2013 y 2012, se integra por préstamos sin garantía específica como se muestra a continuación:

	Vencimientos	Tasa de interés promedio anual	2013	2012
Créditos simples	2014–2018	4.50%	\$ 2,554,767	\$ 2,474,480
Menos vencimientos circulantes		8.00%	388,486	396,647
Vencimientos a largo plazo			<b>\$ 2,166,281</b>	<b>\$ 2,077,833</b>

Los vencimientos anuales de la deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2013 son como se muestra a continuación:

Año	Importe
2014	\$ 388,486
2015	472,598
2016	549,098
2017	702,098
2018	442,487
	\$ 2,554,767

Los créditos bancarios incluyen ciertas obligaciones de hacer y no hacer así como mantener ciertas razones financieras. Al 31 de diciembre de 2013 y 2012 todas estas obligaciones se han cumplido.

## 19. Certificados bursátiles

- En junio del 2013, la Entidad decidió emitir la colocación de certificados bursátiles por un monto de \$2,500,000, con un plazo de 5 años a partir de su fecha de emisión con vencimiento en junio de 2018, los mismos pagarían intereses cada 28 días a una tasa cupón de TIE de 28 días más 0.75 puntos porcentuales. El saldo al 31 de diciembre de 2013 asciende a \$2,488,850.
- Con base en el programa de certificados bursátiles establecido por Alsea, en mayo de 2011 se concretó la colocación de certificados bursátiles por un monto de \$1,000,000 en el mercado mexicano (Alsea11), los intermediarios colocadores que participaron en la oferta fueron HSBC Casa de Bolsa, S. A. de C. V., Grupo Financiero HSBC, Actinver Casa de Bolsa, S. A. de C. V. y Grupo Financiero Actinver.

Los certificados bursátiles emitidos tenían un plazo de tres años, a partir de su fecha de emisión con vencimiento en mayo de 2014, los mismos pagarían intereses cada 28 días a una tasa de TIE (tasa de interés interbancaria de equilibrio) de 28 días más 1.30 puntos porcentuales.

En diciembre del 2012, la Entidad decidió realizar la amortización anticipada total del certificado bursátil con clave de pizarra Alsea11. Por lo tanto, al 31 de diciembre de 2012 la Entidad no cuenta con deuda bursátil.

El saldo a diciembre de 2012 de los gastos de dicha emisión, tales como honorarios legales, costos de emisión, gastos de impresión y colocación, etc., se reconocieron, después de la amortización anticipada del certificado bursátil, en los resultados del ejercicio.

## 20. Impuestos a la utilidad

La Entidad está sujeta al ISR y hasta 2013 al IETU.

ISR – La tasa fue 30% para 2013 y 2012 y conforme a la nueva Ley de ISR 2014 (Ley 2014) continuará al 30% para 2014 y años posteriores. La Entidad causó ISR en forma consolidada hasta 2013 con sus subsidiarias mexicanas. 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 2014, y debido a que la Entidad al 31 de diciembre de 2013 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.

IETU – A partir de 2014 se abrogó el IETU, por lo tanto, hasta el 31 de diciembre de 2013 se causó este impuesto, tanto para los ingresos como las deducciones y ciertos créditos fiscales con base en flujos de efectivo de cada ejercicio. La tasa fue 17.5%.

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. Adicionalmente, a diferencia del ISR, el IETU hasta 2013 se causó en forma individual por la controladora y sus subsidiarias.

El impuesto a la utilidad causado es el que resultó mayor entre el ISR y el IETU hasta 2013.

Con base en proyecciones financieras, la Entidad identificó que esencialmente pagará ISR. Por lo tanto, la Entidad reconoce ISR diferido.

En Chile, en abril de 2010, el gobierno chileno anunció un plan de financiamiento 2010–2013 para la reconstrucción del país tras el terremoto de febrero 2010. Este plan de financiamiento incluye un aumento temporal de la tasa del Impuesto de Primera Categoría de la tasa histórica de 17% a 20% en 2011, el 18.5% en 2012, y volviendo al 17% en 2013. El cambio en el impuesto de Primera Categoría se promulgó en julio de 2010.

En Colombia, i.– el impuesto de renta corriente se determina con base en la renta fiscal, la tasa fiscal es del 32%, ii.– el porcentaje para determinar la renta presuntiva equivale al 3% del patrimonio líquido del año anterior

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 30%.. 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.

