

# MENÚ ALSEA

---

**INFORME ANUAL 2014**

**Alsea** 

# Bienvenido al **MENÚ** ALSEA

En el que se presentan todos los ingredientes que conforman Alsea. 2014 fue un periodo de gran crecimiento para la Compañía, ya que se incorporaron a la carta las marcas Vips y El Portón en México. Asimismo, se integró Grupo Zena en España.

Entre los Especiales Alsea, se incluyen la expansión en el mercado colombiano con Starbucks y la entrada al brasileño con P.F. Chang's, así como la primer apertura de The Cheesecake Factory en México, además del continuo desarrollo de la estrategia de crecimiento orgánico.

De igual forma, este menú incluye Recetas Internacionales, Recetas Sustentables con Valor Social y Ambiental y el Menú con Calidad y Talento, además de aquellos platillos que son para compartir.

Alsea es el operador de restaurantes líder en América Latina y España con marcas de reconocimiento dentro de los segmentos de Comida Rápida, Cafeterías, Comida Casual y Restaurante Familiar.



Domino's Pizza



Starbucks



Burger King



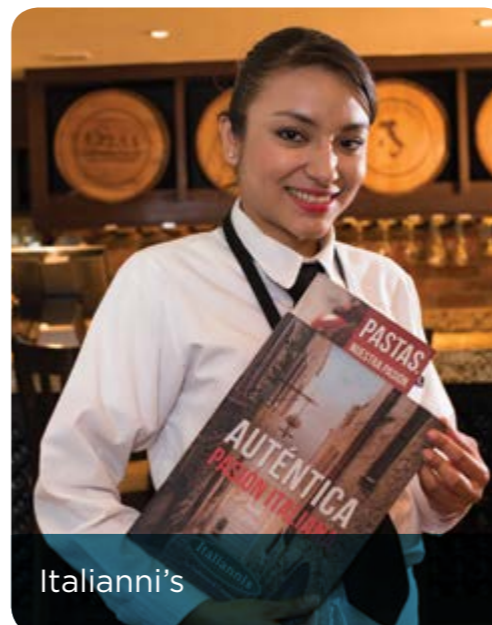
Chili's



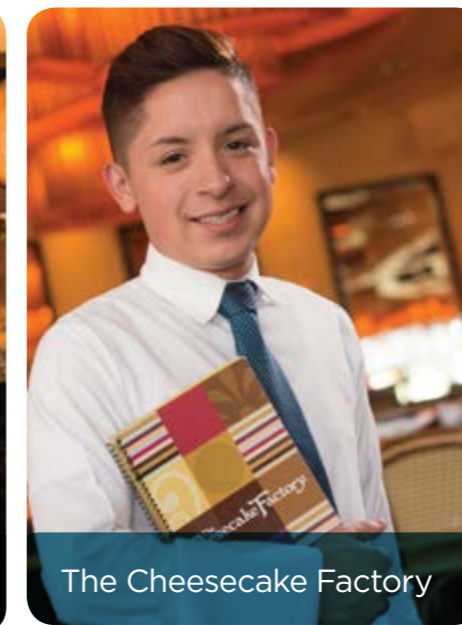
California Pizza Kitchen



P.F. Chang's



Italianni's



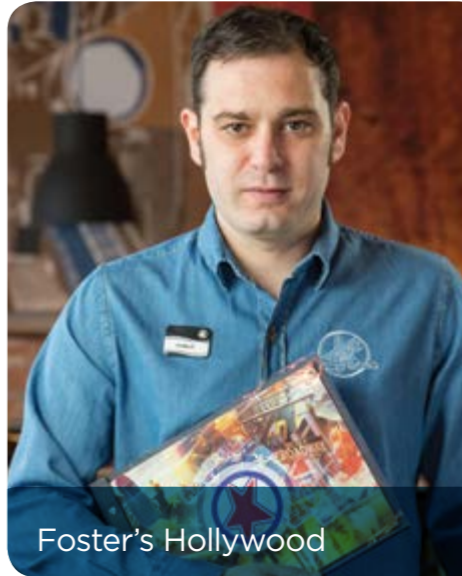
The Cheesecake Factory



Vips



El Portón



Foster's Hollywood



La Vaca Argentina



Cañas y Tapas

Su modelo de negocio incluye el respaldo a todas las unidades a través de un Centro de Soporte y Servicios Compartidos, brindando apoyo en procesos Administrativos, de Desarrollo y de Cadena de Suministro.

# Especiales Alsea



Lo más destacado


Conclusión del proceso de adquisición e integración de Vips y El Portón al modelo de negocio de Alsea:

- 259 unidades de **VIPS**
- 85 unidades de **El Portón**


Adquisición de Grupo Zena en España:

- 6 marcas, 442 unidades



 Expansión en el segmento de comida casual en Latinoamérica, a través de la entrada al mercado brasileño con la apertura de dos unidades de P.F. Chang's

 Apertura del primer The Cheesecake Factory en México

 Expansión en el mercado colombiano con la apertura de Starbucks en este país; contando al cierre del año con seis unidades

Emisión de Capital **150.8** millones de acciones a 45.75 pesos por acción

**2,784** Unidades

2,161 Corporativas  
623 Subfranquicias

**15** Marcas en **6** países

**49.5%**

Crecimiento de en número de unidades vs año anterior

**922** Aperturas Netas

136 Orgánicas  
786 Adquisiciones

Crecimiento de 4.5% en Ventas Mismas Tiendas

México

**(0.4%)**

Sudamérica

**20.0%**

España

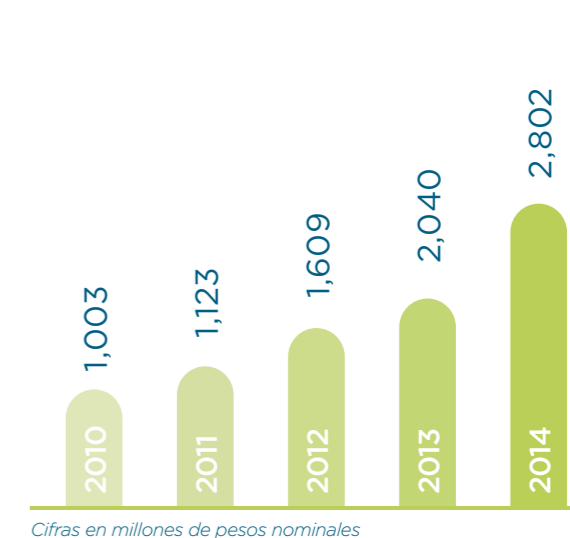
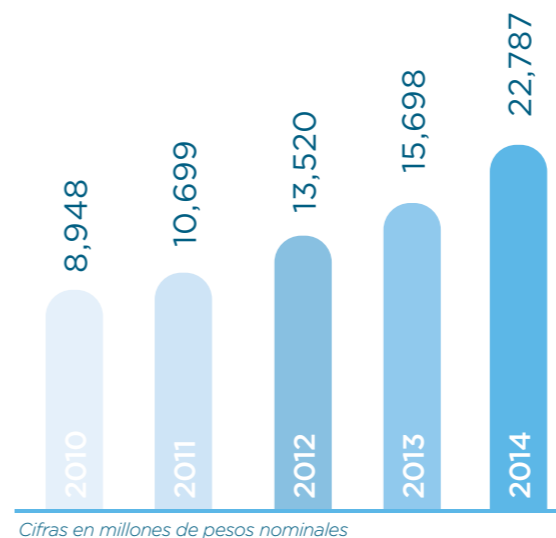
**6.5%**

258 millones de clientes atendidos

## Resultados 2014

Ventas Netas

EBITDA



Crecimiento anual.....	<b>45.2%</b>	Crecimiento anual.....	<b>37.4%</b>
TAAC*.....	<b>26.3%</b>	TAAC*.....	<b>29.3%</b>

\*Tasa anual de crecimiento compuesto de 2010 a 2014

Utilidad Neta Consolidada

**624 mdp**

CAPEX  
(excluyendo adquisiciones)

**2,055 mdp**

Emisión de capital por

**6,900 mdp**

**8.0%**

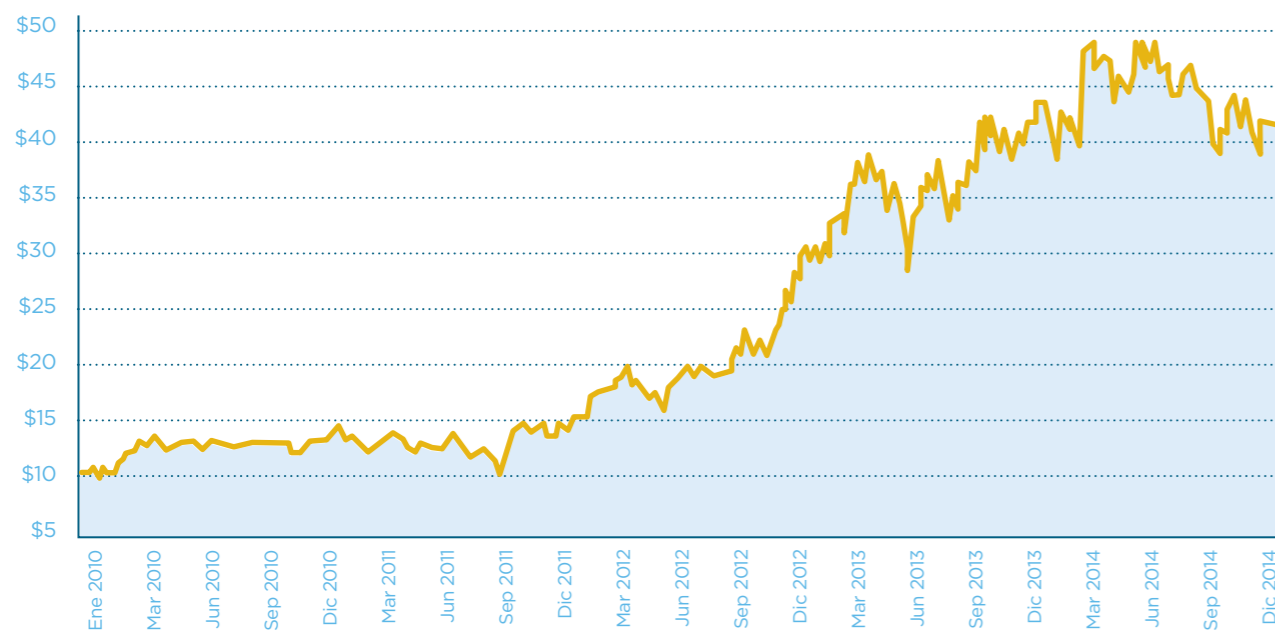
ROIC

**7.5%**

ROE



Rendimiento de la acción



Precio de la Acción al cierre de 2014  
**\$40.77**

Acciones en circulación  
**837.6 millones**

Importe promedio operado  
**107 mdp**

Estructura de Deuda

Año	%	Vencimiento
2015	12%	\$1,377
2016	16%	\$1,750
2017	17%	\$1,949
2018	36%	\$4,055
2019	9%	\$992
2020	10%	\$1,117

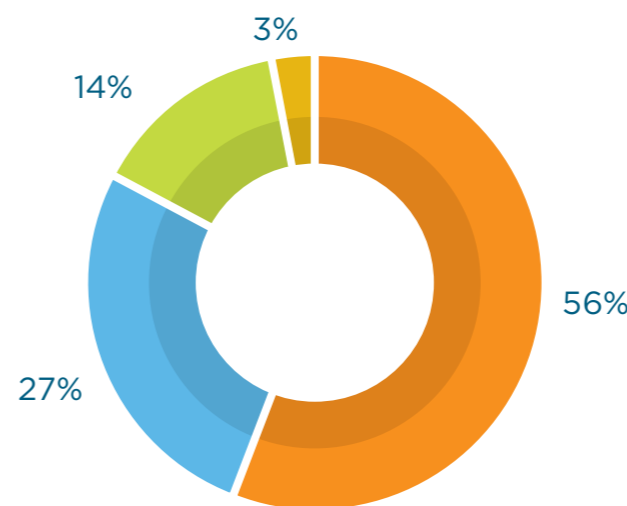
Deuda Total.....**11,239 mdp**



Resultados de Responsabilidad Social

**\$24,106,880**  
Recaudación de Fundación Alsea A.C.

Composición de la recaudación



- Campaña Va por Mi Cuenta (clientes)
- Utilidad Alsea\*
- Aportaciones Colaboradores
- Aportaciones Socios Fundadores

\* Por mandato del Consejo, Alsea dona el 1% de su utilidad neta a Fundación Alsea A.C.

- Distintivo ESR 3er año consecutivo
- 2º año consecutivo en el Índice Sustentable de la BMV
- 2º año consecutivo en el ranking de GPTW
- Difusión de información calórica en los *menu boards*
- Ahorro de energía 13,001 GJ
- Recolección de 679,727 litros de aceite quemado
- Dos nuevos comedores infantiles
- Horas de capacitación 815,340

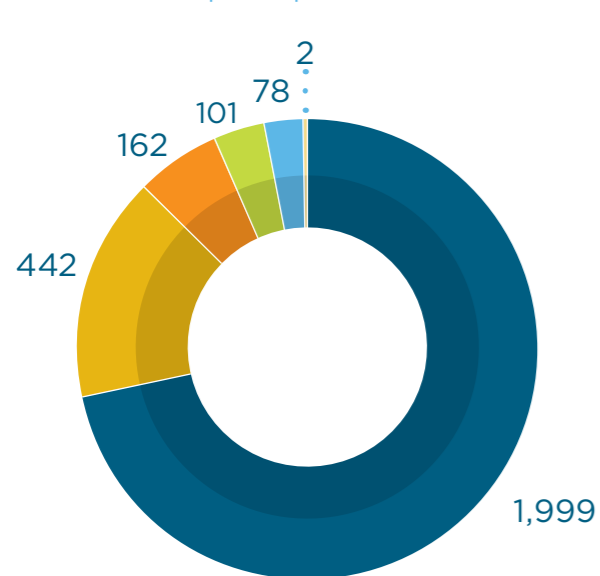


Presencia Alsea

6 países

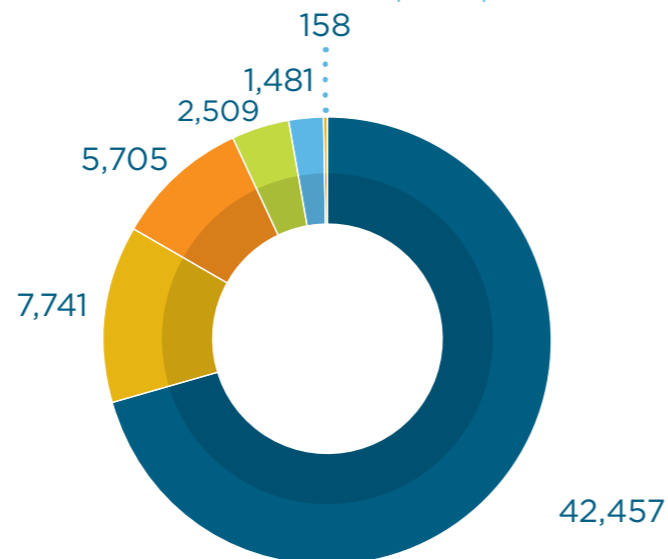


Unidades por país



- México
- España
- Argentina
- Chile
- Colombia
- Brasil

Colaboradores por país



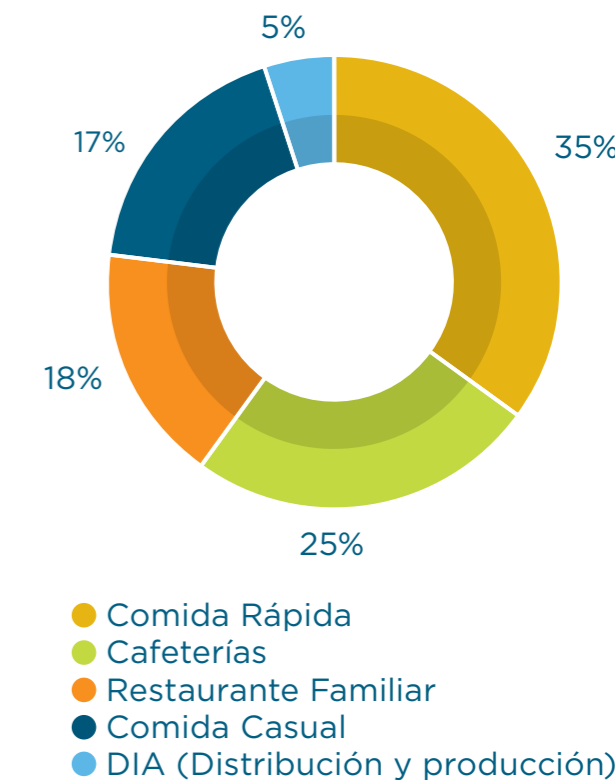
Colaboradores  
**60,051**  
Crecimiento de  
**85.6%**

Menú de Unidades y Segmentos

Segmento	Unidades	Subfranquicias
Comida Rápida	1,428	
Domino's	799	246 subfranquicias
Burger King	629	221 subfranquicias
Cafeterías	609	
Starbucks	609	
Comida Casual	403	
Chili's	47	
California PIZZA KITCHEN	22	2 subfranquicias
P.F. CHANG'S	24	
PEI WEI	2	
Italianni's	66	11 subfranquicias
The Cheesecake Factory	1	
Foster's Hollywood	198	120 subfranquicias
La Vaca Argentina	13	
Cañas y Tapas	19	13 subfranquicias
Tempietto Pistorante	11	6 subfranquicias
Restaurante Familiar	344	
VIPS	259	5 subfranquicias
El Portón	85	

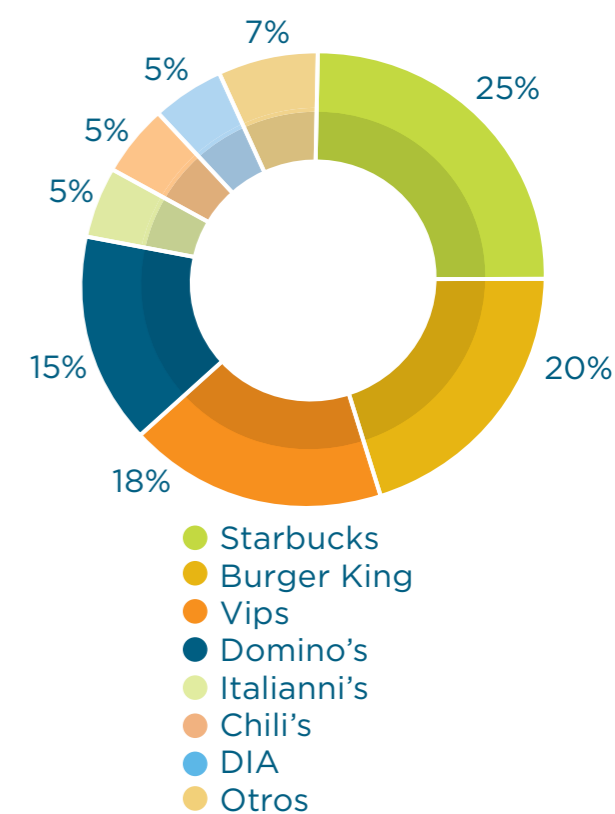
**2,784**  
Unidades

Ventas por Segmento



\*Incluyendo Vips, El Portón y las marcas de Grupo Zena desde el mes correspondiente de incorporación a la Compañía.