### a. Impuestos a la utilidad reconocidos en los resultados

	2013	2012
ISR sobre base fiscal	\$ 422,573	\$ 326,795
ISR diferido	(137,706)	(107,648)
	\$ 284,867	\$ 219,147

El gasto de impuestos atribuible a la utilidad antes de ISR fue diferente del que resultaría de aplicar la tasa del 30% en 2013 y 2012, como resultado de las partidas que se indican a continuación:

	2013	2012
Tasa esperada de ISR	30%	30%
Gastos no deducibles efectos de inflación y otros	3%	10%
Cambio en reconocimiento de activo diferido relacionado pérdidas fiscales	(3%)	(5%)
Tasa efectiva de ISR consolidada	30%	35%

b. *Impuestos diferidos en balance*

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

	2013	2012
(Activos) pasivos diferidos:		
Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios	\$ (10,863)	\$ (5,997)
Provisiones de pasivo	(368,176)	(220,682)
Anticipos de clientes	(18,565)	(30,072)
Pérdidas fiscales por amortizar, IMPAC por recuperar	(166,337)	(201,465)
	(12,269)	(12,269)
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	(471,470)	(380,473)
Otros activos	12,224	807
Pagos anticipados	53,049	21,186
	\$ (982,407)	\$ (828,965)

	2013	2012
Diferencias temporales		
Saldo inicial	\$ (828,965)	\$ (692,420)
Reconocido en los resultados	(137,706)	(107,648)
Adquisiciones	(11,024)	(24,628)
Reconocido directamente en el capital	(4,712)	(4,269)
	\$ (982,407)	\$ (828,965)

Los activos diferidos no reconocidos al 31 de diciembre de 2013 y 2012, fue de \$28,384 y \$159,594 respectivamente. El cambio neto en los activos diferidos no reconocidos al 31 de diciembre de 2013 y 2012 fue un decremento de \$28,446 y \$30,626, respectivamente, originado principalmente por las pérdidas fiscales acumuladas.

Al 31 de diciembre de 2013, las pérdidas fiscales por amortizar expiran como se muestra a continuación:

Año de vencimiento	Pérdidas amortizables
2014	\$ 266,624
2015	14,315
2016	26,664
2017	39,028
2018	30,346
2019	1,581
2020	28,877
2021	22,692
2022	51,342
2023	72,987

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, los saldos por ISR relacionados con la consolidación fiscal de la Entidad antes y después de la entrada en vigor de la reforma fiscal 2011, corresponden a pérdidas fiscales pendientes de disminuir generadas durante la consolidación por las sociedades controladas y controladoras por un monto de \$26,034 y \$193,454, respectivamente.

El calendario por años de pagos previstos por la Entidad para liquidar los pasivos por impuesto sobre la renta relacionados con la consolidación fiscal, derivado de la entrada en vigor de la reforma fiscal 2014, se muestra a continuación:

Año de vencimiento	Pago
2014	\$ 10,111
2015	7,229
2016	5,801
2017	2,893
	\$ 26,034

21. **Provisiones**

Las provisiones al 31 de diciembre de 2013 y 2012 se integran como se muestra a continuación:

	Remuneraciones y otros pagos al personal	Suministros y otros	Total
<b>1 de enero de 2012</b>	\$ 103,631	\$ 468,099	\$ 571,730
Incrementos cargados a resultados	434,582	728,559	1,163,141
Pagos y cancelaciones	(400,509)	(672,627)	(1,073,136)
<b>31 de diciembre de 2012</b>	\$ 137,704	\$ 524,031	\$ 661,735
Incrementos cargados a resultados	545,424	426,466	971,890
Pagos y cancelaciones	(532,121)	(370,777)	902,898
<b>31 de diciembre de 2013</b>	\$ 151,007	\$ 579,720	\$ 730,727

22. **Beneficios al retiro a empleados**

El costo neto del período por las obligaciones derivadas del plan de pensiones y sus relativas primas de antigüedad y beneficios por terminación, ascendió a \$21,674 y \$17,102 en 2013 y 2012, respectivamente. Otras revelaciones que requieren las disposiciones contables se consideran poco importantes.

## 23. Instrumentos financieros

### a. Administración del riesgo de capital

La Entidad administra su capital para asegurar que las entidades en la Entidad 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 2012.

La estructura de capital de la Entidad consiste en la deuda neta (los préstamos como se detalla en la Nota 18 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 24).

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 2013 y 2012, no hubo modificaciones en los objetivos, las políticas, ni en los procesos relacionados con la gestión del capital.

La Entidad no está sujeta a requerimiento alguno impuesto externamente para la administración de su capital.

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

– Deuda Neta a EBITDA = Deuda Neta / EBITDA Itm

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, la restricción financiera establecida en los contratos de crédito de la Compañía corresponde a la relación de Deuda Neta a EBITDA de los últimos doce meses. La Entidad cumplió con el ratio establecido, lo cual fue ligeramente menor a 1.0 y 2.6 respectivamente.

### b. Categorías de instrumentos financieros

	2013	2012
<b>Activos financieros</b>		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 663,270	\$ 932,594
Préstamos y cuentas por cobrar a costo amortizado	628,818	535,931
<b>Pasivos financieros a costo amortizado</b>		
Préstamos bancarios	388,486	396,647
Préstamos bancarios a largo plazo	2,166,281	2,077,533
Certificados Bursátiles	2,488,850	–
Cuentas por pagar, pasivos acumulados y provisiones	901,589	871,404

### c. Objetivos de la administración del riesgo financiero

Alsea está expuesta principalmente a riesgos financieros de: (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 obtener coberturas de riesgos a través de instrumentos financieros derivados.

La negociación con instrumentos derivados se realiza sólo con instituciones de reconocida solvencia y se han establecido límites para cada institución. 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 Alsea, podrían limitar la capacidad de la Entidad 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 la cual tiene como objetivo mitigar los riesgos presentes y futuros relacionadas 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 Entidad 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 USD/MXN
- Opciones sobre tipo de cambio USD/MXN
- 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.

Las exposiciones al riesgo del mercado se evalúan usando el Valor en riesgo (VaR) complementado con un análisis de sensibilidad.

No han habido cambios en la exposición de la Entidad a los riesgos del mercado o la forma como se administran y valúan estos riesgos.

### 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 2013 y 2012. También muestra los tipos de cambio vigentes a esas fechas.

La determinación de cobertura de USD y sus requerimientos, 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 (USD), 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 Corporativo de Tesorería informa a la Dirección de Finanzas Corporativas.

La siguiente tabla detalla cuantitativamente la exposición sobre el riesgo cambiario en base a los contratos forward y opciones de moneda extranjera USD/MXN contratados por la Entidad vigente al 31 de diciembre de 2013.

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)
			Trimestre actual	Trimestre anterior	Trimestre actual	Trimestre anterior	Trimestre actual	Trimestre anterior	
Forwards	Larga	Económica	13.06	13.01	2,500	1,500	\$ (16)	\$ (8)	2,500
			USD/MXN	USD/MXN					
Opciones	Larga	Económica	13.06	13.01	13,750	4,500	\$ (9)	\$ (76)	13,750
			USD/MXN	USD/MXN					

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

Al cierre del 31 de diciembre de 2013, la compañía cuenta con coberturas para compra de dólares americanos para los próximos 12 meses por un total de \$16.3 millones de dólares, con un tipo de cambio promedio de 12.60, el valor razonable de los instrumentos financieros derivados de divisas es de \$0.3 millones de pesos.

Considerando el tipo de cambio USD/MXN sobre niveles de 13.06 al cierre de 2013, el portafolio actual de la Entidad, y la posición larga entre forwards y opciones; la administración supone que un escenario de estrés que habría afectado sus resultados al cierre del 31 de diciembre de 2013 es una apreciación de 1.00 pesos vs un dólar americano, provocando la compra de contratos forwards por arriba del precio de mercado y la activación de opciones con barrera, incrementando el nocional cubierto y su valor razonable.

La afectación en el portafolio de los instrumentos financieros derivados de tipo de cambio con una apreciación del 8% representaría un incremento en costos financieros de aproximadamente \$15.6 millones de pesos. 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 2013.

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 2013 y 2012, se realizaron un total de 309 y 387 operaciones, respectivamente, de instrumentos financieros derivados de tipo de cambio forwards y opciones por un monto de 146.1 y 103.3 millones de dólares, respectivamente. El valor absoluto del valor razonable 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 2013 y 2012, Alsea cuenta con IFD para compra de dólares americanos en los próximos doce meses, por un importe aproximado a \$16.3 y \$45 millones de dólares americanos, con un tipo de cambio promedio de aproximadamente \$12.6 y \$12.84 pesos por dólar, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, se tenían contratados los instrumentos financieros que se muestran a continuación:

#### Cifras en miles de dólares a 2013

Tipo de derivado valor o contrato	Posición	Objetivo de la cobertura	Valor del activo subyacente / variable de referencia		Monto nocional / valor nominal (USD)		Valor razonable (USD)		Montos de vencimientos (USD)
			Trimestre actual	Trimestre anterior	Trimestre actual	Trimestre anterior	Trimestre actual	Trimestre anterior	
Forwards	Larga	Económica	13.06	13.01	2,500	1,500	\$ (16)	\$ (8)	2,500
			USD/MXN	USD/MXN					
Opciones	Larga	Económica	13.06	13.01	13,750	4,500	\$ (9)	\$ (76)	13,750
			USD/MXN	USD/MXN					

#### Cifras en miles de dólares a 2012

Tipo de derivado valor o contrato	Posición	Objetivo de la cobertura	Valor del activo subyacente / variable de referencia		Monto nocional / valor nominal (USD)		Valor razonable (USD)		Montos de vencimientos (USD)
			Trimestre actual	Trimestre anterior	Trimestre actual	Trimestre anterior	Trimestre actual	Trimestre anterior	
Forwards	Larga	Económica	13.01	12.85	18,250	18,500	\$ 19	\$ 251	18,250
			USD/MXN	USD/MXN					
Opciones	Larga	Económica	13.01	12.85	26,500	43,500	\$ (63)	\$ 332	26,500
			USD/MXN	USD/MXN					

## 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 Alsea tiene presencia (i.e. México, Argentina, Chile y Colombia).
- 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 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 swap de tasa de interés, 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 valor razonable de swaps de tasa de interés al final del periodo sobre el que se informa se determina descontando los flujos de efectivo futuros utilizando las curvas al final del periodo sobre el que se informa y el riesgo de crédito inherente en el contrato, lo cual se detalla más adelante. La tasa de interés promedio se basa en los saldos vigentes al final del periodo sobre el que se.