Ventas por marca



\*La información de Vips incluye El Portón.  
\*\* Otros incluye: P.F. Chang's, Foster's Hollywood, California PIZZA Kitchen, The Cheesecake Factory, Cañas y Tapas, La Vaca Argentina e Il Tempietto

## Menú de Resultados



### Financieros, Sociales y Ambientales

Valor Social y Ambiental	2013	2014
Comedores infantiles en operación	3	5
Número de beneficiarios directos del Movimiento Va por Mi Cuenta	777	1,268
Número de beneficiarios indirectos del Movimiento Va por Mi Cuenta	5,439	8,876
Número de Comidas nutritivas servidas	113,092	203,350
Horas del programa de Calidez y Formación Humana	3,806	6,298
Gastos de Operación y construcción de los Comedores	\$8,977,404	\$12,663,102
Donativos económicos	\$11,730,345	\$16,227,182
Donativos en especie	21,611 kg	96,000 kg
Horas de voluntariado	20,000	23,841
Recolección de aceite quemado	466,682 litros	679,727 litros
Ahorro de energía	44,869 GJ	13,001 GJ

## Resultados financieros

### Resultados Sobresalientes<sup>(1)</sup>

	TACC <sup>(5)</sup>	Crecimiento Anual	2014	%	2013	%
<b>Resultados</b>						
Ventas Netas	26.3%	45.2%	22,787.4	100.0%	15,697.7	100.0%
Utilidad Bruta	28.0%	48.1%	15,515.1	68.1%	10,476.9	66.7%
Utilidad de Operación	45.5%	31.2%	1,468.5	6.4%	1,119.6	7.1%
EBITDA <sup>(2)</sup>	29.3%	37.4%	2,801.8	12.3%	2,039.9	13.0%
Utilidad Neta Consolidada	40.8%	-5.9%	624.1	2.7%	663.3	4.2%
<b>Balance</b>						
Activo Total		135.9%	29,337.5	100.0%	12,435.6	100.0%
Efectivo		67.8%	1,112.9	3.8%	663.3	5.3%
Pasivo con Costo		122.8%	11,239.2	38.7%	5,043.6	40.6%
Capital Contable Mayoritario		106.0%	8,800.1	30.3%	4,271.4	34.4%
<b>Rentabilidad</b>						
ROIC <sup>(3)</sup>		-32.2%	8.0%		11.8%	
ROE <sup>(4)</sup>		-48.6%	7.5%		14.6%	
<b>Datos Bursátiles de la Acción</b>						
Precio		0.0%	40.77		40.79	
Utilidad por Acción		-14.5%	0.85		0.99	
Dividendo		NA	0		0.5	
Valor en Libros por Acción		69.2%	10.51		6.21	
Acciones en Circulación (Millones)		21.9%	838.6		687.8	
<b>Operación</b>						
Número Total de Unidades	23.3%	49.5%	2,784		1,862	
Colaboradores	28.4%	85.6%	60,051		32,362	

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

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

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

<sup>(4)</sup> ROE se define como la utilidad neta entre el capital contable.

<sup>(5)</sup> TACC Tasa Anual de Crecimiento Compuesto de 2010 a 2014.

# Menú a la Carta

## Mensaje del Director General

### A nuestros accionistas:

Compartimos con gusto los logros de 2014, donde superamos nuestras expectativas y las de nuestros grupos de interés; obtuvimos resultados destacables aumentando la diversificación y solidez de la Compañía.

Durante este año concluimos importantes adquisiciones, expandiéndonos aún más en Latinoamérica e incursionando en el mercado español, a través de la compra del operador de restaurantes líder en dicho país. De igual forma colocamos más de 150 millones de acciones por una cantidad de 6,900 millones de pesos, con lo cual por primera ocasión más del 50% de las acciones de la Compañía se encuentran en posesión del público inversionista.

Confiamos en la fortaleza de Alsea y nuestro modelo de negocio, mediante el cual lograremos un crecimiento exitoso de nuestras más recientes adquisiciones, con lo que se reafirmará el compromiso de la Compañía con sus accionistas locales y extranjeros y de esta manera continuar superando sus expectativas.

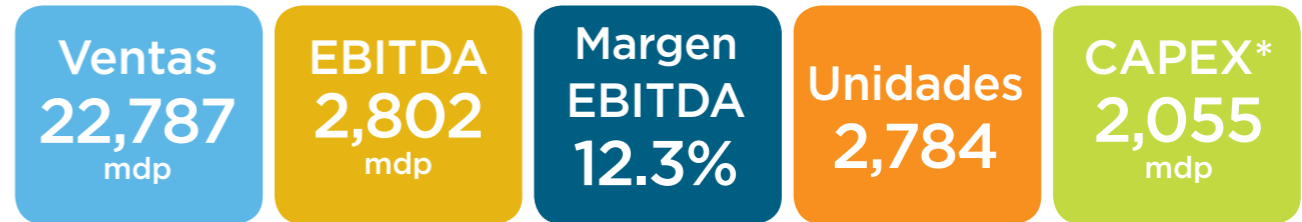
### Lo más destacado del menú

Durante 2014, aumentamos nuestras unidades a 2,784 en seis países, lo cual implica un crecimiento neto de 922 unidades a lo largo del año, de las cuales 750 son corporativas y 172 son franquicias.

En México, concluimos el proceso de adquisición de la cadena de restaurantes VIPS y El Portón, lo cual representará en un futuro alrededor de 20% de las ventas totales de Alsea, además de la apertura en la ciudad de Guadalajara de la primera unidad en Latinoamérica de la marca The Cheesecake Factory, la cual cuenta con una gran reputación en la Industria de Alimentos a nivel mundial.

Concretamos la adquisición del 71.76% de Grupo Zena, operador de restaurantes líder en España, lo que representa una oportunidad inigualable de crecimiento y consolidación de nuestro modelo de negocio en una nueva zona geográfica.

Nuestro crecimiento inorgánico fue de un total de 786 unidades, siendo 259 de Vips, 85 de



\* Excluyendo adquisiciones

El Portón y 442 unidades de Grupo Zena en España, que incluye las marcas Domino's Pizza, Burger King, Foster's Hollywood, La Vaca Argentina, Cañas y Tapas así como Il Tempietto.

Continuamos con nuestra estrategia de expansión del segmento de comida casual en el mercado sudamericano, por lo que durante este año inauguramos dos unidades de P.F. Chang's, en Brasil, una de las economías más importantes de Latinoamérica, con lo que llegamos a 24 unidades en México, Argentina, Chile, Colombia y Brasil.

De igual manera, como parte de la estrategia de desarrollo y expansión en Sudamérica, tuvimos a mediados de año la apertura de Starbucks en Colombia. Este es un paso importante para Alsea y nuestros planes de crecimiento, debido al alto potencial del mercado cafetalero en este país.

Todo lo anterior, refleja la capacidad de la Compañía de adquirir e integrar nuevos negocios, reiterando la estrategia de diversificación de marcas y geografías, lo que aunado al crecimiento orgánico nos ha permitido mantener importantes tasas de crecimiento a lo largo de nuestra historia.

### Especialidades

Superamos ampliamente el crecimiento que tuvimos el año anterior con un 45.1% de incremento en ventas, para un total de 22,787 millones de pesos. Esto se debe principalmente al gran valor de nuestras marcas y al exitoso modelo de negocio de la Compañía, mismo que permite integrar fácilmente nuevas marcas y desarrollar las marcas con las que contamos actualmente.

Nuestra utilidad bruta cerró en 15,515 millones de pesos, con un margen bruto de 68.1% y un crecimiento en EBITDA de 37.4% para llegar a 2,802 millones de pesos al cierre de 2014. Nuestro Capex, excluyendo adquisiciones, fue de 2,055 millones de pesos.

### Ingrediente Extra

Conscientes de los desafíos que se presentan en nuestro entorno, sabemos que hoy más que nunca debemos estar listos para afrontarlos con una actitud flexible y abierta, capaz de dar respuesta a todo aquello que la sociedad nos demanda y siempre yendo un paso adelante.



Diego Gaxiola  
Administración y Finanzas

Fabián Gosselin  
Director General Alsea

Federico Tejado  
Alsea México

Pablo de los Heros  
Alsea Argentina

José Luis Portela  
Alsea Chile

Rodrigo Riveroll  
Alsea Colombia

Cory Guajardo  
Recursos Humanos

Miguel Ibarrola  
Grupo Zena | Alsea España



Si bien lo alcanzado durante 2014 demuestra la solidez de nuestras acciones en Responsabilidad Social Corporativa, sabemos que siempre hay oportunidad para hacer más. Es así que el Comité y las Comisiones de Responsabilidad Social continuarán trabajando de manera sistemática en el reforzamiento de las iniciativas ya implementadas y en el desarrollo de nuevos programas que nos permitan tener un mejor acercamiento con nuestros grupos de interés. En 2014 implementamos el modelo de gestión de Responsabilidad Social en Argentina y nuestro reto es hacerlo llegar al resto de los países en los que tenemos operaciones, esto nos permitirá alcanzar los objetivos que nos hemos fijado a mediano y largo plazo.

El reconocimiento y aval de estas acciones es motivo de orgullo. Por segundo año consecutivo formamos parte del IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores y por tercer año consecutivo hemos obtenido el distintivo de Empresa Socialmente Responsable. A la vez que seguimos alineando nuestras operaciones a los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

2014 también fue un año de celebración ya que Fundación Alsea, A.C., nuestra fundación corporativa, cumplió 10 años de trabajar para garantizar la seguridad alimentaria, el desarrollo humano y educación de las comunidades vulnerables.

Asimismo, el Movimiento Va por mi Cuenta, sigue avanzando en su propósito de contribuir a acabar con la desnutrición infantil en México, y durante este año abrió dos nuevos comedores infantiles, que cuentan con capacidad de atender diariamente a 1,460 niños y niñas en condición de pobreza alimentaria, refrendando así nuestro compromiso con la sociedad y el país.

### Futuros Platos

En 2015 enfocaremos nuestros esfuerzos en el crecimiento y consolidación del portafolio de Alsea en todos los países en donde operamos, lo que permitirá un crecimiento sólido y rentable en el futuro. Asimismo, gracias a nuestro plan de expansión orgánico, será posible incrementar nuestra participación en el mercado.

Seguiremos fortaleciendo nuestro modelo de negocio y centro de soporte para atender el crecimiento futuro; mantendremos un plan de



desarrollo exitoso en el que incluiremos metas de apertura en todos los mercados donde tenemos presencia con marcas líderes y conceptos innovadores.

Nuestro compromiso para el desarrollo de nuestra gente, nos coloca nuevamente entre las 15 mejores empresas dentro del ranking de Great Place to Work, el cual se basa en el modelo de cinco dimensiones: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y compañerismo, distintivo de gran importancia que nos esforzaremos por mantener cada año.

Durante 2015, con el objetivo de apoyar a más niños y jóvenes en situación de pobreza alimentaria, tenemos la intención de aumentar nuestra capacidad de operación en los comedores existentes y abrir dos nuevos comedores infantiles.

Este año se presenta como un año de muchos retos, pero aún más oportunidades para consolidar nuestra posición como líderes del mercado en los países donde operamos. Continuaremos con los planes de crecimiento orgánico de nuestras marcas, enfocándonos en la rentabilidad y eficiencia operativa, respaldados por el esfuerzo y compromiso de todos los colaboradores que formamos parte de Alsea.

Además, será un año de consolidación, en donde buscaremos mayores niveles de eficiencia y productividad, orientados a la rentabilidad de cada unidad.

Tengo absoluta confianza en que con el apoyo de nuestros colaboradores, consumidores y accionistas, Alsea logrará la consolidación y desarrollo de todas sus marcas y planes, generando valor y obteniendo mejores resultados año con año.

Fabián Gosselin

Director General

Abril de 2015



# Menú Estratégico



## Planteamiento Estratégico

### Propósito

Ser el mejor y más grande operador de restaurantes, asegurando una gran experiencia a cada cliente con el mejor portafolio de marcas y con la mejor rentabilidad.

### Misión

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

### Cultura

En Asea nos dedicamos a servir a nuestros clientes con pasión e integridad, divirtiéndonos e innovando para asegurar una gran experiencia a cada cliente. Equipo de alto desempeño y con alta vocación de servicio enfocado al logro de resultados.

## Áreas Estratégicas

### Cientes

Asegurar una gran experiencia a cada cliente a través de nuestros productos, nuestro servicio y nuestra imagen, tanto en el restaurante como personal.

### Colaboradores

Ser el mejor lugar para trabajar en la industria, asegurar oportunidad de desarrollo a todo nuestro equipo.

### Sinergia

Asegurar que aprovechemos nuestra masa crítica en cada una de las áreas de gestión de la compañía.

### Resultados

Asegurar el crecimiento rentable y sostenido de la compañía.

### Responsabilidad Social

Ser reconocida por clientes y colaboradores como la empresa de mejores prácticas de responsabilidad social en el sector.

## Principios

### El cliente es primero

Atender a nuestros clientes con pasión para asegurarles una gran experiencia.

### Excelencia personal y compromiso

Actuar siempre de manera honesta, austera y justa sin anteponer los intereses personales.

### Respeto y lealtad con nuestros compañeros y con la empresa

Crear un ambiente de trabajo competitivo pero con unidad, respeto, sin preferencias y enfocado a la operación de los restaurantes.

### Orientación a resultados

Tomar decisiones siempre orientadas al bien de la Compañía para mejorar los resultados y compartir los mismos con nuestro equipo, buscar oportunidades e ideas que mejoren los resultados de los restaurantes.

## Modelo de Negocio

### Cientes

#### Marcas



### Operación

### Marketing

### Recursos Humanos

## Áreas de soporte

Finanzas

Tecnología de la Información

Bienes Inmuebles y Desarrollo

Cadena de Suministro

Recursos Humanos

Responsabilidad Social

Planeación Estratégica

## Dirección General

### Gobierno Corporativo

#### Consejo de Administración

Comité de Auditoría Interna

Comité de Prácticas Societarias



## Gestión de Responsabilidad Social

La Responsabilidad Social en Asea, como área estratégica de la Compañía, se gestiona a través del trabajo en los siguientes pilares: Calidad de Vida de los colaboradores y Ética empresarial, Consumo Responsable, Medio Ambiente y Apoyo a la Comunidad; todas con el objetivo de responder a las necesidades y superar las expectativas de los grupos de interés.

Como sistema de gestión y mejora continua, el Comité y las Comisiones de Responsabilidad Social continúan trabajando de manera sistemática en el reforzamiento de las iniciativas

ya implementadas y en el desarrollo de nuevos programas que permitan cumplir con los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo.

Al interior de Asea se busca también una mayor sinergia. Las adquisiciones que Asea ha realizado en los últimos años, la obligan a ser más eficientes, a tener una alineación con las nuevas marcas y a lograr impulsar las acciones de Responsabilidad Social en cada una de las regiones en donde opera la Compañía.



## Mecanismos de Diálogo con los Grupos de Interés

- Asamblea de Accionistas/Anual
- Relación con Inversionistas/Permanente
- Portafolio de medios internos de comunicación/Permanente
- Diálogo con las comunidades/Permanente
- Medios electrónicos/Permanente
- Encuesta de clima organizacional/Anual
- Grupos de enfoque/Permanente
- Línea Correcta (línea de denuncia)/Permanente

# RECETAS INTERNACIONALES



 México




Crecimiento en un nuevo segmento

**42,457**  
colaboradores

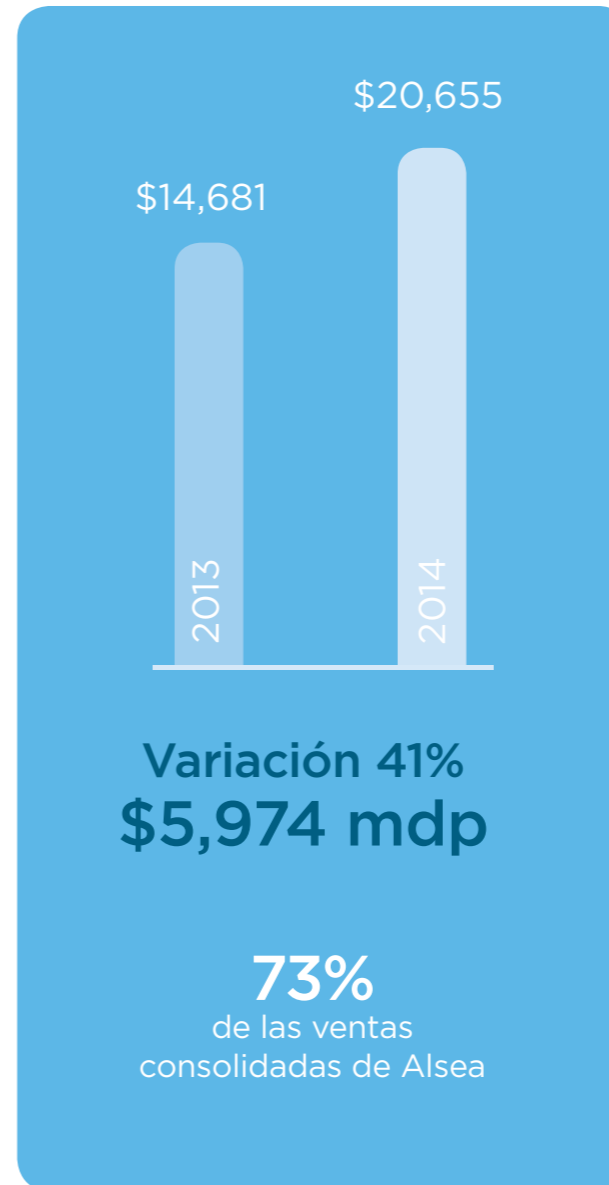
**1,999**  
unidades  
vs  
1,575 en 2013

**27%**  
de crecimiento

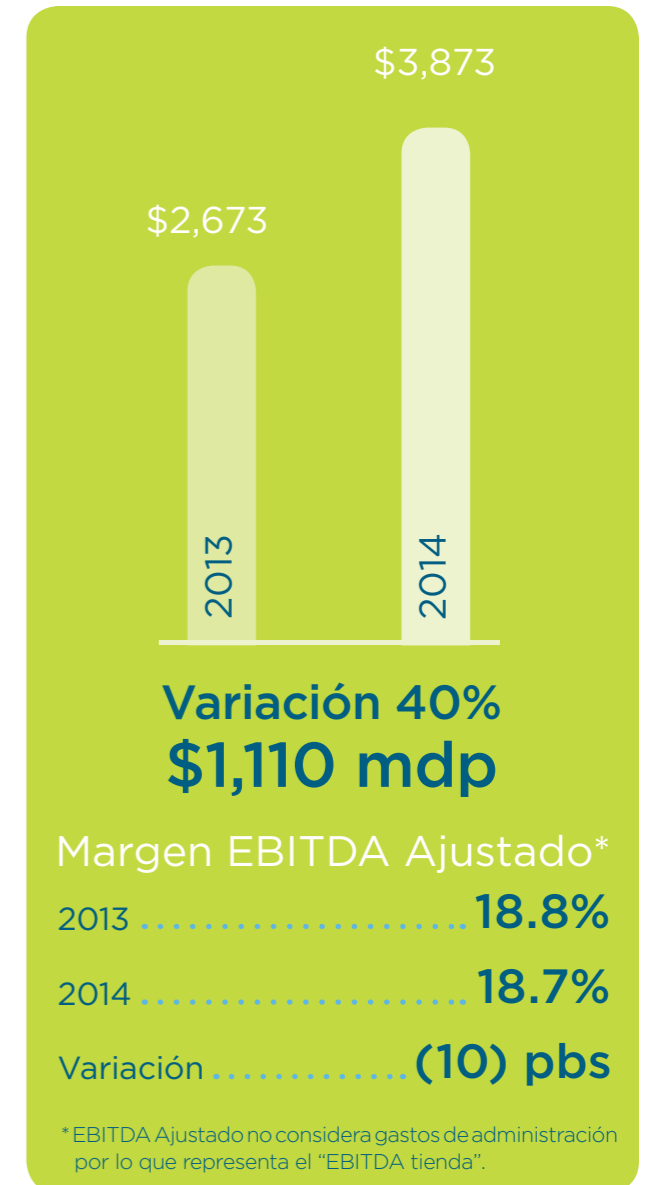
- Adquisición e integración de **Vips** y **El Portón** al modelo de negocio
- Incremento de **404** unidades corporativas de las diferentes marcas
- Inicio de operaciones de **The Cheesecake Factory** Guadalajara, Jalisco
- México representa el **70%** del total de clientes atendidos de Alsea

Unidades	Unidades
 Domino's	604
 BURGER KING	438
 Starbucks	456
 chili's	47
 california PIZZA KITCHEN	22
 P.F. CHANG'S	19
 PEI WEI	2
 Italiannis	66
 The Cheesecake Factory	1
 VIPS	259
 El Portón	85

Ventas



EBITDA Ajustado\*



# Sudamérica



Crecimiento en la región

**9,853**  
colaboradores

**343** unidades  
vs  
287 en 2013 **20%**  
de crecimiento

- Expansión en el segmento de comida casual en Sudamérica, a través de la entrada al mercado brasileño con la apertura de dos unidades de **P.F. Chang's**
- Crecimiento en el mercado colombiano con la apertura del primer **Starbucks** en este país