Las siguientes tablas detalla 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 2013.

## Cifras en miles de dólares a 2013

Tipo de derivado valor o contrato	Posición	Objetivo de la cobertura	Valor del activo subyacente / variable de referencia		Monto nocional / valor nominal (USD)		Valor razonable (USD)		Montos de vencimientos (USD)
			Trimestre actual	Trimestre anterior	Trimestre actual	Trimestre anterior	Trimestre actual	Trimestre anterior	
IRS Plain Vanilla	Larga	Económica	3.79% – TIIE 28 d	4.03 – TIIE d	38,270	38,426	\$ 315	\$ 424	38,270
Knock Out IRS	Larga	Económica	3.79% – TIIE 28 d	4.03 – TIIE d	11,481	11,528	\$ 56	\$ 63	11,481
Limited IRS	Larga	Económica	3.79% – TIIE 28 d	4.03 – TIIE d	11,481	11,528	\$ 64	\$ 74	11,481
Capped IRS	Larga	Económica	3.79% – TIIE 28 d	4.03 – TIIE d	7,654	7,685	\$ 47	\$ 50	7,654

## Cifras en miles de dólares a 2012

Tipo de derivado valor o contrato	Posición	Objetivo de la cobertura	Valor del activo subyacente / variable de referencia		Monto nocional / valor nominal (USD)		Valor razonable (USD)		Montos de vencimientos (USD)
			Trimestre actual	Trimestre anterior	Trimestre actual	Trimestre anterior	Trimestre actual	Trimestre anterior	
Interest rate swap	Larga	Económica	4.84% – TIIE 28 d	4.81 – TIIE d	30,888	31,008	\$ 151	\$ 167	30,888
Knock Out swap	Larga	Económica	4.84% – TIIE 28 d	4.81 – TIIE d	11,583	11,628	\$ (48)	\$ (173)	11,583
Limited swap	Larga	Económica	4.84% – TIIE 28 d	4.81 – TIIE d	11,583	11,628	\$ (70)	\$ 150	11,583

#### 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 TIE de 28 días, y el resto de las variables permanecen constantes. Con la mezcla en el portafolio de coberturas en interest rate swap plain vanilla y los swaptions contratados al cierre del 31 de diciembre de 2013, el incremento en los costos financieros es alrededor de \$43,000. La afectación se debe a que las barreras que protegen el alza en las tasa de interés se ven superadas, quedando la compañía expuesta a las tasas de mercado.
- Un aumento de 150 bps en la tasa TIE de 28 días, representa un aumento en el costo financiero aproximado a \$15,000, 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 TIE de 28 días, tendría un efecto positivo en el costo financiero por aproximadamente \$1,500. Lo anterior debido a que las coberturas de plain vanilla swaps así como de swaptions se encontrarían activas y mejorando el nivel para intercambiar tasa variable a tasa fija.

#### 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 resultando en una pérdida financiera para la Entidad. La compañía ha adoptado una política de únicamente involucrarse con instituciones solventes y obtener suficientes colaterales, cuando sea apropiado, como forma de mitigar el riesgo de la pérdida financiera ocasionada por los incumplimientos.

La exposición de la compañía 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 compañía. 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.

El manejo de inversión de excedentes se cumple de acuerdo a la política vigente de la compañía, la cual tiene como objetivos los de mitigar el riesgo crediticio de alguna contraparte y eficientar sus recursos. Dentro de las políticas se establecen 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.

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. 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 cierre del 31 de diciembre de 2013 y 2012 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 tipo de cambio.

Al cierre del 31 de diciembre de 2013 y 2012 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 2013 asciende a \$1,292,088

#### 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, se contratan líneas de crédito y se planean las inversiones.

La principal fuente de liquidez de la Entidad es el efectivo generado por las operaciones.

La siguiente tabla detalla los vencimientos contractuales de la Entidad para sus pasivos financieros considerando los periodos de reembolso acordados. La tabla ha sido diseñada con base en los flujos de efectivo proyectados no descontados de los y 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 periodo 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 2013	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	4.79%	\$ 520,240	\$ 581,546	\$ 629,085	\$ 748,952	\$ 451,006	\$ 2,930,829
Créditos bursátiles	4.54%	115,014	123,861	106,167	123,861	2,541,933	3,010,836
Proveedores		1,408,565	—	—	—	—	1,408,565
Otras cuentas por pagar y otros		901,589	—	—	—	—	901,589
<b>Total</b>		<b>\$ 2,945,408</b>	<b>\$ 705,407</b>	<b>\$ 735,252</b>	<b>\$ 872,813</b>	<b>\$ 2,992,939</b>	<b>\$ 8,251,819</b>

Al 31 de diciembre de 2012	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	6.18%	\$ 537,967	\$ 625,666	\$ 753,496	\$ 918,868	\$ -	\$ 2,835,997
Proveedores		1,129,612	-	-	-	-	1,129,612
Otras cuentas por pagar y otros		871,404	-	-	-	-	871,404
<b>Total</b>		<b>\$ 2,538,983</b>	<b>\$ 625,666</b>	<b>\$ 753,496</b>	<b>\$ 918,868</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 4,837,013</b>

i. *Valor razonable de los instrumentos financieros*

Esta nota proporciona información acerca de cómo la Entidad determina los valores razonables de los distintos activos y pasivos financieros.

1. Valor razonable de los activos y pasivos financieros de la Entidad que se miden valor razonable sobre una base recurrente.

Algunos de los activos y pasivos financieros de la Compañía 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 USD		Jerarquía del valor razonable	Técnica (s) de valuación y datos de entrada principales
	31/12/2013	31/12/2012		
1) Contratos forwards y opciones de divisas	\$ (25)	\$ (44)	Nivel 2	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	\$ 482	\$ 33	Nivel 2	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) El valor razonable se muestra desde el punto de vista de los bancos, por lo que un monto negativo, representa un resultado a favor para la compañía.

- (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. 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 cierre del 31 de diciembre de 2013 y 2012, la compañía 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.

- a. *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:

	31/12/2013		31/12/2012	
	Valor en libros	Valor razonable	Valor en libros	Valor razonable
<b>Pasivos financieros</b>				
<b>Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:</b>				
Préstamos bancarios	\$ 388,486	\$ 395,680	\$ 396,647	\$ 396,647
Préstamos bancarios a largo plazo	2,166,281	2,166,281	2,077,533	2,077,533
Certificados bursátiles	2,488,850	2,507,550	-	-
<b>Total</b>	<b>\$ 5,043,617</b>	<b>\$ 5,069,511</b>	<b>\$ 2,474,180</b>	<b>\$ 2,474,180</b>

<i>Pasivos financieros</i>		Nivel 1	Nivel 2
<b>Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:</b>			
Préstamos bancarios	\$	–	\$ 395,680
Préstamos bancarios a largo plazo		–	2,166,281
Certificados bursátiles		–	2,507,550
<b>Total</b>	\$	–	\$ 5,069,511

#### Valuación

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

Los instrumentos financieros derivados que utiliza Alsea 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:

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

## 24. 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 2012	606,001,924	362,461	\$ 1,092,047
Acciones recompradas	11,802,800	5,901	1,090
Decreto de dividendos en acciones	16,465,957	8,233	300,669
Compra de la participación de no controladora	–	–	(15,262)
Colocación de acciones	53,488,373	26,744	1,088,278
Cifras al 31 de diciembre de 2012	687,759,054	403,339	\$ 2,466,822
Compra de la participación de no controladora	–	–	(429,262)
Colocación de acciones	–	–	(170)
Cifras al 31 de diciembre de 2013	\$ 687,759,054	\$ 403,339	\$ 2,037,390

En diciembre de 2012, Alsea realizó una emisión de acciones por la cantidad de 46,511,628 acciones con una sobreasignación de 6,976,745, la cual se ejerció con un precio de oferta de 21.50 (veintiún pesos 50/100 M.N.) por acción. La emisión se registró neta de los gastos incurridos por dicha colocación (ver nota 1h)

En abril de 2012, Alsea decretó el pago de dividendos por la cantidad de \$308,902 en acciones mediante la capitalización de dicho importe correspondiente a la cuenta de utilidad neta, a efecto de cubrir el valor de suscripción de 16,465,957 acciones que en su caso se emitan representativas del capital social de la Sociedad, mismas que serán entregadas en pago del dividendo decretado a razón de la acción emitida por cada 37.52 acciones de que cada uno de los accionistas sea titular. Se autorizó que el factor para determinar el número de acciones necesarias para cubrir el dividendo decretado, fuere el precio de cierre de la cotización del día de la celebración de la Asamblea, es decir la cantidad de \$18.76 (dieciocho pesos 76/100 M.N.), de la cual corresponderá la cantidad de \$0.50 (cero pesos 50/100 M.N.) al valor teórico y la diferencia a una prima por suscripción de acciones.

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 pagará 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.