- Operación de más de **100** unidades en Chile
- Inauguración del **Centro de distribución y producción** de masa fresca en Colombia
- Sudamérica representa el **26%** del total de clientes atendidos de Alsea

## Argentina

**5,705**  
colaboradores

**162** unidades



## Chile

**2,509**  
colaboradores

**101** unidades



## Colombia

**1,481**  
colaboradores

**78** unidades



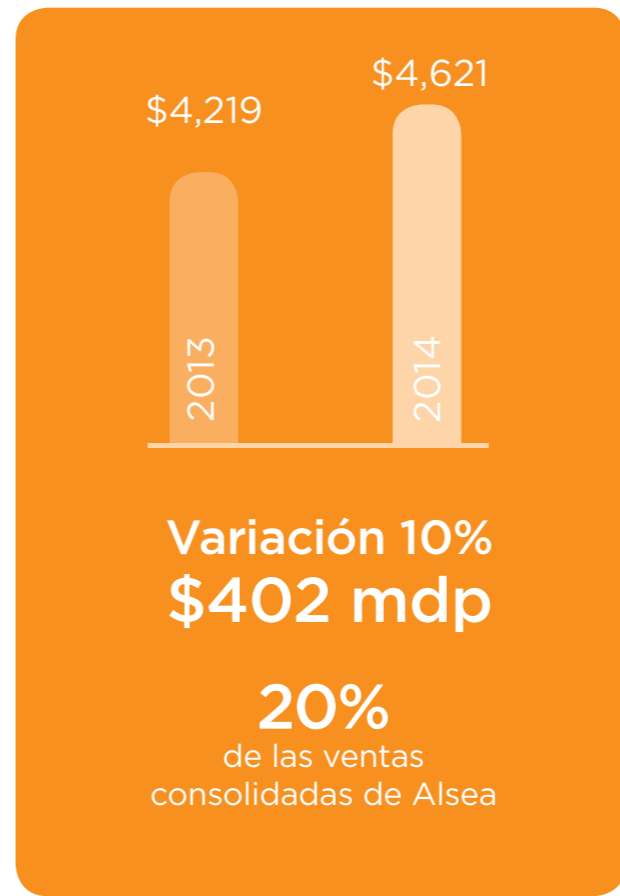
## Brasil

**158**  
colaboradores

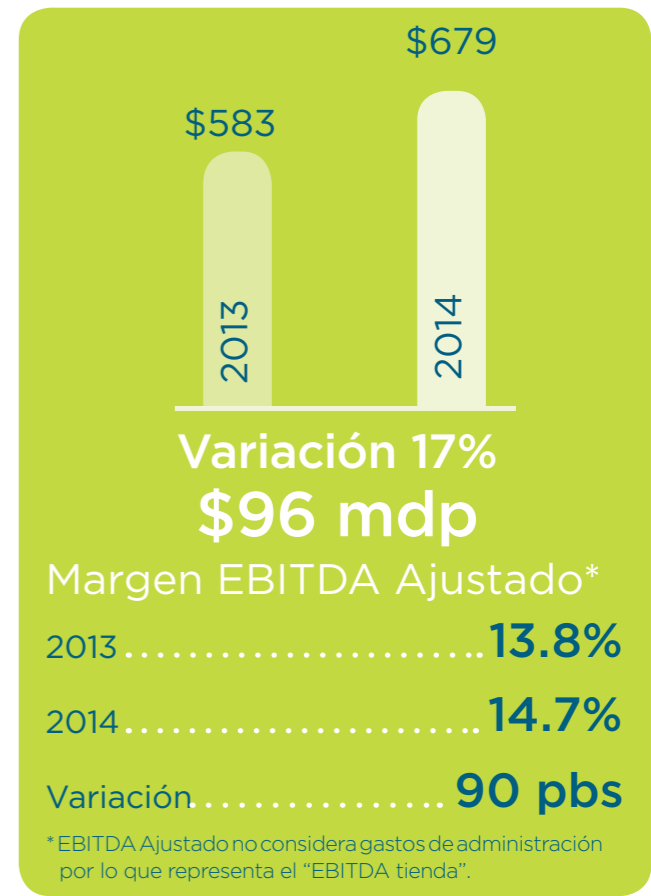
**2** unidades



### Ventas



### EBITDA Ajustado\*



 España



Nuevas marcas propias

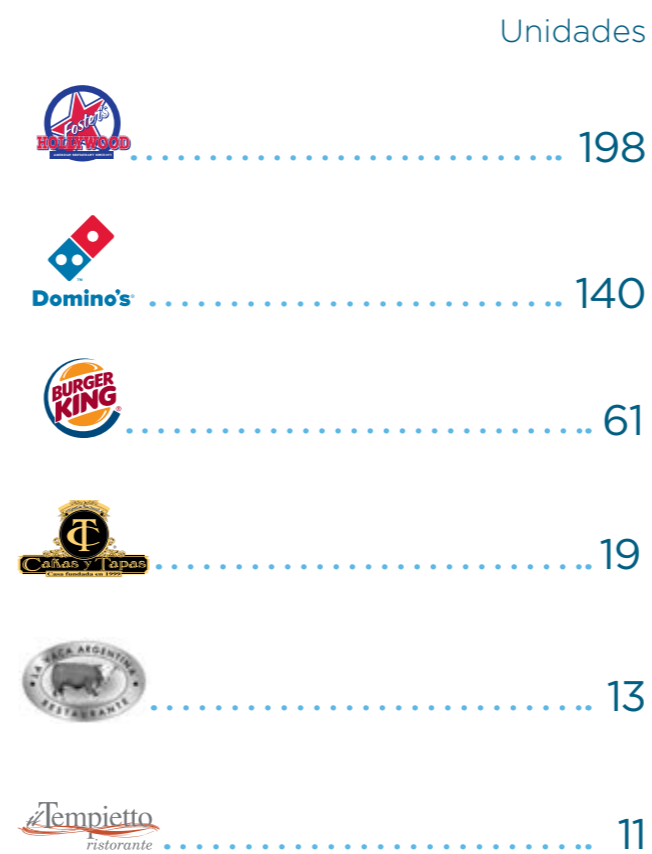


Crecimiento en un nuevo mercado

**7,741**  
colaboradores

**442**  
unidades

- A través de la adquisición de **Grupo Zena** en España, la Compañía incursiona en el mercado español con el líder en el mercado de operación de restaurantes
- De esta manera se complementa con solidez la estrategia de crecimiento y diversificación de Alsea
- España representa el **4%** del total de clientes atendidos de Alsea



	2014
Ventas Mismas Tiendas.....	6.5%
Número de unidades.....	442
Ventas.....	\$1,468
EBITDA Ajustado*.....	\$290
Margen EBITDA Ajustado*..	19.8%

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

**7%**  
de las ventas consolidadas de Alsea

## Mensaje del Presidente del Consejo de Administración

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

Estimados accionistas:

En 2014 Alsea celebró 15 años de ser una empresa pública, fue en 1999 cuando la Compañía y sus accionistas decidieron cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores con la intención de construir una gran empresa en el sector de restaurantes, de esta manera se obtuvo capital para crear una Alsea institucional que fuera ejemplo para México y sobre todo que diera a sus accionistas un buen retorno por su inversión, con seguridad y liquidez.

Hoy podemos confirmar que las metas se han cumplido, en estos 15 años Alsea ha logrado un crecimiento anual compuesto del precio de su acción de 20.4% en comparación con la fecha de su oferta pública inicial, cerrando el 2014 a un precio de \$40.77 pesos, de igual manera destacan dos ofertas subsecuentes en noviembre del 2012 y junio del 2014, consiguiendo alcanzar un total de 837.6 millones de acciones en circulación al 31 de diciembre de 2014, de las cuales más del 50% se encuentran en posesión del público inversionista. En adición al crecimiento orgánico e inorgánico que ha presentado la empresa a lo largo de su historia, cabe mencionar que no hemos dejado a un lado la retribución a nuestros accionistas en forma de dividendos, representando aproximadamente 1,500 millones de pesos en los últimos diez años.

Sin lugar a dudas el 2014 ha sido el año más importante para la Compañía, siendo el año de mayor crecimiento, alcanzando las 2,784 unidades, en 6 países y más de 60,000 colaboradores, logrando ventas por \$22,787 millones, con un EBITDA de \$2,802 millones; adicionalmente se logró la colocación de más de 150 millones de acciones, por la cantidad de 6,900 millones de pesos, la cual presentó una sobre suscripción en la demanda de más de 6.5 veces; esto hace de Alsea una empresa totalmente institucional donde se logra la perfecta combinación para que los accionistas fundadores sigan dirigiendo a la compañía para mantener el crecimiento rentable, asegurando la mejor operación de cada uno de nuestros restaurantes en cada oportunidad de atender a un cliente.

Continuando con la visión a largo plazo, para asegurar el crecimiento rentable, durante

2014 se concluyeron importantes adquisiciones, expandiendo las marcas aún más en Latinoamérica e incursionando en el mercado español a través de la compra de Grupo Zena, el operador de restaurantes líder en dicho país. Con ello, se refleja la capacidad de adquirir e integrar nuevos negocios, reiterando la estrategia de diversificación de marcas y geografías, lo que ha permitido a Alsea mantener importantes tasas de crecimiento a lo largo de su historia.

El Consejo de Administración, sus órganos de gobierno y la administración, continúan trabajando de manera conjunta para llevar a Alsea a lograr la rentabilidad y el crecimiento esperados por el mercado, cuidando en todo momento los riesgos implícitos de una gestión desafiante, sobre todo ahora con una cobertura geográfica tan importante y conscientes del desafío que esto implica.

Alsea con el objetivo de reforzar su compromiso de ser una empresa completamente apegada al Código de Mejores Prácticas Corporativas y a través de su Consejo de Administración, garantiza los más altos estándares de Gobierno Corporativo; con lo cual, genera mayor seguridad y confianza a sus accionistas. La Compañía ha logrado obtener resultados sobresalientes en materia de rentabilidad y eficiencia, aumentando su diversificación y solidez.

La Compañía reitera su compromiso con la sociedad, el cuidado del medio ambiente, la calidad de vida de sus colaboradores y la satisfacción de sus clientes. Por lo que ha demostrado un comportamiento empresarial responsable y sólido, logrando ser parte del Índice de Sustentabilidad de la Bolsa Mexicana de Valores por segundo año consecutivo, así como acreedora al Distintivo de Empresa Socialmente Responsable por tercer año, generando valor al negocio, a sus colaboradores y a sus accionistas.



Alberto Torrado Martínez

**Presidente del Consejo de Administración**

## Gobierno Corporativo



El Consejo de Administración se encuentra compuesto por diez miembros, ratificados o nombrados mediante la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas celebrada el 14 de marzo de 2014, 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.

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.

## Comité de Prácticas Societarias

### Funciones Generales:

I. Presentar las observaciones respecto del desempeño de los directivos relevantes.

II. Monitorear y reportar las operaciones con personas relacionadas, detallando las características de las operaciones significativas.

III. Establecimiento y revisión de los paquetes de emolumentos o remuneraciones integrales.

IV. Revisar y presentar las dispensas otorgadas por el Consejo de Administración.

## Comité de Auditoría

### Funciones Generales:

I. Vigilar y reportar el estado que guardan el sistema de control interno y auditoría interna de la sociedad y las personas morales que ésta controle y, en su caso, la descripción de sus deficiencias y desviaciones, así como de los aspectos que requieran de mejoría. Para ello se tomarán en cuenta las opiniones, informes, comunicados y el dictamen de auditoría externa, así como los informes emitidos por los expertos independientes que hubieren prestado sus servicios durante el periodo que cubra el informe.

II. Revisar, reportar y dar seguimiento a las medidas preventivas y correctivas implementadas con base en los resultados de las investigaciones relacionadas con el incumplimiento a los lineamientos y políticas de operación y de registro contable; ya sea de la propia sociedad o de las personas morales que ésta controle.

III. Reportar y evaluar el desempeño de la persona moral que preste los servicios de auditoría externa.

IV. Reportar los principales resultados de las revisiones a los estados financieros de la sociedad y de las personas morales que ésta controle.

V. Reportar la descripción y efectos de las modificaciones a las políticas contables aprobadas.

VI. Reportar las medidas adoptadas con motivo de las observaciones hechas por accionistas, consejeros, directivos relevantes, empleados y, en general, cualquier tercero; respecto de la contabilidad, los controles internos y temas relacionados con la auditoría interna o externa; o bien, derivadas de las denuncias realizadas sobre hechos que estimen irregulares en la administración.

VII. Reportar y dar seguimiento a los acuerdos de las asambleas de accionistas y del Consejo de Administración.

Por otra parte y con el objetivo de fortalecer la reputación positiva de Alsea a través de alto sentido de Responsabilidad Social, la empresa ha constituido un Comité de Responsabilidad Social, el cual consta de cuatro comisiones: Comisión de Calidad de Vida y Ética, Comisión de Consumo Responsable, Comisión de Medio Ambiente y Comisión de Apoyo a Comunidades. Dicho Comité tiene representatividad en el Consejo de Administración.

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.

Para mayor información acerca del Código de Conducta consultar: <http://www.alsea.net/relacion-con-inversionistas/codigo-de-conducta>

# 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

### Alsea México

### Secretario

Xavier Mangino Dueñas

### Socio de Díaz de Rivera y Mangino, S.C.

### 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 Chávez Ruiz Zamarripa y Cía, S.C.

León Kraig Eskenazi

### Director y socio de Ignia Partners, LLC.

### Comité de Auditoría

Iván Moguel Kuri

### Presidente

Julio Gutiérrez Mercadillo

### Miembro

Raúl Méndez Segura

### Miembro

Elizabeth Garrido López

### Secretario

### Comité de Prácticas Societarias

Julio Gutiérrez Mercadillo

### Presidente

Marcelo A. Rivero Garza

### Miembro

León Kraig Eskenazi

### Miembro

Elizabeth Garrido López

### Secretario



# INGREDIENTE EXTRA



# Opciones que se ajustan a tu estilo de vida



## Superando las expectativas de los consumidores

Alsea convencida de que los alimentos y bebidas combinan perfectamente con el placer de un consumo responsable, se esfuerza día a día en ofrecer productos con el mejor sabor y calidad. Comprometida con un estilo de vida equilibrado, la Compañía promueve la experiencia de compartir, la actividad física, la hidratación y la moderación en el consumo.

Es por ello que realiza acciones como: retirar los saleros de las mesas, eliminar jarabes endulzantes de sus limonadas y naranjadas, utilizar leches reducidas en grasas en los cafés, además de que todos los productos están elaborados con ingredientes naturales y frescos.

Es tarea de la Compañía proporcionar a los consumidores la información nutricional necesaria de los alimentos que ingiere, cómo combinarlos y en qué proporción y cantidades deben de consumirse. Así como nuevas opciones para satisfacer todos los gustos y necesidades.

### Acciones 2014

- Avance en el semáforo nutricional de las marcas de Alsea
- Difusión de información calórica en los *menu boards*
- Auditorías nutrimentales a todas las marcas de la Empresa, así como un avance por ingrediente

La inocuidad y confianza en todos los productos que Alsea ofrece a sus consumidores, es primordial. Es por esto que la Compañía cuenta con diversos procesos de evaluación de la calidad y seguridad de los mismos.



Es responsabilidad de Alsea garantizar la salud y seguridad a sus consumidores, por lo que lleva a cabo procesos de mejora continua a lo largo

del ciclo de vida de sus productos, incluyendo la elaboración de empaques, almacenaje, distribución y suministro de los productos.

Certificación a un total de 93% de 275 proveedores nacionales de comestibles y materiales de empaque de contacto directo.

### Comisariato Vips

Producción Promedio Mensual  
**750 Toneladas:**  
85% Procesados, 15% Pastelería

Volumen desplazado mensual: **130,000** cajas

Capacidad Instalada de producción al **70%**

- Aseguramiento de Calidad
- Certificación Planta TIF
  - Certificación SQF Nivel 1
  - Laboratorio Interno

# Menú con calidad y talento



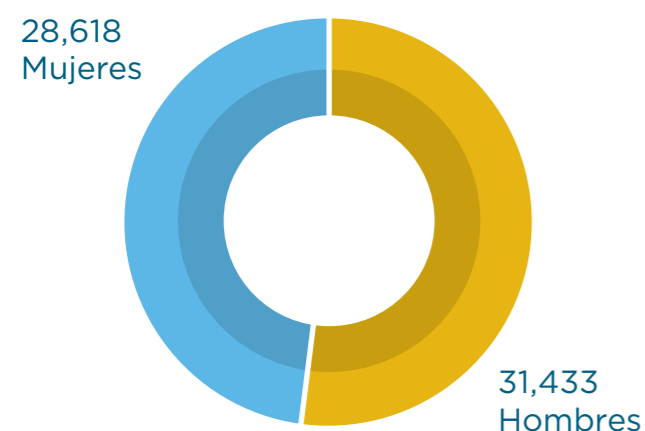
## Desarrollo integral de los colaboradores

Alsea cuenta con los mejores colaboradores para ofrecer siempre la más alta calidad en el servicio y productos del Menú Alsea. Se busca que el trabajo enorgullezca y satisfaga a los colaboradores, propiciando siempre un desarrollo integral y balance de vida.

**Total de colaboradores Alsea:**  
**60,051**

**85.6%**  
de incremento  
vs 2013

Aproximadamente  
**6,000**  
colaboradores  
promovidos en el año



## Logros 2014 en cuanto a calidad de vida

- Lanzamiento del programa de reconocimiento a la excelencia académica para los hijos de nuestros colaboradores operativos en México. Entrega de útiles escolares al 100% de los niños con promedio de 9.5 o superior.
- Implementación del programa de horarios escalonados en oficinas. Un total de 65% de los colaboradores administrativos se vieron beneficiados.
- Apoyo económico y en especie al 100% de los colaboradores afectados por el Huracán Odile.

## Igualdad de oportunidades

El Código de Conducta de Alsea establece los lineamientos del actuar ético y responsable de la empresa, asegurando la igualdad de oportunidades, la no discriminación, la diversidad, la anticorrupción y el respeto. De igual manera, Alsea apoya la equidad de género y otorga salarios basados en el desempeño y nivel de responsabilidades de los colaboradores.

Los salarios son competitivos conforme a mercado en todas las regiones en donde la Compañía tiene operaciones y acordes con las funciones y conocimientos de los colaboradores.

Continuamente se busca mejorar el nivel de vida de los colaboradores, para lo cual se ofrecen diversas prestaciones y beneficios, apegándose a la legislación de cada país y en muchos casos superando lo que la misma dicta. Un ejemplo de lo anterior son los permisos especiales por fallecimiento de familiares directos, así como la posibilidad de contar con vacaciones adicionales a las establecidas por ley con base en ciertos criterios.

El derecho y los procesos de negociación colectiva de los colaboradores se respetan y se realizan con oportunidad, transparencia y apego a la ley, así como la Libertad de Asociación y de Negociación Colectiva siempre en apego a la legislación de cada país y dentro de un marco de respeto y orden.

Algunos de los beneficios y prestaciones que ofrecemos a todos los colaboradores son los siguientes:

- Seguro de vida
- Días adicionales de descanso con goce de sueldo
- Vales de despensa
- Descuentos en las marcas de Alsea
- Cobertura por Incapacidad o Invalidez
- Licencia por Maternidad o Paternidad

## Salud y Seguridad

**100%** de los colaboradores está representado por la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene

## Capacitación y Desarrollo

Es primordial para Alsea que sus colaboradores cuenten con iniciativa de empoderamiento e innovación, talento individual y trabajo en equipo que permita alcanzar los objetivos de la organización.