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, el capital social fijo y variable suscrito está representado por 687,759,054 acciones comunes nominativas, sin expresión de valor nominal, como se muestra a continuación:

Descripción	Número de acciones	Importe
Capital social fijo al 31 de diciembre de 2013	687,759,054	\$ 403,339
Capital social fijo al 31 de diciembre de 2012	687,759,054	\$ 403,339
Capital social fijo	489,157,480	\$ 304,038
Capital social variable	128,647,244	64,324
Acciones recompradas (valor nominal)	(11,802,800)	(5,901)
Capital social al 1 de enero de 2012	606,001,924	\$ 362,461

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 2013, 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.

En enero de 2012, Café Sirena, S. de R.L. de C.V., decreto un dividendo en efectivo de \$150,000 otorgado en proporción al valor de cada una de las partes sociales en que se encuentra dividido el capital social de la empresa. La participación no controladora el decreto otorgado fue de \$27,000.

En febrero de 2013, Café Sirena, S. de R.L. de C.V., decreto un dividendo en efectivo de \$170,000 otorgado en proporción al valor de cada una de las partes sociales en que se encuentra dividido el capital social de la empresa. La participación no controladora el decreto otorgado fue de \$30,600.

En agosto de 2012, se acordó la conversión de capital social variable a capital social mínimo fijo con la consecuente reducción de capital social en su parte variable y aumento de capital social en su parte mínima fija mediante la conversión de 145,113,201 acciones Serie Única Clase II, actualmente representativas de la parte variable del capital social en un igual número de acciones, acciones Serie Única, Clase I, representativas de la parte mínima fija del capital social, continuando cada uno de los accionistas siendo titular del mismo número de acciones.

#### 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 2013, 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 1.4286. 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.

## 25. Participación no controladora

A continuación se presentan la integración de la participación no controladora.

	Importe
Saldo inicial al 1 de enero de 2012	\$ 298,803
Participación en los resultados al 31 de diciembre de 2012	36,880
Decreto de dividendos de Café Sirena 2012	(27,000)
Adquisición de la participación no controladora de Grupo Calpik	(15,172)
Adquisición de la participación no controladora Panadería y Alimentos para Food Service	(11,748)
Adquisición de la participación no controladora Italianni's	26,426
Saldo final al 31 de diciembre de 2012	308,189
Participación en los resultados al 31 de diciembre de 2013	(17,694)
Decreto de dividendos de Café Sirena 2013	(30,600)
Adquisición de Burger King Mexicana	217,534
Adquisición de participación no controladora Café Sirena	(201,445)
Adquisición de participación no controladora Starbucks Coffee Argentina	(44,109)
Saldo final al 31 de diciembre de 2013	\$ 231,875

#### a. Adquisición de la participación no controladora de Starbucks Coffee Argentina

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

#### b. 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 constituyo 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 origino un decremento en la participación no controladora de \$201,445.

## 26. 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 2013 y 2012, 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:

	2013	2012
Utilidad neta (en miles de pesos):		
Atribuible a los accionistas	\$ 681,014	\$ 364,918
Acciones (en miles de acciones):		
Promedio ponderada de acciones en circulación	687,514	637,329
Utilidad básica por acción	\$ 0.99	\$ 0.57

## 27. Ingresos

	2013	2012
Ingresos por ventas de bienes	\$ 15,305,418	\$ 13,202,516
Servicios	249,174	223,685
Regalías	163,951	93,305
Total	\$ 15,718,543	\$ 13,519,506

## 28. Gastos por beneficios a empleados

A continuación se presentan los gastos por beneficios a empleados incluidos en el rubro de costos y gastos de operación de los estados consolidados de resultados

	2013	2012
Sueldos y salarios	\$ 2,837,545	\$ 2,552,834
Costos de seguridad social	517,627	309,891
Beneficios al retiro	27,678	21,923
Total	\$ 3,382,850	\$ 2,884,648

## 29. Otros ingresos, neto

En 2013 y 2012, se integra como sigue:

	2013	2012
Gastos legales	\$ 18,552	\$ 1,425
Pérdida en bajas de activos fijos, neto	24,386	64,200
PTU sobre base fiscal	3,920	4,782
Actualización e interés de devolución de impuestos	(24,347)	(2,220)
Otros (ingresos) gastos, neto	(45,310)	(77,991)
Total	\$ (22,799)	\$ (9,804)

## 30. Saldos y transacciones con partes relacionadas

### Compensaciones y Prestaciones a Funcionarios

El monto total de las compensaciones pagadas por la Entidad a sus consejeros y funcionarios principales por el ejercicio social concluido el 31 de diciembre de 2013 y 2012 fue de aproximadamente \$159,000 y \$109,000, respectivamente. Esta cantidad incluye emolumentos determinados por la Asamblea General de Accionistas de la Entidad por el desempeño de sus cargos durante dicho ejercicio, así como sueldos y salarios.

La Entidad continuamente revisa los sueldos, bonos y otros planes de compensación a fin de ofrecer a sus empleados condiciones competitivas de compensación.

## 31. Información financiera por segmentos

La Entidad está organizada en tres grandes divisiones operativas integradas por venta de alimentos y bebidas en México y Latino América (División LATAM que integra Argentina, Chile y Colombia) y 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 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.

**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 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 2013 y 2012 se presenta como sigue: (cifras en millones de pesos).

#### Cifras en millones de pesos al 31 de diciembre de 2013

	División alimentos y bebidas		División LATAM		División, distribución y producción		Eliminaciones		Consolidado	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Ingresos										
Provenientes										
de terceros	\$ 10,346	\$ 8,752	\$ 4,219	\$ 3,416	\$ 1,130	\$ 1,331	\$ 24	\$ 20	\$ 15,719	\$ 13,519
Entre segmentos	25	-	-	-	3,200	2,701	(3,225)	(2,701)	-	-
Ingresos	10,371	8,752	4,219	3,416	4,330	4,032	(3,201)	(2,681)	15,719	13,519
Costos	3,378	2,957	1,440	1,129	3,615	3,366	(3,205)	(2,696)	5,228	4,756
Otros costos y gastos										
de operación	5,431	4,421	2,501	2,073	461	459	59	202	8,452	7,155
Depreciación y amortización	637	558	178	168	62	51	47	34	924	811
Intereses pagados	156	122	54	28	10	9	21	86	241	245
Intereses ganados	(123)	(76)	(26)	(6)	(2)	-	112	35	(39)	(47)
Otros gastos financieros	2	13	18	2	-	34	(12)	(57)	8	(8)
	890	757	54	22	184	113	(223)	(285)	905	607
Participación en asociadas	-	-	-	13	-	-	43	(1)	43	12
Impuestos a la utilidad	201	182	71	49	30	(8)	(17)	(4)	285	219
Resultado segmentos	689	575	(17)	(27)	154	121	(163)	(282)	663	400
Participación no controladora	-	-	-	-	-	-	-	-	(18)	37
Utilidad neta mayoritaria	\$ 689	\$ 575	\$ (17)	\$ (27)	\$ 154	\$ 121	\$ (163)	\$ (282)	\$ 681	\$ 363
Activo:	\$ 10,564	\$ 12,200	\$ 2,388	\$ 1,294	\$ 2,022	\$ 1,674	\$ (4,562)	\$ (6,396)	\$ 10,412	\$ 8,772
Inversión en activos productivos										
(Inversión en asociadas)	-	-	-	40	-	-	789	-	789	40
(Inversión en activo fijo e Intangible)	1,031	628	216	277	31	34	(20)	47	1,258	986
Total activo	\$ 11,595	\$ 12,828	\$ 2,604	\$ 1,611	\$ 2,053	\$ 1,708	\$ (3,793)	\$ (6,349)	\$ 12,459	\$ 9,798
Total pasivo	\$ 6,449	\$ 6,556	\$ 2,371	\$ 1,137	\$ 1,335	\$ 1,003	\$ (2,277)	\$ (3,727)	\$ 7,878	\$ 4,969

## 32. Posición en moneda extranjera

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 de 2013 y 2012, se indican a continuación:

	Miles de dólares 2013	Miles de dólares 2012
Activos	\$ 621,813	\$ 484,233
Pasivos	(742,732)	(390,432)
Posición activa (pasiva), neta	\$ (120,919)	\$ 93,802

El tipo de cambio en relación con el dólar al 31 de diciembre de 2013 y 2012 fue de \$13.05 y \$13.01 respectivamente. Al 21 de febrero de 2014, fecha de emisión de los estados financieros, el tipo de cambio era de \$12.3438.

Los tipos de cambio utilizados en los diferentes procesos de conversión en relación con la moneda de presentación al 31 de diciembre de 2013 y 2012, 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 21 de febrero de 2014
<b>2013</b>			
Argentina	Peso argentino (ARP)	2.0108	1.7091
Chile	Peso chileno (CLP)	0.0248	0.0240
Colombia	Peso colombiano (COP)	0.0067	0.0065
País de origen	Moneda	Tipo de cambio de cierre	Emisión 29 de marzo de 2013
<b>2012</b>			
Argentina	Peso argentino (ARP)	2.6486	2.4088
Chile	Peso chileno (CLP)	0.0271	0.0261
Colombia	Peso colombiano (COP)	0.0074	0.0067

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

### 33. Compromisos y pasivos contingentes

#### Compromisos:

- a. La Entidad renta locales que ocupan sus tiendas y centros de distribución, así como algunos equipos de acuerdo con los contratos de arrendamiento con vigencias definidas (ver nota 13).
- b. Los compromisos de arrendamiento operativos no cancelables.