Horas de capacitación  
**815,340**

De las cuales  
**467,368** para hombres  
**347,972** para mujeres

Directores y Subdirectores:  
**6,948**

Gerentes y mandos medios:  
**59,500**

Coordinadores, analistas y personal operativo en tienda:  
**748,892**

**100% de colaboradores** recibieron formación en anticorrupción, a través del Código de Conducta

100% de los colaboradores recibieron una evaluación de desempeño (Staff México)

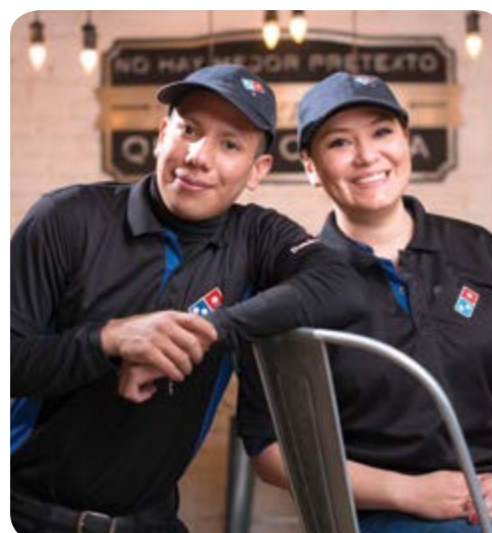
**41%** mujeres  
**59%** hombres



Durante 2014 se relanzó el Modelo de Liderazgo Alsea (MLA), cuyos objetivos son los siguientes:

- Asegurar talento para la Compañía que está en continuo crecimiento.

- Dar oportunidades de desarrollo para los colaboradores.
- Fortalecer una cultura de alto desempeño.
- Calidad y transparencia en conversaciones de proyección de carrera y promociones para los colaboradores.
- Un pool de talento más profundo y amplio, que además sea diverso en género y marcas.



Se creó la primera Base de Talento en Alsea, de acuerdo al desempeño y potencial de los colaboradores.

Audiencia evaluada:

**455 colaboradores**, distribuidos de la siguiente manera:

**142** mujeres y **313** hombres (31% y 69%, respectivamente)

### Altos Potenciales:

Se identificó a 101 colaboradores como altos potenciales, que están listos para asumir un mayor nivel de responsabilidad.

Durante 2015, se ampliará la implementación del MLA en el 100% del staff de México, Chile, Argentina y Colombia, llegando inclusive a gerentes de tienda en México.

## Menú sustentable



Para Alsea, el cuidado del Medio Ambiente y el compromiso con el uso eficiente de los recursos naturales representa un valor fundamental en el crecimiento sólido de la Compañía. Es por esto que promueve la operación sustentable de sus tiendas, procurando la rentabilidad mediante la innovación y el liderazgo en sus cuatro líneas de acción: **Energía, Agua, Residuos e Insumos**.

En un esfuerzo de concientización y de ir permeando una cultura de Sustentabilidad con sus colaboradores, durante 2014 la Compañía desarrolló un micrositio, con el cual se busca generar conciencia de la importancia de este tema en la sociedad. <http://www.tipsdesustentabilidad.com/>

### Agua

Alineado al plan estratégico de sustentabilidad 2018, Alsea mantiene el objetivo de optimizar el consumo del agua dentro de sus instalaciones. Durante 2014, el consumo total de agua fue el siguiente:

**598,890 m<sup>3</sup>** de agua potable proveniente del suministro de agua municipal y de empresas proveedoras

Enero-diciembre 2014 todas las marcas. \*51% de información es estimada

### Energía

El uso de las mejores prácticas y tecnologías permite reducir el consumo energético sin impactar los procesos de Alsea. La mejora en la eficiencia energética permite el buen funcionamiento de equipos y promueve el cuidado del medio ambiente dentro y fuera de las instalaciones.

**544,654 GJ**  
Consumo indirecto de energía

\* Enero-diciembre 2014  
\*\*El cálculo del consumo indirecto de energía incluye todas las UEN

**979,655 GJ**  
Consumo directo de energía

\* Enero-diciembre 2014  
\*\*El cálculo del consumo directo de energía incluye Gas LP y Gas Natural para Burger King, California Pizza Kitchen, Domino's Pizza, Italianni's, The Cheesecake Factory, P.F. Chang's, Pei Wei, DIA y Chili's

Fuentes indirectas renovables y no renovables:

Fuente	Consumo 2014	Consumo (GJ)
Energía eléctrica	151,292,872 kWh	544,654 GJ
Gas LP	9,388,373 m <sup>3</sup>	913,736 GJ
Gas Natural	1,722,912 m <sup>3</sup>	65,919 GJ

\*Información estimada: 50% Gas LP, 7% Gas Natural, 6% Energía eléctrica

Alsea ha logrado ahorrar y usar de manera eficiente la energía eléctrica, a través de la implementación de iniciativas de ahorro, tales como:

- Cambio de iluminación tipo LED
- Instalación de lámparas eficientes que reducen el 70% del consumo y aumentan en un 40% la iluminación, promoviendo un ambiente laboral más favorable
- Instalación de equipos que monitorean el consumo de energía en tiempo real, permitiendo la identificación de problemas de manera rápida y con ello evitar consumos innecesarios de energía
- Instalación de proyectos de control y automatización logrando un ahorro de energía

Ahorro  
**13,001 GJ**

Alsea está evaluando el uso de biodiesel en los transportes de Cadena de Suministro (DIA); durante 2015 se realizará una prueba piloto en camiones de DIA que permitirá definir el uso de dicho biocombustible en las instalaciones de Alsea.

De igual forma, se comenzará a utilizar Energía Verde una vez que se culmine el proceso actual de "cambios de legislación".

Inversión de **\$5,237,605** en proyectos de ahorro de energía

### Emisiones

A partir de 2015, se implementará el registro para el cálculo de gases de efecto invernadero, derivados de las recargas de gas refrigerante en equipo de aire acondicionado y de refrigeración. Durante 2014 se generaron emisiones de CO<sub>2</sub> equivalentes a:

Emisiones directas:  
**14,367,449 ton CO<sub>2</sub>**

Emisiones indirectas:  
**75,631 ton CO<sub>2</sub>**

Fuente utilizada para el factor de CO<sub>2</sub> equivalente:  
<http://www.geimexico.org/factor.html>  
<http://www.semarnat.gob.mx/>  
[http://www.inecc.gob.mx/descargas/cclimatico/elab\\_inventarios.pdf](http://www.inecc.gob.mx/descargas/cclimatico/elab_inventarios.pdf)

### Insumos y Residuos

Alsea cuenta con una política de Insumos Sustentables, que promueve la adquisición de materiales y productos con características sustentables, por ejemplo: equipos eléctricos-electrónicos de bajo consumo de energía, insumos locales que disminuyan las emisiones de GEI involucrados en su traslado, productos con contenido de material post consumo o post industrial, bajo contenido de VOCs, insumos reciclables, que reduzcan al mínimo el uso de empaques y mobiliario con material reciclado, entre otros. La meta durante 2015, es integrar un indicador de compras sustentables que considere la adquisición de un mayor porcentaje de productos sustentables.

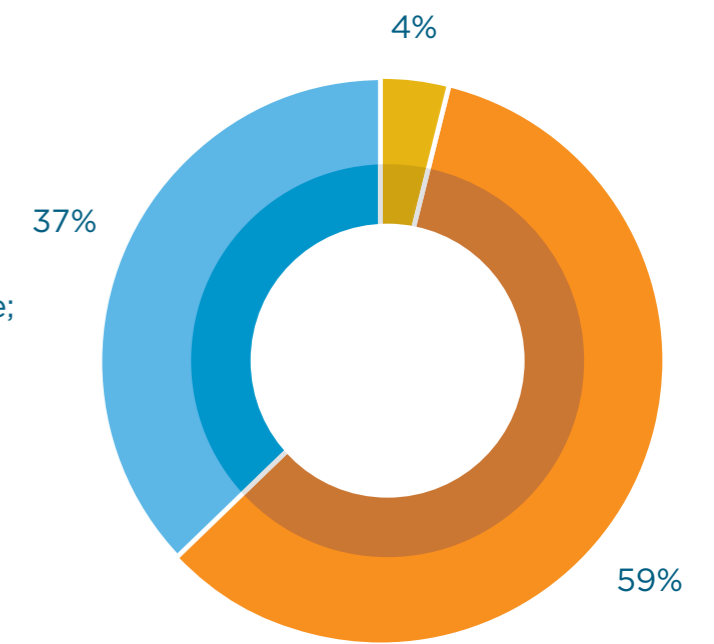


Contribuciones a la meta "Cero residuos a relleno sanitario en principales ciudades para 2018":

### Clasificación

- Prueba piloto en sucursales de Starbucks Jalisco, México implementando para ello un manejo integral y sustentable de residuos bajo el concepto "Single Stream" para los residuos reciclables, mismos que serán enviados a una planta de separación para su posterior reciclaje; compostaje para los residuos orgánicos y correcta disposición a relleno sanitario para los residuos no reciclables en una primera fase.

Los resultados de esta primera prueba arrojaron que los residuos generados en las sucursales piloteadas, muestran el siguiente comportamiento:



**679,727 L** de aceite vegetal usado recolectados para su disposición adecuada, evitando la contaminación de **679 millones** de litros de agua

La información proporcionada en esta sección considera únicamente México y no incluye información de Vips, El Portón, y Comisariato.

# Menú para compartir



## Apoyo a comunidades vulnerables

Alsea apoya el crecimiento, desarrollo y bienestar de las comunidades en las que opera a través de:

- Voluntariado
- Donativos en especie
- Donativos económicos

**23,841**  
horas de voluntariado

Más de  
**96 toneladas**  
de alimento donado

### Fundación Alsea, A.C.

A través del trabajo efectuado por Fundación, se reafirma el compromiso de Alsea de procurar la seguridad alimentaria de las comunidades vulnerables y promover el desarrollo humano, apoyando iniciativas a favor de la educación.

**10 años** apoyando a comunidades vulnerables en México con más de **\$60,000,000** invertidos en causas sociales y más de **450,000** beneficiarios

Alsea asigna anualmente a su Fundación el 1% de la utilidad neta. Además, se llevan a cabo campañas de recaudación internas y externas para incrementar los recursos que se utilizan en iniciativas a favor de la seguridad alimentaria.

**\$24,106,880**  
recaudados durante 2014



## Contribuyendo a acabar con la desnutrición infantil

### Movimiento Va por mi Cuenta



En 2014 se cumplió con el compromiso de inaugurar el primer "Nuestro Comedor" en el Distrito Federal y uno más en el Municipio de García en el Estado de Nuevo León, México.

### Educación

Apoyo al colegio Mano Amiga, en Chalco, Estado de México, brindando becas escolares para asegurar la educación de los jóvenes en condiciones de vulnerabilidad.

Generación Alsea:  
**136 estudiantes**  
becados cursando el bachillerato

**1,268 niños**  
alimentados diariamente  
**\$12,663,102**  
entregados a Comedor Santa María A.C., para la operación de cinco comedores infantiles "Nuestro Comedor"

### Desarrollo comunitario

En alianza con el Fondo para la Paz, I.A.P., Fundación Alsea combate la pobreza extrema en 12 comunidades en el Estado de Oaxaca, México por medio de iniciativas como:

- Facilitar el acceso a servicios básicos
- Desarrollo de capital social
- Empoderamiento de las mujeres
- Reducción de la desnutrición infantil



## Todos Sembramos Café

Todos Sembramos Café es una iniciativa creada con la intención de apoyar a los productores de café chiapanecos que perdieron sus cultivos a causa de La Roya, ocasionando el 70% de la pérdida del volumen de la producción esperada en 2014.

Starbucks donó las ganancias de la venta de *Shade Grown* México, para la adquisición de plantas de café que fueron entregadas a los productores afectados.

## Iniciativas de Responsabilidad Social 2015

**180,000** plantas de café donadas a productores de café en Chiapas

**60** productores de café beneficiados con **3,000** plantas cada uno

### Consumo Responsable

- KPIs de productos a tres años
- Seguimiento del plan de difusión de Menús calóricos en el punto de venta
- Postura y plan de vida en equilibrio

### Medio Ambiente

- Eficiencia energética
- Eficiencia en el consumo de agua
- Programa de Manejo Integral de Residuos
- Sistema de Gestión Ambiental

### Calidad de Vida y Ética Empresarial

- Programa de alimentación saludable para los colaboradores
- Medición de la iniciativa de Fin de semana de descanso para gerentes operativos
- Beneficios adicionales en compensación y esquemas de trabajo flexible

### Apoyo a la comunidad

- Ampliación de capacidad operativa de los comedores existentes y apertura de dos nuevos “Nuestro Comedor”

# Índice GRI

Indicador GRI	Nivel de Reporte	Principios del Pacto Mundial	Página
<b>Estrategia y Análisis</b>			
1.1	Completo		12-15
1.2	Completo		12-15
<b>Perfil de la organización</b>			
2.1	Completo		2
2.2	Completo		2,9
2.3	Completo		2,9,17
2.4	Completo		3ª de forros
2.5	Completo		2, 8, 22, 24, 26
2.6	Completo		3ª de forros
2.7	Completo		2, 4, 5, 9, 22, 24, 26
2.8	Completo		4, 5, 7, 8, 11, 23, 25, 27, 32
2.9	Completo		4, 5, 22, 24, 26
2.10	Completo		7
<b>Parámetros de la Memoria</b>			
<b>Parámetros de la Memoria</b>			
3.1	Completo		3ª de forros
3.2	Completo		3ª de forros
3.3	Completo		3ª de forros
3.4	Completo		3ª de forros
<b>Alcance y Cobertura de la Memoria</b>			
3.5	Completo		18
3.6	Completo		4, 8, 3ª de forros
3.7	Completo		8
3.8	Completo		4, 9
3.9	Completo		Antes se reportaban los resultados por marca. Hoy se reportan por región
3.10	Completo		35
3.11	Completo		4, 8, 35
<b>Índice de contenido del GRI</b>			
3.12	Completo		45
<b>Verificación</b>			
3.13	Completo		3ª de forros
<b>Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés</b>			
<b>Gobierno</b>			
4.1	Completo	1-10	19, 39
4.2	Completo	1-10	39, 41
4.3	Completo	1-10	39
4.4	Parcial	1-10	12-15
4.5	Completo	1-10	40
4.6	Completo	1-10	40
4.7	Completo	1-10	40
4.8	Completo	1-10	16, 40
4.9	Completo	1-10	40
4.10	Completo	1-10	39, 40
<b>Compromisos con iniciativas externas</b>			
4.11	Completo	7	40
4.12	Completo	1-10	43
4.13	Completo	1-10	3ª de forros

Indicador GRI	Nivel de Reporte	Principios del Pacto Mundial	Página
<b>Participación de los grupos de interés</b>			
4.14	Completo		19
4.15	Parcial		19
4.16	Parcial		19
4.17	Parcial	8	12-15
<b>Indicadores del desempeño económico</b>			
<b>Aspecto: Desempeño económico</b>			
EC1	Completo		5, 10, 11, 23, 25, 27, 42, 43
EC4	Completo		Alsea no recibe ayuda del gobierno
<b>Aspecto: Impactos económicos indirectos</b>			
EC8	Completo		10, 12-15, 42, 44
EC9	Completo		10, 42-44
<b>Indicadores del desempeño ambiental</b>			
<b>Aspecto: Materiales</b>			
EN2	Parcial		37
<b>Aspecto: Energía</b>			
EN3	Parcial	8	35
EN4	Completo	8	35, 36
EN5	Completo	8-9	10, 36
EN6	Completo	8-9	36
<b>Aspecto: Agua</b>			
EN8	Parcial	08-sep	35
<b>Aspecto: Emisiones, vertidos y residuos</b>			
EN16	Completo	8	36
EN18	Parcial	8	36
EN22	Parcial	8	37
<b>Aspecto: Productos y servicios</b>			
EN26	Parcial	8, 9	10, 37
EN27	Parcial	8, 9	10, 37
<b>Aspecto: General</b>			
EN30	Completo		10, 36
<b>Indicadores del desempeño de Prácticas laborales y ética del trabajo</b>			
<b>Aspecto: Empleo</b>			
LA1	Parcial		32
LA3	Completo		33
<b>Aspecto: Relaciones empresa/trabajadores</b>			
LA4	Completo	6	33
LA5	Completo		No existe periodo alguno especificado en los convenios colectivos
<b>Aspecto: Salud y seguridad laboral</b>			
LA6	Completo		33
LA9	Completo		No existen asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos
<b>Aspecto: Formación y Evaluación</b>			
LA10	Completo		7, 33, 34
LA12	Completo		12, 33, 34

Indicador GRI	Nivel de Reporte	Principios del Pacto Mundial	Página
<b>Aspecto: Diversidad e igualdad de oportunidades</b>			
LA13	Parcial	El comité de prácticas societarias y de auditoría cuenta con una mujer	
LA14	Parcial	33	
<b>Indicadores del desempeño de Derechos Humanos</b>			
<b>Aspecto: Prácticas de inversión y abastecimiento</b>			
HR1	Completo	Alsea no cuenta con acuerdos de inversión con cláusulas de derechos humanos alguna	
HR3	Parcial	33	
<b>Aspecto: No discriminación</b>			
HR4	Completo	No existe ningún proceso legal derivado de incidentes de discriminación	
<b>Aspecto: Libertad de asociación y convenios colectivos</b>			
HR5	Completo	33, 40	
<b>Aspecto: Explotación infantil</b>			
HR6	Completo	1-6	40 Alsea apoya la erradicación del trabajo infantil
<b>Aspecto: Trabajos forzados u obligatorios</b>			
HR7	Completo	1-6	40 Alsea rechaza todo tipo de trabajo forzoso
<b>Aspecto: Prácticas de seguridad</b>			
HR8	Completo	Los servicios de seguridad son subcontratados	
<b>Aspecto: Derechos de los indígenas</b>			
HR9	Completo	No existen incidentes relacionados con violaciones a derechos de los indígenas	

Indicador GRI	Nivel de Reporte	Principios del Pacto Mundial	Página
<b>Aspecto: Evaluación</b>			
HR10	Completo	No existen análisis de operaciones en derechos humanos	
<b>Aspecto: Medidas correctivas</b>			
HR11	Completo	No se presentaron quejas relacionadas con derechos humanos	
<b>Indicadores del desempeño de Sociedad</b>			
<b>Aspecto: Corrupción</b>			
SO3	Completo	10	33, 34
SO4	Completo	10	40
<b>Aspecto: Política pública</b>			
SO6	Completo	Alsea no contribuye al gobierno ni a partido político alguno	
<b>Indicadores del desempeño de la Responsabilidad sobre productos</b>			
<b>Aspecto: Salud y seguridad del cliente</b>			
PR1	Completo	1	31
<b>Aspecto: Etiquetado de productos y servicios</b>			
PR3	Parcial	30	
PR4	Completo	No existen incumplimientos respecto a este tema	
PR5	Parcial	Alsea cuenta con módulos de quejas para atender las necesidades de los clientes	



### Pacto Mundial de las Naciones Unidas

#### Principios

##### Derechos Humanos

- Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
- Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

##### Estándares Laborales

- Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

##### Medio Ambiente

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

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

- Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente

##### Anticorrupción

- 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:

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

# Anexos

## Compromisos con Iniciativas Externas

### Participación en Cámaras y Asociaciones GRI 4.13

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

## Indicadores del desempeño de Prácticas laborales y ética del trabajo

### Aspecto: Empleo GRI LA1

Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región.

	Tipo de empleo		
	Operativos	Administrativos	
México	40,974	1483	42457
Argentina	5,448	257	5,705
Chile	2,342	167	2,509
Colombia	1,369	112	1,481
<b>Total colaboradores Alsea</b>	<b>50133</b>	<b>2019</b>	<b>52,152</b>

\*No incluye España

	Tipo de contrato
	Tiempo indefinido
México	42,457
Argentina	5,705
Chile	2509
Colombia	1481
<b>Total colaboradores Alsea</b>	<b>52152</b>

\*No incluye España

### Aspecto: Formación y Evaluación GRI LA10

Horas de capacitación	
Personal	Horas de capacitación
Directores y Subdirectores	6,948 horas
Gerentes o Mandos medios	59,500 horas
Coordinadores, analistas o personal operativo en tienda	748,892 horas

Horas de capacitación	
Personal	Horas de capacitación
Hombres	467,368 horas
Mujeres	347,972 horas

GRI LA3

Todos los empleados administrativos gozan de los siguientes beneficios adicionales a los de ley:

- Fondo de ahorro
- Vales de despensa
- Caja de ahorro (Aplica para todas las unidades de negocio)
- Seguro de vida
- Seguros de gastos médicos mayores (Aplica para el equipo gerencial operativo)
- Descuentos en las marcas de Alsea



## Apoyo Académico

GRI LA11

### Criterios de otorgamiento:

1. Necesidad de cursar el Programa de estudios elegido especificando su aplicación o impacto en el negocio (especificar un indicador de desempeño)
2. Estar identificado como Alto Potencial en el *Nine Box* de talento
3. Tener al menos un año en la Institución
4. Contar y cubrir con el costo del programa, previamente considerado en el presupuesto de la UEN y/o área solicitante, administrado por RH Corporativo.
5. Ejecutarlos con los proveedores o instituciones validadas por RH Corporativo

También se cuenta con la posibilidad de estudiar algún idioma, siguiendo la política correspondiente.

### El otorgamiento y definición de apoyo se realiza considerando los siguientes criterios:

1. Necesidad del idioma especificando aplicación o impacto en el negocio (especificar un indicador de desempeño, por ejemplo número llamadas telefónicas, correos, conferencias, viajes, etc.)
2. Estar identificado como Alto Potencial o Talento Principal en el *Nine Box* de talento. Aplica un 100% de apoyo para altos potenciales y 50% de apoyo para talento principal.

El financiamiento para el programa de idiomas se determinará con un diagnóstico inicial para considerar el estado actual y proyectar un programa, mismo que se anexará al expediente de seguimiento del participante, el cual resguarda el Coordinador de Capacitación. Durante la cursada del programa se hará una auditoría de la aplicación del idioma en el puesto para verificar la aplicación en función del indicador estipulado al inicio del programa.

Una vez concluido el programa no podrá solicitarse el apoyo nuevamente hasta pasada la siguiente calibración y confirmar posición en el Grid.

El participante deberá firmar y cumplir con el reglamento.

Asimismo, Alsea cuenta con programas de planificación de la prejubilación para quienes pretenden retirarse, así como planes de indemnización por despido.

GRI LA12

El proceso de evaluación de desempeño se lleva a cabo en 3 etapas:

**a) Establecimiento de Objetivos:** el colaborador se reúne con el jefe directo para tener una claridad de los objetivos a establecer y determinar las metas a alcanzar. Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, orientados a resultados y para completar en un tiempo determinado.

**b) Revisión de Medio Año:** durante esta etapa, se revisa el avance de cada uno de los objetivos. El colaborador se reúne con el jefe directo y se plantean estrategias para asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados.

**c) Evaluación de Desempeño:** durante esta etapa, jefe y colaborador se reúnen para registrar el cierre de los objetivos y determinar si se alcanzaron o no las metas definidas. Se tiene una sesión de retroalimentación sobre el desempeño del colaborador. Se destacan fortalezas y oportunidades y se crean planes de acción para mejorar e impulsar el desarrollo del colaborador.

## Indicadores del desempeño ambiental - México

### Aspecto: Materiales

EN1, EN2

Uno de los objetivos de Alsea en el área sustentable es incorporar materiales que cumplan con características que coadyuven con el cuidado del Medio Ambiente. Para ello, la Compañía tiene una política de Insumos Sustentables, que promueve la adquisición de productos y materiales con características amigables con el Medio Ambiente, tales como: equipos eléctricos-electrónicos de bajo consumo de energía; insumos locales que disminuyan las emisiones de GEI involucradas en su traslado; productos con contenido de material post consumo o post industrial, bajo contenido de VOCs; insumos reciclables, que reduzcan al mínimo el uso de empaques; mobiliario fabricado con materiales reciclados, lámparas de bajo contenido de mercurio, entre otros. Además de esto Alsea integrará durante 2015 un indicador de compras sustentables que considere la adquisición de un mayor porcentaje de productos sustentables.

Por otro lado, durante 2015, Alsea incorporará un registro de materiales valorizados que indique el tipo y cantidad de materiales que se reúsan y/o reciclan al final de su vida útil, esto contribuirá con la meta de cero residuos a relleno sanitario para el 2018 en las principales ciudades de la República Mexicana.

### Aspecto: Energía

EN3, EN4, EN5, EN6

Las principales fuentes de energía utilizadas dentro de la organización son: Gas natural, Gas LP y Energía Eléctrica. Se está trabajando para consolidar la información de consumos de gasolina y diésel de la compañía. Durante el año 2014 se implementaron diversas estrategias para reducir el consumo de energía eléctrica, logrando un ahorro de 13,001 GJ. Dichas iniciativas consistieron en cambio de iluminación convencional por tecnología LED, instalación de equipos que monitorean el consumo de energía en tiempo real, permitiendo la identificación de problemas de manera rápida y con ello evitar consumos innecesarios de energía, instalación de proyectos de control y automatización minimizando de esta manera el consumo de energía eléctrica. El monto de inversión empleado en los proyectos de ahorro de energía fue de \$ 5,237,605 MXN.

Alsea tiene la finalidad de promover prácticas y procesos sustentables dentro de la organización, por lo cual se evaluará el uso de Biodiesel

en el transporte de Cadena de Suministro (DIA), además del consumo de energía verde (Energía Fotovoltaica, Energía Eólica y Cogeneración) dentro de sus instalaciones. Durante el 2015 se realizará la evaluación del uso de energías renovables, sin embargo es importante mencionar que dicho proceso se verá influenciado principalmente por el proceso actual de "cambio de legislación".

### Consumo directo e indirecto de energía

2014		
Fuentes directas e indirectas no renovables		
Fuente	Consumo	Consumo (GJ)
Energía eléctrica	151,292,872 kWh	544,654 GJ
Gas LP	9,388,373 m <sup>3</sup>	913,736 GJ
Gas Natural	1,722,912 m <sup>3</sup>	65,919 GJ

\* Información estimada 6% Energía, 50% Gas LP y 7% Gas Natural.  
\* Consumos de energía correspondiente a las Instalaciones de Alsea ubicadas en la República Mexicana

**Factor de Conversión:		
Unidades	Factor de Conversión	Comentarios
GJ a KWH	1GJ = 277.778kWh	Condiciones Ambientales Estándar: 15°C, 101.325KPa
KWH a GJ	1kWh = 0.0036 GJ	
m <sup>3</sup> a Kcal (Gas LP)	1 m <sup>3</sup> = 23,246 Kcal	
m <sup>3</sup> a GJ (Gas Natural)	1GJ = 26.137 m <sup>3</sup>	

### Consumo directo de energía

Reporte Gas 2014						
Año reportado: 2014	Unidad reportada: México					
# Unidades	Datos 2014			Línea Base - Normalizada por m <sup>3</sup> de Gas		
	Gas natural (m <sup>3</sup> )	Gas LP (m <sup>3</sup> )	ton CO <sub>2</sub> (Gas/ton)	CO <sub>2</sub> (Gas LP)	ton CO <sub>2</sub> /# Unid	
Fast food	595	810,011	7,068,040	1,523	10,814,101	18,178
Cafeterías	387	-	13,548	-	20,728	54
Comida casual	109	912,901	2,306,785	1,716	3,529,380	32,395
<b>Total</b>	<b>1,091</b>	<b>1,722,912</b>	<b>9,388,373</b>	<b>3,239</b>	<b>14,364,210</b>	<b>12,657</b>

Notas: \*El portafolio incrementó con respecto 2013: 24 - "Burger King", 7 - "Chilis", 6 - "CPK", 214 "Dominos", 8 - "Italiannis", 7 - "PF Changs", 53 - "Starbucks"  
\*En lo que respecta al Gas LP el 50% de información corresponde a datos de facturación y el 50% restante es información estimada, respecto al gas Natural el 93% es información real y el 7% es información estimada \*La información mostrada corresponde al periodo Enero-Diciembre 2014. \*Los datos anteriores no incluyen plantas ni unidades pertenecientes a Vips, Porton y La Finca.

	Datos 2013			Línea Base - Normalizada por # Unidades	
	# Unidades	Energía (kWh)	CO <sub>2</sub> (ton)	kWh/ #Unid	ton CO <sub>2</sub> /# Unid
Fast food	595	58,055,952	29,022	108,201	54
Cafeterías	387	41,970,165	20,981	108,450	54
Comida casual	108	30,569,677	15,282	278,593	139
Otros	19	13,476,153	6,737	1,483,991	742
<b>Total</b>	<b>1,109</b>	<b>144,071,947</b>	<b>72,022</b>	<b>494,809</b>	<b>247</b>

	Datos 2014			Línea Base - Normalizada por # Unidades	
	# Unidades	Energía (kWh)	CO <sub>2</sub> (ton)	kWh/ #Unid	ton CO <sub>2</sub> /# Unid
Fast food	613	57,072,907	28,531	101,911	51
Cafeterías	430	44,249,430	22,120	102,906	51
Comida casual	132	36,213,332	18,103	274,343	137
Otros	21	13,757,203	6,877	1,491,476	746
<b>Total</b>	<b>1,196</b>	<b>151,292,872</b>	<b>75,631</b>	<b>492,659</b>	<b>246</b>

### Desglose del Consumo de energía eléctrica 2014 (México)

Logro de Objetivos (2014 por unidades)		
	kWh/ # Unid	ton CO <sub>2</sub> /# Unid
Total Fast food	-5.8%	-5.8%
Total Cafeterías	-5.1%	-5.1%
Total Comida casual	-3.3%	-3.3%
Otros	0.5%	0.5%
<b>Total</b>	<b>-0.4%</b>	<b>-0.4%</b>

Notas: \*El valor del factor de emisión de electricidad [tCO<sub>2</sub>e/MWh] correspondiente al año 2013 cambio de 0.45483 a 0.4999. \*El portafolio incrementó con respecto 2013: 24- "Burger King", 7- "Chillis", 6- "CPK", 214 "Dominos", 8- "Italiannis", 7 "PF Changs" y 53- "Starbucks". 94% de la información es proporcionada directamente por CFE y 6% de la información es estimada.

En lo que respecta a las tecnologías limpias, Alsea considera que dichos elementos han posibilitado la transformación hacia una economía de bajo consumo de carbono y uso eficiente de los recursos. Conforme esta transformación se acelera, Alsea es más consciente del impacto de tecnologías limpias dentro de sus instalaciones, por lo que está desarrollando planes estratégicos para adaptarse a este cambio y cumplir sus objetivos ambientales.

### Aspecto: Agua

EN8

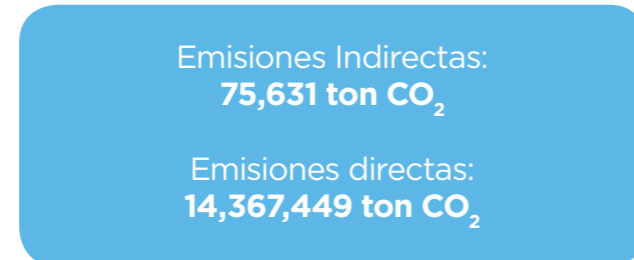
El consumo de agua potable proveniente de alguna entidad municipal y/o de empresas pro-

veedoras de agua fue de 598,890 m<sup>3</sup> durante 2014; dicho valor considera el consumo de agua potable en Burger King, Chili's, California Pizza Kitchen, Domino's, Italianni's, P.F. Chang's y Pei Wei ubicadas a lo largo de la República Mexicana.

### Aspecto: Emisiones, vertidos y residuos

EN16, EN18, EN22

A partir de 2015, se implementará el registro para el cálculo de gases de efecto invernadero, que incluirá las recargas de gas refrigerante en equipo de aire acondicionado y de refrigeración para disminuir los contaminantes en la atmósfera. Durante 2014 se generaron emisiones de CO<sub>2</sub> equivalentes a:



Fuente utilizada para el factor de CO<sub>2</sub> equivalente:  
<http://www.geimexico.org/factor.html>  
<http://www.semarnat.gob.mx/>  
[http://www.inecc.gob.mx/descargas/cclimatico/elab\\_inventarios.pdf](http://www.inecc.gob.mx/descargas/cclimatico/elab_inventarios.pdf)

**Factor de Conversión:		
Unidades	Factor de Conversión	Comentarios
kWh a TCO <sub>2</sub> equivalente (Energía Eléctrica)	1 MWh= 1000KWh 1MWh= 0.4999 TCO <sub>2e</sub>	El valor del Factor de emisiones de CO <sub>2</sub> equivalente derivado del consumo de energía eléctrica se consideró de la fuente oficial: <a href="http://www.geimexico.org/factor.html">http://www.geimexico.org/factor.html</a>
m <sup>3</sup> de gas natural a TCO <sub>2</sub> equivalente	1,880 g CO <sub>2</sub> / m <sup>3</sup> gas natural	
m <sup>3</sup> de gas LP a TCO <sub>2</sub> equivalente	1 m <sup>3</sup> = 1000L 1L= 1,530 g CO <sub>2</sub> 0,001 Ton CO <sub>2</sub> = 1000 g CO <sub>2</sub>	

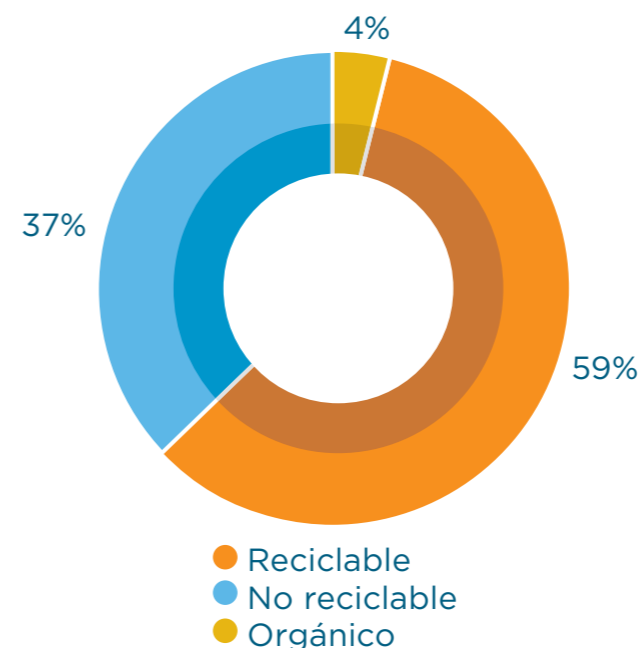
### Aspecto: Productos y servicios

EN26

### Contribuciones a la meta "Cero residuos a relleno sanitario en principales ciudades para 2018"

Con el propósito de conocer la cantidad y tipo de residuos que se generan en las cafeterías de Starbucks México, se llevó a cabo una prueba piloto en el estado de Jalisco que incluyó entre otros aspectos la ejecución de una Auditoría de Residuos con el propósito de identificar volúmenes y tipo de materiales generados para sobre ello implementar las mejoras y proyectos que permitan la reducción de residuos enviados a relleno sanitario.

Los resultados de esta primera prueba arrojaron que los residuos generados en las sucursales piloto, muestran el siguiente comportamiento:



## Indicadores del desempeño de Sociedad

### Aspecto: Política Pública

SO5

No participamos en ninguna actividad que nos permita influir en la formulación de políticas gubernamentales.

### Aspecto: Comportamiento de competencia desleal

SO7

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.

# Análisis de Resultados e Informes de Comités

## Resultados consolidados del año completo 2014

La siguiente tabla presenta un Estado de Resultados condensado en millones de pesos (excepto la UPA), el margen que cada concepto representa de las ventas netas, así como el

cambio porcentual del año terminado el 31 de diciembre de 2014 en comparación con el mismo periodo de 2013. 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.

	2014	Margen %	2013	Margen %	Cambio %
Ventas Netas	\$22,787	100.0%	\$15,698	100.0%	45.2%
Utilidad Bruta	15,515	68.1%	10,477	66.7%	48.1%
EBITDA(1)	2,802	12.3%	2,040	13.0%	37.4%
Utilidad de Operación	1,469	6.4%	1,120	7.1%	31.2%
Utilidad Neta	\$624	2.7%	\$663	4.2%	(5.9)%
UPA (2)	0.847	N.A.	0.991	N.A.	(14.5)%

(1) EBITDA se define como utilidad de operación antes de la depreciación y amortización.  
(2) UPA es la utilidad por acción de los últimos doce meses.

## Ventas

Las **ventas netas aumentaron 45.2%** a 22,787 millones de pesos en el 2014 en comparación con los 15,698 millones de pesos del año anterior. Este incremento refleja el crecimiento en las ventas de los segmentos de Alsea México, Alsea Sudamérica y Alsea España, derivado principalmente del incremento en ventas provenientes de la incorporación de Vips y las marcas de Grupo Zena en España, la expansión en el número de unidades, el crecimiento de 4.5% en las ventas mismas tiendas durante el año 2014, lo cual fue parcialmente compensado por el efecto de la devaluación del peso argentino y los efectos de la reforma fiscal en México.

Nuestras marcas en Sudamérica presentaron crecimientos en ventas mismas tiendas, lo que nos permitió gracias a la diversificación del portafolio de marcas y geográfica, lograr de forma consolidada el crecimiento de 4.5%. De igual forma, las marcas recién adquiridas en España presentaron resultados positivos en el último trimestre del año, periodo en el cual consolidaron por primera vez en los resultados de la compañía, con un crecimiento en ventas mismas tiendas de 8.9% en comparación con el mismo periodo del año anterior, esto derivado principalmente de las estrategias comerciales aunado al entorno de recuperación económica que atraviesa el país.

## EBITDA

Como consecuencia del **crecimiento de 48.1% en la utilidad bruta** y el incremento de 50.7% en los gastos de operación (excluyendo depreciación y amortización), el **EBITDA creció 37.4%** para llegar a 2,802 millones de pesos al cierre del 2014, en comparación con los 2,040 millones de pesos del año anterior. El incremento en el EBITDA por 762 millones de pesos es atribuible principalmente a la contribución positiva por la incorporación a nuestro portafolio de las marcas de Grupo Zena en España al igual que las marcas Vips y El Portón en México, la integración de Starbucks Chile, así como al incremento en el número de unidades. El margen EBITDA disminuyó como porcentaje de las ventas en 70 puntos base al pasar de 13.0% en el 2013, a 12.3% durante el 2014, derivado principalmente de la disminución en ventas mismas tiendas en México especialmente en la segunda mitad del año, el efecto en resultados de los nuevos negocios, así como de los gastos de transición, integración y extraordinarios de Vips, la caída en el consumo en Argentina y al incremento en el costo de algunos de los principales insumos principalmente durante el segundo trimestre de 2014.

## Utilidad de Operación

### Utilidad Neta

La utilidad neta del año disminuyó 39 millones de pesos para cerrar en 624 millones de pesos en comparación con los 663 millones de pesos del

año anterior, debido principalmente a un incremento de 283 millones de pesos en el resultado integral de financiamiento, derivado de un mayor gasto en intereses netos, aunado al incremento de 80 millones de pesos en los impuestos a la utilidad. Dichas variaciones compensaron el aumento de 349 millones de pesos en la utilidad de operación.

## Utilidad por Acción

La utilidad por acción "UPA"(2) de los últimos doce meses terminados al 31 de diciembre de 2014, decreció a 0.847 pesos en comparación con los 0.991 pesos de los doce meses concluidos el 31 de diciembre de 2013.

## Resultados por Segmento

### México

Alsea México	Alimentos y Bebidas				Distribución y Producción				Total			
	2014	2013	Var.	% Var.	2014	2013	Var.	% Var.	2014	2013	Var.	% Var.
Ventas Mismas Tiendas	(0.4)%	4.0%	(440) bps	-	-	-	-	-	(0.4)%	4.0%	(440) bps	-
Número de unidades	1,999	1,575	424	27%	-	-	-	-	1,999	1,575	424	27%
Ventas	15,591	10,351	\$5,240	51%	5,064	4,330	\$734	17%	20,655	14,681	5,974	41%
EBITDA Ajustado*	3,395	2,363	\$1,032	44%	478	400	\$78	20%	3,873	2,763	\$1,110	40%
Margen EBITDA Ajustado*	21.8%	22.8%	(100) bps	-	9.4%	9.2%	20 bps	-	18.7%	18.8%	(10) bps	-

\* EBITDA ajustado no considera gastos de administración por lo que representa el "EBITDA tienda"

Las **ventas de Alsea México** en el año completo terminado el 31 de diciembre de 2014 **aumentaron 40.7% a 20,655 millones de pesos** en comparación con 14,681 millones de pesos en el mismo periodo en 2013 y representaron 73% de las ventas consolidadas de Alsea en el año. Esta variación favorable de 5,974 millones de pesos es atribuible principalmente a la incorporación de la marca Vips a nuestro portafolio, el incremento de 404 unidades corporativas de las diferentes marcas en los últimos doce meses, así como al incremento en la venta a terceros del segmento de distribución y producción atribuible principalmente a al crecimiento en el número de unidades atendidas en los últimos doce meses, abasteciendo a un total de 2,028 unidades al 31 de diciembre de 2014, en comparación con 1,570 unidades del mismo periodo en el año anterior, lo que representó un incremento de 29.2%. Dicho incremento fue parcialmente contrarrestado por la disminución en las ventas mismas tiendas del segmento en México durante el año.