	2013	2012
1 año o menos	\$ 917,838	\$ 1,049,809
Más de 1 a 5 años	4,061,677	3,577,643

- c. La Entidad tiene diversos compromisos en relación con los acuerdos establecidos en los contratos por las marcas adquiridas.
- d. En el curso normal de las operaciones, la Entidad tiene compromisos derivados de contratos de abastecimientos de insumos, mismos que en algunos casos establecen penas convencionales en caso de incumplimiento.

#### Pasivos contingentes:

En el mes de agosto de 2012, Italcafé recibió orden de visita domiciliaria por parte de las autoridades fiscales, dicha visita concluyó en agosto de 2013 con algunas observaciones relativas a ingresos que las autoridades fiscales consideraron no declarados, así como diferencias en el IVA enterado. Actualmente, Italcafé se encuentra en la etapa de presentación de documentación adicional con objeto de aclarar las diferencias señaladas; la autoridad cuenta con un plazo de 6 meses, el cual concluye en febrero de 2014, para determinar en su caso algún crédito fiscal por un monto aproximado de \$146 mdp.

En este caso Asea interpondrá los medios de defensa correspondientes en contra del posible crédito fiscal, asimismo 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 Asea celebró en su oportunidad con los vendedores antes mencionados.

Dentro del derecho de Italcafé, podrá solicitar a la PRODECON (Procuraduría de Defensa al Contribuyente), su intervención para que apoye a la Entidad con dichas aclaraciones ante la Tesorería del Distrito Federal, situación que se está analizando y llevando a cabo por los asesores externos de la Entidad.

### 34. Aprobación de los estados financieros

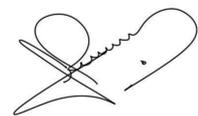
Los estados financieros consolidados adjuntos fueron autorizados para su emisión el 21 de febrero de 2014, por el Lic. Diego Gaxiola Cuevas, Director de Administración y Finanzas, consecuentemente estos no reflejan los hechos ocurridos después de esa fecha, y están sujetos a la aprobación del comité 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.



Lic. Fabián Gosselin Castro  
Director General



Lic. Diego Gaxiola Cuevas  
Director de Administración y Finanzas



C.P. Alejandro Villarruel Morales  
Contralor Corporativo

## INFORMACIÓN A INVERSIONISTAS

### RELACIÓN CON INVERSIONISTAS

#### Diego Gaxiola Cuevas

Director de Finanzas  
ri@alsea.com.mx  
Tel: +52 (55) 5241-7151

### OFICINAS CORPORATIVAS

Alsea, S.A.B. de C.V.  
Av. Paseo de la Reforma #222  
3er. Piso, Torre 1 Corporativo  
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc  
C.P. 06600, México D.F.  
Tel: +52 (55) 5241-7100

### AUDITORES EXTERNOS

#### Deloitte

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.  
Av. Paseo de la Reforma #489, Piso 6  
Col. Cuauhtémoc, Del. Cuauhtémoc  
C.P. 06500, México D.F.  
Tel: +52 (55) 5080-6000

### RESPONSABILIDAD SOCIAL

#### Ivonne Madrid Canudas

responsabilidad-social@alsea.com.mx  
Tel.: 52 41 71 00 ext. 7335

## INFORMACIÓN SOBRE LA ACCIÓN

Las acciones de Alsea serie única cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) desde el 25 de junio de 1999. Clave de referencia para la acción BMV Alsea\*.

El Informe Anual de Alsea 2013 (BMV: ALSEA\*) puede incluir ciertas expectativas de resultados sobre Alsea S.A.B. de C.V. y sus subsidiarias. Dichas proyecciones, que dependen de las consideraciones de la Administración, están basadas en la información actual conocida; sin embargo, las expectativas podrían variar debido a hechos, circunstancias y eventos fuera de control de Alsea y sus subsidiarias.

## ACERCA DE ESTE INFORME

El Informe Anual 2013 de Alsea, "Ampliando Nuestros Horizontes", es el segundo informe integrado de la Compañía y presenta los resultados para el período comprendido entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de 2013 de Alsea en materia, económica, social y ambiental de manera global a menos que se señale lo contrario.

Por tercera ocasión y de manera anual, el informe se encuentra elaborado bajo los lineamientos de la Guía G3.1 del Global Reporting Initiative, cuenta con un nivel **B**, Autodeclarado y no incluye una verificación externa.

La empresa está comprometida a respetar los 10 Principios del Pacto Mundial en todas sus operaciones por lo cual también se presentan en el informe las iniciativas en apoyo a dichos principios así como el alinear dichas operaciones y estrategias a los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Disponible en  
iTunes Store  
"Alsea 2013"

Este informe está  
disponible en  
[www.alsea.net/  
informeannual2013](http://www.alsea.net/informeannual2013)

Informes anteriores  
pueden ser consultados  
en [www.alsea.com.mx](http://www.alsea.com.mx)





[www.alsea.com.mx](http://www.alsea.com.mx)