El **EBITDA Ajustado aumentó 40.1%** durante los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2014, cerrando en 3,873 millones de pesos en comparación con los 2,763 millones de pesos del mismo periodo del año anterior. Dicho incremento es atribuible a la marginalidad generada por el mayor número de unidades en operación, aunado a la mezcla de negocios. Lo anterior fue parcialmente compensado por el desempeño de Burger King México el cual fue impactado por la contracción en el consumo, los resultados re-

lacionados con el inicio de operaciones de The Cheesecake Factory y gastos relacionados con la integración de Vips. Asimismo el EBITDA del año 2014 vio afectado por el incremento en el costo de algunos de los principales insumos, la depuración de algunas unidades en el portafolio y la devaluación del peso mexicano.

## España

Alsea España	2014	2013
Ventas Mismas Tiendas	6.5%	-
Número de unidades	442	-
Ventas	\$1,468	-
EBITDA Ajustado*	\$290	-
Margen EBITDA Ajustado*	19.8%	-

\* EBITDA ajustado no considera gastos de administración por lo que representa el "EBITDA tienda"

Las **ventas de Alsea España representaron 6% de las ventas consolidadas de Alsea en el año** y estaba conformada al cierre del 2014 por las operaciones de Foster's Hollywood, Domino's Pizza, Burger King, La Vaca Argentina, Cañas y Tapas e Il Tempio. Al cierre del periodo se contaba con un total de 302 unidades corporativas y 140 unidades de subfranquiciarios.

El **EBITDA Ajustado de Alsea España** al cierre del año completo 2014, **alcanzó los 290 millones de pesos**, lo que represento un margen de 19.8%.

## Sudamérica

Alsea Sudamérica	2014	2013	Var.	% Var.
Ventas Mismas Tiendas	20.0%	21.1%	(110) bps	-
Número de unidades	343	287	56	20%
Ventas	\$4,621	\$4,219	\$402	10%
EBITDA Ajustado*	\$679	\$583	\$96	17%
Margen EBITDA Ajustado*	14.7%	13.8%	90 bps	-

\* EBITDA ajustado no considera gastos de administración por lo que representa el "EBITDA tienda"

Las ventas de Alsea Sudamérica representaron 20% de las ventas consolidadas de Alsea y estaba conformada al cierre del cuarto trimestre de 2014 por las operaciones de Burger King en Argentina, Chile y Colombia; Domino's Pizza Colombia; Starbucks Argentina, Chile y Colombia; así como P.F. Chang's en Chile, Argentina, Colombia y Brasil. Al cierre del año terminado al 31 de diciembre de 2014 se contaba con un total de 327 unidades corporativas y 16 unidades de subfranquiarios. Este segmento presentó un incremento en ventas de 9.5%, llegando a 4,621 millones de pesos en comparación con los 4,219 millones de pesos de 2013. Esta variación positiva de 402 millones de pesos se debió principalmente al incremento de 44 unidades corporativas y a 12 unidades de subfranquicia, lo cual fue parcialmente compensado por la variación negativa en las ventas mismas tiendas y el efecto de la devaluación del peso argentino de 48.8% en comparación con el cierre del año 2013.

El EBITDA Ajustado de Alsea Sudamérica al cierre del año completo de 2014, aumentó 16.5% cerrando en 679 millones de pesos, en comparación con los 583 millones de pesos del mismo período en 2013. El margen EBITDA al cierre del año terminado el 31 de diciembre de 2014, presentó una variación positiva de 90 puntos base en comparación con el mismo período del año anterior. Dicho incremento es atribuible en parte a la marginalidad generada por el crecimiento en las ventas mismas tiendas y las economías de escala derivadas del incremento en las unidades corporativas antes mencionado, así como por una mejor mezcla de negocios derivada de la adquisición de Starbucks Chile. Lo anterior fue parcialmente compensado por los gastos pre-operativos referentes a la entrada de Alsea en el mercado brasileño con la apertura de P.F. Chang's y al inicio de operaciones de Starbucks en Colombia, así como al efecto de la devaluación del peso argentino.

## Resultados No-Operativos

Durante los doce meses terminados al 31 de diciembre de 2014, Alsea realizó inversiones de capital, excluyendo adquisiciones, por 2,055

millones de pesos, de los cuales 1,695 millones de pesos, equivalente al 82.5% del total de las inversiones se destinaron a la apertura de unidades, renovación de equipos y remodelación de unidades existentes de las diferentes marcas que opera la Compañía. Los restantes 360 millones de pesos en otros conceptos, destacando los proyectos de mejora y logística, así como las licencias de software entre otros.

## Otros Pasivos de Largo Plazo

La cuenta de otros pasivos de largo plazo presenta un incremento de 3,021 millones de pesos, derivado del reconocimiento del pasivo relacionado con las opciones de compra y venta que se pactaron con Britania Investments, S.A.R.L. ("Alia"), el socio local de Grupo Zena, por la totalidad de su participación en la sociedad, que es del 28.24%. Dichas opciones tienen un plazo de cuatro años por lo que se podrán ejecutar a partir de octubre de 2018 y el precio pactado para ambas opciones (call y put) se determinará a través de multiplicar por 8.7 veces el EBITDA de los últimos doce meses menos la deuda neta al cierre de dicho período.

## Deuda Bancaria y Bursátil

Al 31 de diciembre de 2014, la deuda total de Alsea aumentó 6,195 millones de pesos, al cerrar en 11,239 millones de pesos en comparación con 5,044 millones de pesos en la misma fecha del año anterior. La deuda neta consolidada de la empresa en comparación con el cierre del 2013, aumentó 5,746 millones de pesos, al cerrar en 10,126 millones de pesos al 31 de diciembre de 2014 en comparación con los 4,380 millones de pesos.

Al 31 de diciembre de 2014, el 87.7% de la deuda era de largo plazo, y a esa misma fecha el 81% estaba denominada en pesos mexicanos, el 18.6% en euros y el restante 0.5% en pesos argentinos.

En la siguiente tabla presentamos la estructura y el saldo de la deuda total en millones de pesos al 31 de diciembre de 2014.

Institución	Tasa Ref.	Spread	Fecha de vencimiento	Saldo a dic-14
Bancomer	TIIE 28 D	1.50%	April 6, 2018	604,662
Bancomer	TIIE 28 D	1.50%	July 10, 2018	588,034
Santander	TIIE 28 D	0.90%	May 6, 2018	205,721
Santander	3.98%	NA	January 12, 2015	82,000
Santander	3.93%	NA	February 18, 2015	300,000
Banamex	TIIE 28 D	1.50%	July 12, 2018	89,338
Banamex	TIIE 28 D	1.50%	July 11, 2018	705,485
Scotiabank	TIIE 28 D	1.18%	July 8, 2019	1'013,775
Banamex / BBVA / HSBC	TIIE 28 D	1.75%	May 29, 2017	1'276,533
Banamex / BBVA / HSBC / Santander	TIIE 28 D	1.25%	September 26, 2019	1'741,580
CEBUR Alsea'13	TIIE 28 D	0.75%	June 14, 2018	2'491,356
Argentina		22.14%		52,362
Spain		2.89%		2'088,333
<b>Total</b>				<b>11'239,180</b>

## Programa de Recompra de Acciones

Al 31 de diciembre de 2014, tuvimos un cierre con un saldo de 856,201 acciones en el fondo de recompra. Durante los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2014, realizamos operaciones de compra y venta por un monto aproximado de 34 millones de pesos.

## Razones Financieras

Al 31 de diciembre de 2014, las restricciones financieras establecidas en los contratos de crédito de la Compañía quedaron de la siguiente manera: la relación de: i) Deuda Total a EBITDA (proforma

últimos doce meses) fue de 3.3 veces; ii) Deuda Neta a EBITDA (proforma últimos doce meses) fue de 2.9 veces y; iii) el EBITDA (proforma últimos doce meses) a intereses pagados últimos doce meses fue de 6.2 veces.

El Rendimiento de la Inversión Operativa Neta ("ROIC")(2) decreció de 11.7% a 8.0% durante los últimos doce meses terminados al 31 de diciembre de 2014. El Retorno sobre el Capital ("ROE") (3) de los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2014 fue de 7.5% en comparación con 14.5% del año anterior.

Indicadores Bursátiles	4T14	4T13	Variación
Valor en Libros por acción	\$10.51	\$6.21	69.2%
UPA (12 meses) <sup>(4)</sup>	\$0.847	0.991	(14.5)%
Acciones en circulación al cierre del periodo (millones)	837.6	687.8	21.8%
Precio por acción al cierre	\$40.77	\$40.79	-

<sup>(4)</sup> UPA es la utilidad por acción de los últimos doce meses.

## Perfil de Coberturas

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

Durante 2014 se vencieron derivados de coberturas en divisas por \$82.5 millones de dólares

americanos, a un tipo de cambio promedio de 12.91 pesos por dólar. Como resultado de esta cobertura se tuvo una utilidad cambiaria por \$20.8 millones de pesos mexicanos. Al cierre del 31 de diciembre de 2014, Alsea cuenta con coberturas para compra de dólares en los próximos doce meses por un importe aproximado de \$8 millones de dólares americanos con un tipo de cambio promedio de 13.80 pesos por dólar; lo anterior valuado con un tipo de cambio promedio estimado de 14.50 pesos por dólar.

México D.F. a 25 de febrero de 2015.

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

En cumplimiento a lo dispuesto en los Artículos 42 y 43 de la Ley del Mercado de Valores y el Reglamento del Comité de Auditoría, informo a ustedes sobre las actividades que llevamos a cabo durante el año terminado el 31 de Diciembre de 2014. En el desarrollo de nuestro trabajo, hemos tenido presentes las recomendaciones establecidas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas y de acuerdo a un programa de trabajo elaborado con base en el Reglamento del Comité, nos reunimos por lo menos cada trimestre para llevar a cabo las actividades que se describen a continuación:

### I. Evaluación de riesgos

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

### II. Control Interno

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

### III. Auditoría Externa

Recomendamos al Consejo de Administración la contratación de los auditores externos del Grupo y subsidiarias para el ejercicio fiscal 2014. Para este fin, nos cercioramos de su independencia y el cumplimiento de los requerimientos establecidos en la Ley. Analizamos con ellos, su enfoque y programa de trabajo.

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

Autorizamos los honorarios pagados a los auditores externos por servicios de auditoría y otros servicios permitidos, asegurándonos que no interfirieran con su independencia de la empresa. Tomando en cuenta los puntos de vista de la Administración, llevamos a cabo la evaluación de sus servicios correspondientes al año anterior, e iniciamos el proceso de evaluación correspondiente al ejercicio 2014.

### IV. Auditoría Interna

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

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

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

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

### V. Información financiera, políticas contables e informes a terceros

Revisamos con las personas responsables, el proceso de preparación de los estados financieros trimestrales y anuales de la Sociedad y recomendamos al Consejo de Administración su aprobación y autorización para ser publicados. Como parte de este proceso tomamos en cuenta la opinión y observaciones de los auditores externos y nos cercioramos que los criterios, políticas contables y de información utilizados por la Administración para preparar la información financiera, sean adecuados y suficientes y se hayan aplicado en forma consistente con el ejercicio anterior. En consecuencia, la información presentada por la Administración, refleja en forma razonable la situación financiera, los resultados de la operación y los cambios en la situación financiera de la Sociedad, por el año terminado el 31 de Diciembre de 2014.

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 2014 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).

### VI. Cumplimiento de la normativas, aspectos legales y contingencias

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

Revisamos periódicamente las diversas contingencias fiscales, legales y laborales existentes en la empresa, vigilamos la eficacia del procedimiento establecido para su identificación y seguimiento, así como su adecuada revelación y registro. Destacaron 2 temas fiscales en el año:

a) La Secretaría de Finanzas del DF le determinó a la sociedad Italcafé S.A. de C.V. ingresos gravables respecto de depósitos efectuados a sus cuentas bancarias derivados de la operación de diversos restaurantes propiedad de Grupo Amigos de San Angel, S.A. de C.V., no obstante que dichos ingresos fueron acumulados por esta última empresa dándole todos los efectos fiscales correspondientes. En caso de proceder dicha determinación, la responsabilidad de pago del Crédito Fiscal aunque es a cargo de Itlacafe S.A. de C.V., deberá de ser resarcida por los antiguos propietarios de la sociedad.

b) El Servicio de Administración Tributaria inició dos procedimientos de lesividad, a fin de anular

los oficios a favor de Distribuidora e Importadora Alsea, S.A. de C.V. y Café Sirena, S. de R.L. de C.V., mediante los cuales se había autorizado la aplicación de la tasa 0% de IVA en sándwiches (durante los ejercicios de 2010, 2011, 2012 y 2013); actualmente dichos procedimientos se encuentra en revisión con las Autoridades.

### VII. Aspectos Administrativos

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

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

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

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

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

Atentamente



C.P. Iván Moguel Kuri  
Presidente del Comité de Auditoría

México D.F. a 25 de febrero de 2015.

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

En cumplimiento del Artículo 42 y 43 de la Ley del Mercado de Valores, y a nombre del Comité de Prácticas Societarias presento ante ustedes, mi informe sobre las actividades que llevamos a cabo, durante el año terminado el 31 de Diciembre de 2014. En el desarrollo de nuestro trabajo, hemos tenido presentes, las recomendaciones contenidas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas.

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

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

1. Durante este período no recibimos solicitud alguna de dispensa de acuerdo a lo establecido en el artículo 28, fracción III, inciso f) de la Ley del Mercado de Valores, por lo que no fue necesario hacer recomendación alguna en este sentido.

2. Fue presentado y aprobado por parte de este Comité el Plan Estratégico para The Cheesecake Factory, el cual recomendamos fuera presentado para su ratificación al Consejo de Administración.

3. Fue presentado y revisado por este Comité el informe respecto de la adquisición de Grupo Zena, el cual recomendamos fuera presentado para su ratificación al Consejo de Administración.

4. Fue presentado y aprobado por parte de este Comité el Plan Estratégico para Starbucks Colombia, el cual recomendamos fuera presentado para su ratificación al Consejo de Administración.

5. Fue presentado y aprobado por parte de este Comité el Plan Estratégico de PF Chang's Brasil, el cual recomendamos fuera presentado para su ratificación al Consejo de Administración.

6. Fue presentada y aprobada por parte de este Comité la propuesta de desincorporación de Pei Wei, la cual recomendamos fuera presentada para su ratificación al Consejo de Administración.

7. 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.

8. Fueron presentados los resultados trimestrales y acumulados del Plan de Bursatilidad 2014.

9. Se nos presentó la actualización del Costo del Accionista aplicable al cierre de cada trimestre del 2014 utilizando la metodología autorizada por el Consejo de Administración.

10. 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.

11. Fue presentado el proyecto de Plan Estratégico 2015 - 2019, el cual recomendamos fuera presentado para su aprobación al Consejo.

12. Fue presentado el Presupuesto 2015, el cual recomendamos fuera presentado para su aprobación al Consejo.

13. Nos fue presentado el plan de Compensación de la línea de reporte de la DG, el cual recomendamos fuera presentado para su aprobación al Consejo.

14. Nos fue presentado y revisamos los Planes de Sucesión y desarrollo de Talento.

15. Fueron presentados los resultados de la evaluación de directivos relevantes del 2014.

16. Fue presentada por de la Dirección Corporativa de Recursos Humanos la estrategia de Compensación 2015 para los niveles directivos, este comité recomendó la aprobación de dicha estrategia.

17. Fue presentada la estructura organizacional de Alsea 2015, la cual se recomendó llevar al Consejo de Administración para su aprobación.

18. 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 2014 y 2013, e Informe de los auditores independientes del 27 de febrero de 2015

Informe de los auditores independientes	59
Estados consolidados de posición financiera	60
Estados consolidados de resultados	62
Estados consolidados de resultados y otros resultados integrales	63
Estados consolidados de cambios en el capital contable	64
Estados consolidados de flujos de efectivo	66
Notas a los estados financieros consolidados	68

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

Hemos auditado los estados financieros consolidados adjuntos de Alsea, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias (la Entidad), los cuales comprenden los estados consolidados de posición financiera al 31 de diciembre de 2014 y 2013, los estados consolidados de resultados, de resultados y otros resultados integrales, de cambios en el capital contable y de flujos de efectivo correspondientes a los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2014 y 2013, así como un resumen de las políticas contables significativas y otras notas explicativas.

### Responsabilidad de la Administración en relación con los estados financieros consolidados

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

### Responsabilidad del auditor

Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre estos estados financieros consolidados adjuntos con base en nuestras auditorías. Hemos llevado a cabo nuestras auditorías de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría. Dichas normas requieren que cumplamos con requerimientos de ética, así como que planeemos y ejecutemos la auditoría con el fin de obtener una seguridad razonable sobre si los estados financieros consolidados están libres de errores importantes.

Una auditoría consiste en la aplicación de procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los importes y la información revelada en los estados financieros consolidados. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluida la evaluación de riesgo de error importante en los estados financieros consolidados debido a fraude o error. Al efectuar dicha evaluación de riesgo, el auditor considera el control interno relevante para la preparación y presentación razonable de los estados financieros consolidados por parte de la Entidad, con el fin de diseñar los procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias, y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la Entidad. Una auditoría también incluye la evaluación de lo adecuado de las políticas contables aplicadas y de la razonabilidad de las estimaciones contables realizadas por la administración, así como la evaluación de la presentación de los estados financieros consolidados en su conjunto.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión de auditoría.

### Opinión

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados adjuntos 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 2014 y 2013, así como sus resultados y sus flujos de efectivo correspondientes a los ejercicios terminados en dichas fechas, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.

### Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C.

Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited



C. P. C. Francisco Torres Uruchurtu

27 de febrero de 2015

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

**Estados consolidados de posición financiera**

Al 31 de diciembre de 2014 y 2013

(En miles de pesos)

Activo	Notas	2014	2013 (Reformulado)
<b>Activo circulante</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	6	\$ 1,112,850	\$ 663,270
Clientes, neto	7	673,749	360,104
Impuestos al valor agregado y otros impuestos por recuperar		218,301	369,350
Otras cuentas por cobrar		221,794	268,714
Inventarios, neto	8	1,055,174	641,880
Pagos anticipados	9	503,219	304,323
<b>Total del activo circulante</b>		<b>3,785,087</b>	<b>2,607,641</b>
<b>Activos a largo plazo</b>			
Depósitos en garantía	10	291,139	128,108
Inversión en acciones de compañías asociadas	15	829,824	788,665
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades, neto	11	9,804,299	4,764,397
Activos intangibles, neto	12 y 17	13,322,756	3,386,043
Impuestos a la utilidad diferidos	21	1,304,454	760,782
<b>Total del activo a largo plazo</b>		<b>25,552,472</b>	<b>9,827,995</b>
<b>Total del activo</b>		<b>\$ 29,337,559</b>	<b>\$ 12,435,636</b>

Pasivos y capital contable	Notas	2014	2013 (Reformulado)
<b>Pasivo circulante</b>			
Vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo	18	\$ 1,377,157	\$ 388,486
Pasivos financieros por arrendamiento	13	7,878	-
Proveedores		2,694,015	1,408,565
Cuentas por pagar a acreedores		601,854	197,709
Gastos acumulados y beneficios a empleados		1,269,734	730,727
Impuestos a la utilidad		232,780	360,947
Impuesto a la utilidad por consolidación fiscal	21	38,983	10,111
<b>Total del pasivo circulante</b>		<b>6,222,401</b>	<b>3,096,545</b>
<b>Pasivo a largo plazo</b>			
Deuda a largo plazo, excluyendo vencimientos circulantes	18	7,370,666	2,166,281
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	13	314,342	-
Pasivo a largo plazo, opción de compra de participación no controladora	20	2,673,053	-
Certificados bursátiles	19	2,491,356	2,488,850
Otros pasivos		69,035	64,722
Impuesto a la utilidad por consolidación fiscal	21	70,093	15,923
Impuestos a la utilidad diferidos	21	289,207	19,500
Beneficios al retiro a empleados		102,545	72,884
<b>Total del pasivo a largo plazo</b>		<b>13,380,297</b>	<b>4,828,160</b>
<b>Total del pasivo</b>		<b>19,602,698</b>	<b>7,924,705</b>
<b>Capital contable y reservas</b>			
Capital social	24	478,271	403,339
Prima en emisión de acciones		8,613,587	2,037,390
Utilidades retenidas		2,187,327	1,512,464
Reserva para recompra de acciones		531,406	569,271
Reserva para compra de participación no controladora	20 y 24	(2,673,053)	-
Otras partidas de la utilidad integral		(337,410)	(251,037)
<b>Capital contable atribuible a la participación controladora</b>		<b>8,800,128</b>	<b>4,271,427</b>
Participación no controladora	25	934,733	239,504
<b>Total del capital contable</b>		<b>9,734,861</b>	<b>4,510,931</b>
<b>Total del pasivo y capital contable</b>		<b>\$ 29,337,559</b>	<b>\$ 12,435,636</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 2014 y 2013

(En miles de pesos)

	Notas	2014	2013
<b>Operaciones continuas</b>			
Ventas netas	27	\$ 22,787,368	\$ 15,697,714
Costo de ventas		7,272,274	5,220,825
Arrendamientos		1,805,853	1,257,559
Depreciación y amortización		1,333,320	920,355
Otros costos y gastos de operación		10,705,673	7,202,075
Otros gastos (ingresos), neto	29	201,731	(22,651)
Ingresos por intereses		(33,257)	(39,044)
(Utilidad) pérdida en cambios, neto		(562)	8,125
Gasto por intereses		527,281	241,389
		975,055	909,081
Participación en los resultados de compañías asociadas	15	32,253	43,582
Utilidad antes de impuestos a la utilidad		1,007,308	952,663
Impuestos a la utilidad	21	364,593	284,867
Utilidad neta consolidada por operaciones continuas		642,715	667,796
<b>Operaciones discontinuas:</b>			
Pérdida de las operaciones discontinuas - neto de impuestos		(18,621)	(4,476)
Utilidad neta consolidada del año		\$ 624,094	\$ 663,320
<b>Utilidad (pérdida) del periodo atribuible a:</b>			
Participación controladora		\$ 666,666	\$ 681,014
Participación no controladora		\$ (42,572)	\$ (17,694)
<b>Utilidad por acción:</b>			
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas y discontinuas (centavos por acción)	26	\$ 0.85	\$ 0.99
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas	26	\$ 0.87	\$ 0.99

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.

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 2014 y 2013

(En miles de pesos)

	2014	2013
Utilidad neta consolidada	\$ 624,094	\$ 663,320
<b>Partidas que se reclasifican a resultados:</b>		
Valuación de instrumentos financieros, neto de impuestos a la utilidad	(7,242)	-
Conversión de operaciones extranjeras	(79,131)	(164,487)
	(86,373)	(164,487)
Total de utilidad integral del periodo, neta de impuesto a la utilidad	\$ 537,721	\$ 498,833
<b>Utilidad (pérdida) integral consolidada del periodo atribuible a:</b>		
Participación controladora	\$ 580,293	\$ 516,527
Participación no controladora	\$ (42,572)	\$ (17,694)

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 cambios en el capital contable**

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2014 y 2013

(En miles de pesos)

	Capital aportado				Resultados acumulados			Otras partidas resultado integral				Total del capital contable
	Capital social	Prima en emisión de acciones	Acciones recompradas	Reserva para recompra de acciones	Reserva para compra de participación no Controladora	Reserva legal	Utilidades retenidas	Valuación de instrumentos financieros	Efecto de conversión de operaciones extranjeras	Total de participación controladora	Participación no controladora	
Saldos reportados al 1 de enero de 2013	\$ 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 24a)	-	-	(1,011)	(67,927)	-	-	-	-	-	(68,938)	-	(68,938)
Colocación de acciones recompradas (nota 24a)	-	-	1,011	72,997	-	-	-	-	-	74,008	-	74,00
Adquisición de negocios y compra de la participación no controladora (nota 25a)	-	(429,262)	-	-	-	-	-	-	-	(429,262)	(28,020)	(457,282)
Dividendos decretados en efectivo (nota 25a)	-	-	-	-	-	-	(343,880)	-	-	(343,880)	(30,600)	(374,480)
Ajuste por reformulación de estados financieros (nota 2a)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,629	7,629
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 (reformulado)</b>	<b>403,339</b>	<b>2,037,390</b>	<b>-</b>	<b>569,271</b>	<b>-</b>	<b>100,736</b>	<b>1,411,728</b>	<b>-</b>	<b>(251,037)</b>	<b>4,271,427</b>	<b>239,504</b>	<b>4,510,931</b>
Recompra de acciones (nota 24a)	-	-	(498)	(39,566)	-	-	-	-	-	(40,064)	-	(40,064)
Colocación de acciones recompradas (nota 24a)	-	-	20	1,701	-	-	-	-	-	1,721	-	1,721
Colocación de acciones, neto de gastos de emisión (nota 1a)	75,410	6,576,197	-	-	-	-	-	-	-	6,651,607	-	6,651,607
Adquisición de negocios y opción de compra de participación no controlada (nota 24 y 25a)	-	-	-	-	(2,673,053)	-	-	-	-	(2,673,053)	736,456	(1,936,597)
Otros movimientos	-	-	-	-	-	-	8,197	-	-	8,197	1,345	9,542
Utilidad integral	-	-	-	-	-	-	666,666	(7,242)	(79,131)	580,293	(42,572)	537,721
<b>Saldos al 31 de diciembre de 2014</b>	<b>\$ 478,749</b>	<b>\$ 8,613,587</b>	<b>\$ (478)</b>	<b>\$ 531,406</b>	<b>\$ (2,673,053)</b>	<b>\$ 100,736</b>	<b>\$ 2,086,591</b>	<b>\$ (7,242)</b>	<b>\$ (330,168)</b>	<b>\$ 8,800,128</b>	<b>\$ 934,733</b>	<b>\$ 9,734,861</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 2014 y 2013

(En miles de pesos)

	Notas	2014	2013
<b>Actividades de operación:</b>			
Utilidad neta consolidada		\$ 642,715	\$ 667,796
Ajustes por:			
Impuestos a la utilidad reconocidos en resultados		364,593	284,867
Participación en las utilidades de compañías asociadas		(32,253)	(43,582)
Costos financieros reconocidos en resultados		527,281	241,389
Ingreso por inversión reconocido en resultados		(33,257)	(39,044)
Baja de equipo de tienda y propiedades		60,418	24,386
Provisiones		512,160	68,993
Operaciones discontinuas		3,219	1,710
Depreciación y amortización		1,333,320	923,121
		3,378,196	2,129,636
<b>Cambios en el capital de trabajo</b>			
Clientes		(188,430)	(15,629)
Otras cuentas por cobrar		(23,803)	(84,317)
Inventarios		(159,470)	(82,506)
Pagos anticipados		(270,678)	(102,645)
Depósitos en garantía		-	(18,088)
Proveedores		259,932	264,222
Impuestos pagados		(384,787)	(456,397)
Otros pasivos		(240,515)	(41,453)
Obligaciones laborales		(5,240)	21,674
Operaciones discontinuas		(21,840)	(6,186)
Flujo neto de efectivo generado en actividades de operación		2,343,365	1,608,311
<b>Flujos de efectivo de actividades de inversión</b>			
Intereses cobrados		33,257	39,044
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades		(1,996,173)	(1,127,548)
Activos intangibles		(393,984)	(339,428)
Adquisiciones de negocio y otras inversiones, neto del efectivo recibido	1 y 16	(9,816,311)	(1,764,508)
Flujo neto de efectivo de actividades de inversión		(12,173,211)	(3,192,440)

	Notas	2014	2013
<b>Flujos de efectivo por actividades de financiamiento</b>			
Créditos bancarios	18	12,230,892	2,538,686
Amortización de financiamientos bancarios		(8,042,822)	(2,449,815)
Amortización arrendamientos financieros		(9,679)	-
Emisión de certificados bursátiles	1 y 19	-	2,488,850
Incremento en el capital social por colocación de acciones, neto de prima y gastos por emisión	24	6,651,607	-
Intereses pagados		(527,281)	(241,389)
Dividendos pagados		-	(343,880)
Compra de participación no controladora		-	(683,441)
Recompra de acciones		(40,064)	(67,927)
Colocación de acciones recompradas		1,721	72,997
Flujo neto de efectivo de actividades de financiamiento		10,264,374	1,314,081
Incremento (disminución) neto de efectivo y de equivalentes de efectivo		434,528	(270,048)
Efectos cambiarios en el valor del efectivo		15,052	724
Efectivo y equivalentes de efectivo:			
Al inicio del periodo		663,270	932,594
Al final del periodo		\$ 1,112,850	\$ 663,270

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 2014 y 2013

(En miles de pesos)

### 1. Actividad y 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 del acta constitutiva, la cual fue firmada 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, Italianni's, The Cheese Cake Factory, VIPS y el Portón (como se menciona más adelante), 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, opera las marcas Domino's Pizza, Burger King y a partir de 2014 Starbucks. 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, y Brasil (primera apertura en julio de 2014). A partir de octubre de 2014, como se menciona más adelante, opera en España las marcas Foster's Hollywood, Cañas y Tapas, Il Tempietto, La Vaca Argentina, Burger King y Domino's Pizza.

#### Operaciones sobresalientes

- a. Oferta pública primaria de suscripción y pago de acciones por \$5,999,999.-** En junio de 2014, Alsea concluyó una colocación de acciones por un monto de \$5,999,999, en México y mercado internacional, (sin considerar el ejercicio de la opción de sobreasignación por un total de \$6,899,999). El monto de la oferta en México asciende hasta \$2,881,043 y el monto de la oferta internacional asciende hasta \$3,118,956. El número de acciones de la oferta global fue por 131,147,540 (sin considerar el ejercicio de la opción de sobreasignación de 150,819,671), las acciones colocadas en México fueron 62'973,627 y 68'173,913 en el mercado internacional. El precio de la colocación ascendió a \$45.75 por acción. Los gastos de emisión relacionados a la oferta pública ascendieron a \$248,392.
- b. 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. La operación de VIPS incluye un total de 360 restaurantes de los cuales 262 son de la marca "Vips", 90 unidades de "El Portón", 6 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 con fecha 30 de abril de 2014 se obtuvo la autorización de la transacción por parte de la Comisión Federal de Competencia, fecha en que se llevó a cabo la transacción, consolidando la información financiera a partir de esa fecha (ver efectos contables en nota 16).

- c. Adquisición de Grupo Zena.-** En agosto de 2014, Alsea celebró un contrato de compra venta, conforme al cual y sujeto a las condiciones previstas en el mismo, adquirió de Food Service Group, S.A. y Tuera 16 S.A., S.C.R., sociedades de Luxemburgo y España, respectivamente, el 71.76% del capital social de la sociedad denominada Food Service Project, S.L. ("FSP"), entidad constituida conforme a las leyes de España y la cual, en conjunto con sus subsidiarias se les denomina "Grupo Zena", y se dedica la explotación de establecimientos de restaurantes multimarca en España, de las marcas "Foster's Hollywood", "Cañas y Tapas", "Il Tempietto", "La Vaca Argentina", "Burger King" y "Domino's Pizza", por un precio de 107,445 euros (equivalentes a \$1,934,023) (en adelante, el "Precio de Adquisición"). Alsea consolida la información financiera de Grupo Zena a partir de octubre de 2014, cuando se formalizó la adquisición (ver efectos contables en nota 16)

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

- d. 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 controla el 100% de la operación en Mexico (ver nota 25). Adicionalmente, Alsea se comprometió a un 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 firmó 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.

- e. 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, y Crate & Barrel, VSBA (Victoria's Secret Bath Accesories) (ver nota 15).

- f. Colocación de certificados bursátiles por \$2,500,000.-** En junio de 2013, Alsea concluyó una 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 fue 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

- g. 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).

**h. 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.

**i. 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.

## 2. Bases de presentación

### a. Reformulación de estados financieros

En abril y agosto de 2014 concluyó el periodo de valuación de la adquisición de Burger King Mexicana (BKM), y Starbucks Chile, respectivamente mencionadas en la nota 1, permitido por la IFRS 3. Derivado de dichas valuaciones, se generaron cambios en la contabilización preliminar de las adquisiciones; el detalle de dichos cambios se muestra en la nota 16. A continuación se muestra un resumen de los efectos en el balance general:

Concepto	Cifras previamente reportadas	Ajuste por valuación	Saldo al 31 de diciembre de 2013 (Reformulados)
<b>Activos a largo plazo:</b>			
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades, neto	\$ 4,610,942	\$ 153,454 (1)	\$ 4,764,397
Activos intangibles	1,498,224	650,296 (1)	2,148,520
Crédito mercantil (incluido en activos intangibles)	1,765,672	(528,149)	1,237,523
Impuestos a la utilidad diferidos	982,407	(221,625) (2)	760,782
	\$ 8,857,245	\$ 53,976	\$ 8,911,222
<b>Pasivos circulantes:</b>			
Cuentas por pagar a acreedores	\$ 170,862	\$ 26,847 (1)	\$ 197,709
<b>Pasivos a largo plazo:</b>			
Impuestos a la utilidad diferidos	-	19,500 (2)	19,500
<b>Capital contable:</b>			
Participación no controladora	308,189	7,629 (1)	315,818
	\$ 479,051	\$ 53,976	\$ 533,027

Explicación de los ajustes:

- (1) Corresponde al efecto neto originado por la valuación del valor razonable de los activos fijos e intangibles, y cuentas por pagar a acreedores, así como el efecto del incremento de la participación no controlada de BKM. (Ver nota 12)
- (2) Corresponde al efecto del impuesto diferido originado del incremento del valor razonable de los activos fijos e intangibles por \$241,125, y así como al pasivo de impuesto diferido que se presentó neto del saldo deudor en el ejercicio anterior por \$(19,500).

### b. Modificaciones a las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRSs o IAS por sus siglas en inglés) y nuevas interpretaciones que son obligatorias a partir de 2014

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 2014:

#### Modificaciones a la IFRS 10, IFRS 12 y IAS 27 Entidades de Inversión

Dado que la Entidad no es una entidad de inversión (evaluada bajo el criterio de la IFRS 10 al 1 de enero de 2014), la aplicación de las modificaciones no ha tenido impacto en las revelaciones o en las cantidades reconocidas en los estados financieros consolidados de la Entidad.

#### Modificaciones a la IAS 32 Compensación de activos y pasivos Financieros

Dado que la Entidad no tiene ningún acuerdo de compensación, la aplicación de las modificaciones no tuvo ningún efecto significativo en las revelaciones o en los saldos reconocidos en los estados financieros consolidados

#### Modificaciones a la IAS 36 Revelaciones de Montos Recuperables para Activos no Financieros

La aplicación de estas modificaciones no ha tenido impacto significativo sobre las revelaciones en los estados financieros consolidados.

#### Modificaciones a la IAS 19 Planes de Beneficios Definidos: Contribuciones de Empleados

La administración de la Entidad no tuvo impacto de las modificaciones a la IAS 19, derivado de lo anterior no hubo efectos en los estados financieros consolidados de la Entidad.

#### Mejoras Anuales a las IFRSs Ciclo 2010-2012

Las Mejoras Anuales a las IFRSs Ciclo 2010-2012 incluyen modificaciones a varias IFRSs. Las modificaciones relevantes a las transacciones de la Entidad se resumen adelante.

Las modificaciones a la IFRS 8 requieren (i) que la entidad revele los juicios aplicados por la administración de la entidad en el criterio de agregación para los segmentos operativos, incluyendo una descripción de los segmentos operativos agregados y los indicadores económicos evaluados en la determinación de si los segmentos operativos tienen 'características económicas similares'; y (ii) aclarar que la reconciliación del total de activos de los segmentos reportables solo deben ser revelados si dichos activos son proporcionados con regularidad a la máxima autoridad en la toma de decisiones.

La administración de la Entidad no estima que la aplicación de estas modificaciones tendrán efectos importantes en los estados financieros consolidados de la Entidad.

#### Mejoras Anuales a las IFRSs Ciclo 2011-2013

Las Mejoras Anuales a las IFRSs Ciclo 2011-2013 incluyen modificaciones a varias IFRSs.

La administración de la Entidad ha evaluado estas mejoras concluyendo que no han tenido efectos en los estados financieros consolidados por no ser aplicables.

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

La Entidad no ha aplicado las siguientes nuevas y modificadas que han sido emitidas pero aún no están vigentes:

IFRS 9,	<i>Instrumentos Financieros</i> <sup>3</sup>
IFRS 14	<i>Cuentas de Diferimientos de Actividades Reguladas</i> <sup>1</sup>
IFRS 15	<i>Ingresos por Contratos con Clientes</i> <sup>2</sup>
Modificaciones a la IFRS 11	<i>Contabilización para Adquisiciones de Inversiones en Operaciones Conjuntas</i> <sup>1</sup>
Modificaciones a la IAS 16 e IAS 38	<i>Aclaración de Métodos de Depreciación y Amortización Aceptables</i> <sup>1</sup>
Modificaciones a la IAS 16 e IAS 41	<i>Agricultura: Plantas Productoras</i> <sup>1</sup>

- 1 Entrada en vigor para los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2016, se permite su aplicación anticipada
- 2 Entrada en vigor para los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2017, se permite su aplicación anticipada
- 3 Entrada en vigor para los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2018, se permite su aplicación anticipada

La administración de la Entidad estima que la aplicación de la IFRS 9, 15 y las modificaciones a la IFRS 11 en el futuro podría tener algún efecto importante en los montos reportados y revelaciones hechas en los estados financieros consolidados de la Entidad. Sin embargo, no es práctico proporcionar un estimado razonable de dicho efecto hasta que la Entidad haya realizado una revisión detallada.

## 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 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.

### 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 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 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 discontinuó 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 (ubicadas en Argentina, Chile, Colombia, Brasil y España) y que representan el 27% de los ingresos netos consolidados y el 23% y 21% del activo total consolidado al 31 de diciembre de 2014 y 2013, respectivamente, se aplican las mismas políticas contables de la Entidad. Los estados financieros de dichas operaciones extranjeras que se consolidan se convierten a la moneda de presentación, identificando inicialmente si la moneda funcional y la de registro de la operación extranjera son diferentes y posteriormente se realiza la conversión de la moneda funcional a la de presentación. La moneda funcional es igual a la de registro de la operación extranjera, pero diferente a la moneda de presentación.

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

- Los activos y pasivos, tanto monetarios y no monetarios, se convierten a los tipos de cambio de cierre correspondientes a la fecha de presentación de cada estado de posición financiera.
- Las partidas de ingresos, costos y gastos del estado de resultados se convierten a los tipos de cambio promedio del período, a menos que dichos tipos de cambio fluctuaran de forma significativa durante el período, en cuyo caso, las operaciones se convierten a los tipos de cambio prevaletientes en la fecha en que se celebraron las operaciones.
- 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

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 activo o pasivo por impuesto a la utilidad diferido se reconoce generalmente para todas las diferencias fiscales temporales. Se reconocerá un activo por impuestos diferidos, por todas las diferencias temporales deducibles, en la medida en que resulte probable que la Entidad disponga de utilidades fiscales futuras contra las que pueda aplicar esas diferencias temporales deducibles. Estos activos y pasivos no se reconocen si las diferencias temporales surgen del crédito mercantil o del reconocimiento inicial (distinto al de la combinación de negocios) de otros activos y pasivos en una operación que no afecta el resultado fiscal ni el contable.

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

El valor en libros de un activo por impuestos diferidos debe someterse a revisión al final de cada período 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 en resultados, excepto cuando se refieren a partidas que se reconocen fuera de los resultados, ya sea en los otros resultados integrales o directamente en el capital contable. Cuando surgen del reconocimiento inicial de una combinación de negocios, el efecto fiscal se incluye dentro del reconocimiento de la combinación de negocios.

#### 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 reemplazo en la medida en que se cumplan los requisitos para su reconocimiento. Todos los demás costos rutinarios de reparación y mantenimiento se reconocen como gasto en los resultados del periodo en la medida que se incurren.

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.

#### I. 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.

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

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

##### 2. Activos intangibles adquiridos de forma separada

Otros intangibles representan pagos efectuados a terceros por derechos de uso de marcas bajo las cuales la Entidad opera sus establecimientos al amparo de contratos de franquicia o de asociación. La amortización se calcula por el método de línea recta en función al 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
	España	2018
Starbucks Coffee	México	2037
	Argentina	2027
	Colombia	2033
	Chile	2027
Burger King	México, Argentina, Chile y Colombia España <sup>(1)</sup>	Según fechas de apertura
Chili's Grill & Bar	México	2018
California Pizza Kitchen	México	2022
P.F. Chang's	México	2019
	Argentina, Chile, Brasil y Colombia <sup>(2)</sup>	2021
Pei Wei	México <sup>(3)</sup>	2021
The Cheesecake Factory	México y Chile <sup>(2)</sup>	Según fechas de apertura
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 2014 y 2013, dichas obligaciones han sido cumplidas.

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

Un activo intangible se da de baja por venta, o cuando no se espera tener beneficios económicos futuros por su uso o disposición. Las ganancias o pérdidas que surgen de la baja de un activo intangible, medido como la diferencia entre los ingresos netos y el valor en libros del activo, se reconocen en resultados cuando el activo sea dado de baja.

**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**

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

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

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

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

**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 posición 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.

## 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.

## 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 periodo.

Los derivados implícitos designados de cobertura reconocen los cambios en valuación de acuerdo al tipo de cobertura de que se trate: (1) cuando son de valor razonable, las fluctuaciones tanto del implícito como de la partida cubierta se valúan a valor razonable y se reconocen en resultados; (2) cuando son de

flujo de efectivo, la porción efectiva del implícito se reconoce temporalmente en la utilidad integral y se recicla a resultados cuando la partida cubierta los afecta, la porción inefectiva se reconoce de inmediato en resultados.

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

**Procesos y niveles de autorización:** El Gerente de Tesorería Corporativa debe cuantificar y reportar mensualmente al Director de Finanzas Corporativas las necesidades mensuales de los recursos de operación. El Director de Finanzas Corporativas podrá operar a libre discreción hasta el 50% de las necesidades de los recursos que se estén cubriendo, y la Dirección de Administración y Finanzas podrá cubrir hasta un 75% de la exposición que se tenga. Bajo ninguna circunstancia se operarán montos mayores a los autorizados por la Dirección General de la Entidad, de forma que se asegure que siempre sea una operación para 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., UBS AG Actinver Casa De Bolsa, Banorte-Ixe, BTG Pactual, Citi, Credit Suisse, Grupo Bursátil Mexicano GBM Casa De Bolsa, HSBC Global Research, Interacciones Casa de Bolsa, Intercom Casa de Bolsa, Invex, Itau BBA, Monex Casa de Bolsa, UBS Investment Research y Vector Casa de Bolsa.

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 (“SDA”) celebrados que amparan las operaciones financieras derivadas, se reflejan en el reporte trimestral. Los agentes de cálculo designados son las contrapartes correspondientes. No obstante, la 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 Food Service Project, S.L. (Grupo Zena) y opción de compra de la participación no controlada

La Nota 16 menciona que Grupo Zena es una subsidiaria de Alsea, sobre la cual posee un 71.76%. Con base en los acuerdos contractuales entre la Entidad y otros inversionistas, Alsea tiene el poder de nombrar y destituir a la mayoría de los miembros del consejo de administración, comisión ejecutiva y cargos directivos de Grupo Zena, los cuales tienen el poder de dirigir las actividades relevantes de Grupo Zena. Por lo tanto, la administración de la entidad concluyó que Alsea tiene la capacidad de dirigir las actividades relevantes de Grupo Zena y por lo tanto tiene control sobre dicha entidad.

Asimismo, Alsea tiene el derecho de comprar la participación no controlada de los otros inversionistas (opción de compra). La opción de compra se podrá ejercer una vez transcurridos cuatro años desde la fecha de adquisición de Grupo Zena. La administración de Alsea ha realizado el cálculo del pasivo financiero en vista de los requerimientos contractuales mantenidos a la fecha de la opción de compra, el valor presente del pasivo financiero de acuerdo con los requerimientos de la IAS 32 Instrumentos financieros, el cual asciende a \$2,673,053 al 31 de diciembre de 2014. El detalle de este pasivo se encuentra en la Nota 20.

##### 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.

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

#### b. Fuentes clave de incertidumbre en las estimaciones

A continuación se discuten los supuestos básicos respecto al futuro y otras fuentes clave de incertidumbre en las estimaciones al final del periodo sobre el cual se informa, que tienen un riesgo significativo de provocar ajustes importantes en los valores en libros de los activos y pasivos durante el próximo año.

##### 1. Deterioro de activos de larga duración

La Entidad evalúa anualmente si existen indicios de deterioro para los activos de larga duración y calcula el monto recuperable cuando existen dichos indicios. Existe deterioro cuando el valor neto en libros de un activo de larga duración o 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 posición financiera. Los cambios en la vida útil esperada o el patrón esperado de consumo de los beneficios económicos futuros, se llevan a cabo cambiando el periodo o método de amortización, según sea el caso, y se tratan como cambios en estimaciones contables. Los gastos de amortización de un activo intangible con vida útil definida se reconocen en resultados en el rubro de gastos consistente con la función del activo intangible.

##### 5. Mediciones de valor razonable y procesos de valuación

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

Al estimar el valor razonable de un activo o un pasivo, la Entidad utiliza los datos de mercado observables en la medida en que estén disponibles. Cuando los datos de entrada del nivel 1 no están disponibles, la Entidad contrata un valuador calificado independiente para llevar a cabo la valuación. El comité de valuación trabaja de manera conjunta con el valuador calificado independiente para establecer las técnicas de valuación y los datos de entrada apropiados para el modelo. Trimestralmente, el Director Financiero reporta los hallazgos del comité de valuación a la junta directiva de la entidad para explicar las causas de las fluctuaciones en el valor razonable de los activos y pasivos.

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

Durante 2013, la Entidad adquirió el 82% de Starbucks Coffee 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.

En octubre de 2014 la Entidad adquirió el 71.76% del capital social de la sociedad denominada Food Service Project, S.L. ("FSP"), entidad constituida conforme a las leyes de España y la cual, en conjunto con sus subsidiarias se les denomina "Grupo Zena", en esta transacción se establece una opción de compra y venta que fue registrada bajo IAS 32 "Instrumentos Financieros: Presentación" (ver Nota 20)

#### 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 posición financiera y el estado de flujos de efectivo al 31 de diciembre de 2014 y 2013, se integra como se muestra a continuación:

	2014	2013
Efectivo	\$ 589,565	\$ 545,708
Inversiones a la vista con vencimiento original menor a tres meses	523,285	117,562
<b>Total efectivo y equivalentes de efectivo</b>	<b>\$ 1,112,850</b>	<b>\$ 663,270</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 posición financiera se clasifican como préstamos y cuentas por cobrar y por lo tanto se valúan al costo amortizado.

Al 31 de diciembre de 2014 y 2013, el saldo de clientes se integra como se muestra a continuación:

	2014	2013
Franquicias	\$ 359,008	\$ 213,231
Tarjeta Crédito	188,456	110,442
Otros	233,084	90,505
	780,548	414,178
Estimación para cuentas de cobro dudoso <sup>(1)</sup>	(106,799)	(54,074)
	\$ 673,749	\$ 360,104

<sup>(1)</sup> Las estimaciones que se presentan en los estados consolidados de posición financiera, se refieren a las cuentas de difícil cobro de saldos con franquiciatarios a más de 90 días. Las estimaciones reconocidas principalmente por este concepto son de \$106,799 y \$54,074 en 2014 y 2013, respectivamente, dichas estimaciones más ciertas garantías cubren el monto vencido. El deterioro reconocido representa la diferencia entre el valor en libros de esas cuentas por cobrar a clientes y el valor presente de los recursos que se espera recibir de su liquidación. La Entidad no mantiene colateral sobre estos saldos.

Los plazos contratados sobre la venta de alimentos, bebidas, envase, empaque, regalías y otros a propietarios de subfranquicias es de 8 a 30 días. A partir del día siguiente al de la fecha de vencimiento contratada se generan intereses 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:

	2014	2013
15-60 días	\$ 28,739	\$ 37,376
60-90 días	11,443	12,327
Más de 90-120 días	97,270	73,615
	\$ 137,452	\$ 123,318
Antigüedad promedio (días)	65	77

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

## 8. Inventarios

Al 31 de diciembre de 2014 y 2013, se integran como se muestra a continuación:

	2014	2013
Alimentos y bebidas	\$ 836,993	\$ 491,256
Envase y empaque	78,966	57,682
Otros	145,850	99,403
Estimación para obsolescencia	(6,635)	(6,461)
	\$ 1,055,174	\$ 641,880

Los inventarios reconocidos en el costo de ventas por consumo de inventarios durante el periodo con respecto a las operaciones continuas fue de \$7,277,438 y \$5,227,739 por los años que terminaron al 31 de diciembre de 2014 y 2013, respectivamente.

## 9. Pagos anticipados

Los pagos anticipados fueron efectuados para la adquisición de:

	2014	2013
Seguros y otros servicios	\$ 267,635	\$ 136,796
Inventarios	202,051	134,459
Arrendamiento de locales	33,533	33,068
	\$ 503,219	\$ 304,323

## 10. Depósitos en garantía no circulantes

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

	2014	2013
Depósitos en garantía por inmuebles arrendados no circulantes	\$ 291,139	\$ 128,108

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

a. *El equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades propios 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 2013	\$ 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	
Ajuste por reformulación (nota 2a)	-	99,936	38,202	-	-	-	15,316	-	153,454	
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	reformulado	299,165	2,555,560	3,796,577	113,331	439,991	780,667	105,625	588,818	8,679,734
Adquisiciones	65,708	746,674	659,201	36,228	74,360	72,332	107,857	233,813	1,996,173	
Adquisición de negocio	432,266	1,030,175	1,807,732	39,854	51,803	97,969	60,523	325,936	3,846,258	
Bajas	-	(239,161)	(134,656)	(18,912)	(13,098)	(8,588)	(3,720)	-	(418,135)	
Ajuste por conversión	-	(22,828)	(96,367)	(740)	(6,279)	(1,930)	(5,019)	(3,288)	(136,451)	
Saldo al 31 de diciembre de 2014	\$ 797,139	\$ 4,070,420	\$ 6,032,487	\$ 169,761	\$ 546,777	\$ 940,450	\$ 265,266	\$ 1,145,279	\$ 13,967,579	
<b>Depreciación</b>										
Saldo al 1 de enero de 2013	\$ 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	267,480	16,271	57,799	28,014	4,748	-	622,224	
Ajuste por conversión	(16)	(21,057)	-	(879)	(10,602)	-	(1,990)	-	(34,544)	
Bajas	-	(65,424)	(10,557)	(7,628)	(9,498)	(1,622)	(152)	-	(94,881)	
Saldo al 31 de diciembre de 2013	reformulado	77,023	1,137,365	1,830,817	71,196	273,200	46,036	-	3,915,337	
Cargo por depreciación del ejercicio	7,848	400,780	410,420	29,075	72,539	48,654	9,560	-	978,876	
Ajuste por conversión	-	(15,678)	(33,653)	(444)	(5,504)	(1,496)	(3,737)	-	(60,512)	
Bajas	-	(98,798)	(247,797)	(13,933)	(11,537)	(4,327)	(420)	-	(376,812)	
Saldo al 31 de diciembre de 2014	\$ 84,871	\$ 1,423,669	\$ 1,959,787	\$ 85,894	\$ 328,698	\$ 522,531	\$ 51,439	\$ -	\$ 4,456,889	
<b>Costo neto</b>										
Saldo al 31 de diciembre de 2013	reformulado	\$ 222,142	\$ 1,418,195	\$ 1,965,760	\$ 42,135	\$ 166,791	\$ 300,967	\$ 59,589	\$ 588,818	\$ 4,764,397
Saldo al 31 de diciembre de 2014	\$ 712,268	\$ 2,646,751	\$ 4,072,700	\$ 83,867	\$ 218,079	\$ 417,919	\$ 213,827	\$ 1,145,279	\$ 9,510,690	

**b. Los terrenos e inmuebles en arrendamiento se muestra a continuación:**

	Mejoras a locales arrendados		Total
<b>Costo</b>			
Saldo al 1 de mayo de 2014	\$ 569,207	\$	569,207
Adquisiciones	-		-
Bajas	(32,923)		(32,923)
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2014</b>	<b>\$ 536,284</b>	<b>\$</b>	<b>536,284</b>
<b>Depreciación</b>			
Saldo al 1 de mayo de 2014	\$ 247,856	\$	247,856
Cargo por depreciación del ejercicio	11,031		11,031
Bajas	(16,212)		(16,212)
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2014</b>	<b>\$ 242,675</b>	<b>\$</b>	<b>242,675</b>
<b>Costo neto</b>			
Saldo al 1 de mayo de 2014	\$ 321,351	\$	321,351
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2014</b>	<b>\$ 293,609</b>	<b>\$</b>	<b>293,609</b>

**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 2013	\$ 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)
Ajuste por reformulación (nota 2a)	564,660	-	87,008	(1,372)	(528,149)	122,147
Bajas	(649)	(2,860)	(110)	(66)	-	(3,685)
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2013</b>	<b>2,134,298</b>	<b>381,133</b>	<b>701,620</b>	<b>452,182</b>	<b>1,254,476</b>	<b>4,923,709</b>
reformulado	94,824	243	158,933	77,308	62,676	393,984
Adquisición de negocio	782,103	-	16,241	38,072	9,016,715	9,853,131
Ajuste por conversión	8,986	143	2,577	5,258	42,175	59,139
Bajas	(2,598)	(2,875)	(4,241)	(359)	-	(10,073)
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2014</b>	<b>\$ 3,017,613</b>	<b>\$ 378,644</b>	<b>\$ 875,130</b>	<b>\$ 572,461</b>	<b>\$ 10,376,042</b>	<b>\$ 15,219,890</b>
<b>Amortización</b>						
Saldo al 1 de enero de 2013	\$ 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)
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2013</b>	<b>599,217</b>	<b>369,846</b>	<b>217,806</b>	<b>333,844</b>	<b>16,953</b>	<b>1,537,666</b>
Amortización	206,596	3,800	65,861	78,187	-	354,444
Ajuste por conversión	6,514	114	7	6,078	-	12,713
Bajas	(1,312)	(2,634)	(3,692)	(51)	-	(7,689)
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2014</b>	<b>\$ 811,015</b>	<b>\$ 371,126</b>	<b>\$ 279,982</b>	<b>\$ 418,058</b>	<b>\$ 16,953</b>	<b>\$ 1,897,134</b>
<b>Costo neto</b>						
Saldo al 31 de diciembre de 2013 reformulado	\$ 1,535,081	\$ 11,287	\$ 483,814	\$ 118,338	\$ 1,237,523	\$ 3,386,043
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2014</b>	<b>\$ 2,206,598</b>	<b>\$ 7,518</b>	<b>\$ 595,148</b>	<b>\$ 154,403</b>	<b>\$ 10,359,089</b>	<b>\$ 13,322,756</b>

**13. Obligaciones por arrendamiento****a. Contratos de arrendamiento operativo**

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

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

En caso de incumplir con algún contrato de arrendamiento 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:

	2014	2013
Pagos mínimos de arrendamiento	\$ 1,805,853	\$ 1,257,559

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

	2014	2013
Menos de un año	\$ 1,533,805	\$ 917,838
Entre uno y cinco años	6,888,298	4,061,677

**c. Pasivos financieros por arrendamiento**

A partir de 2014 como resultado de la adquisición de VIPS descrita en la nota 1a., Entidad tiene celebrado contratos de arrendamiento que califican como financieros en la marca VIPS, los cuales se registran a valor presente de los pagos mínimos o a valor de mercado de los inmuebles, el que resulte menor, y se amortizan durante el periodo del contrato de arrendamiento considerando las renovaciones de los mismos.

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

	Pagos mínimos de arrendamiento 2014	Valor presente de los pagos mínimos de arrendamientos 2014
Menos de un año	\$ 33,723	\$ 7,878
Entre uno y cinco años	162,569	33,651
Cinco años o más	533,685	280,691
	729,977	322,220
Menos cargos de financiamiento futuros	(407,757)	-
<b>Valor presente de pagos mínimos de arrendamiento</b>	<b>\$ 322,220</b>	<b>\$ 322,220</b>

	2014
Incluidos en los estados financieros como:	
Préstamos a corto plazo	\$ 7,878
Préstamos a largo plazo	314,342
	\$ 322,220

## 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	2014	2013
Panadería y Alimentos para Food Service, S.A. de C.V.	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%	100.00%
Operadora de Franquicias Alsea, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Burger King en México	80.00%	80.00%
Operadora y Procesadora de Productos de Panificación S.A. de C.V.	Operadora de la marca Domino's Pizza en México	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%	100.00%
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 PF. 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%
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	99.99%	99.99%
Grupo Amigos de Perisur, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Italianni's	99.99%	99.99%
Starbucks Coffee Chile, S.A. <sup>(1)</sup>	Operadora de la marca Starbucks en Chile	100.00%	100.00%
Distribuidora e Importadora Alsea Colombia S.A.S.	Distribuidora de Alimentos e insumos para las marcas de Alsea en Colombia	100.00%	0.0%
Estrella Andina S.A.S.	Operadora de la marca Starbucks en Colombia	70.00%	70.00%
Operadora Vips S. de R.L. de C.V.	Operadora de la marca Vips	100.00%	0.0%
OPQR, S.A de C.V.	Operadora de la marca Cheesecake Factory en México	100.00%	0.0%
Food Service Project, S.L (Grupo Zena)	Operadora de España	71.76%	0.0%

<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

### Aportación en la participación no controladora de Stripes Chile

En agosto de 2014, Alsea llegó a un acuerdo para aportar el 33% del capital social de Stripes Chile, dicha entidad está constituida en Chile. La aportación inicial de Alsea fue de \$4,041, dicho efecto se reconoció en el estado consolidado de posición financiera como inversiones en acciones de compañías asociadas. El 64% restante fue aportado por su asociada Grupo Axo. De acuerdo a los contratos entre accionistas, Alsea no ejerce control en dicha operación.

### 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 posición 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 2014 y 2013, la inversión en acciones de compañías asociadas se encuentra representada por la participación directa en el capital social de la compañía, como se menciona a continuación:

	2014		Actividad principal	Participación en asociada	
	(%)	2013		31/12/2014	31/12/2013
Grupo Axo	25%	25%	Comercializadora de ropa y accesorios de marcas de prestigio internacional que opera en México.	\$ 826,067	\$ 788,665
Stripes Chile SPA <sup>(1)</sup>	33%	-	Comercializadora de ropa y accesorios de marcas de prestigio internacional que opera en Chile.	3,757	-
<b>Total</b>				<b>\$ 829,824</b>	<b>\$ 788,665</b>
Grupo Axo,	25%	25%	Comercializadora de ropa y accesorios de marcas de prestigio	\$ 32,663	\$ 43,582
Stripes Chile SPA	33%	-	Comercializadora de ropa y accesorios de marcas de prestigio	(410)	-
<b>Total</b>				<b>\$ 32,253</b>	<b>\$ 43,582</b>

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

### Stripes Chile SPA

La participación de la Entidad en los activos y pasivos al 31 de diciembre de 2014, así como en los ingresos y gastos correspondientes por período desde la fecha de adquisición y hasta el 31 de diciembre de 2014 es el 33%. El total de los activos, pasivos y patrimonio así como los resultados de la compañía asociada es como sigue:

	2014
Activos circulantes	\$ 15,609
Activos no circulantes	\$ 4,731
Pasivos circulantes	\$ 9,068

	01/08/2014 al 31/12/2014
Ingresos	\$ 10,764
Pérdida neta del ejercicio	\$ (1,230)



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

La participación de la Entidad en los activos y pasivos al 31 de diciembre de 2014 y 2013, así como en los ingresos y gastos correspondientes al año terminado el 31 de diciembre de 2014 y por el período desde 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:

	2014	2013
Activos corrientes	\$ 1,551,287	\$ 1,435,557
Activos no corrientes	\$ 1,276,883	\$ 911,862
Pasivos corrientes	\$ 752,650	\$ 997,003
Pasivos no corrientes	\$ 986,940	\$ 416,473
Participación no controladora	\$ 23,858	\$ 18,829

	2014	2013
Ingresos	\$ 2,531,914	\$ 1,207,860
Utilidad neta del ejercicio	\$ 130,654	\$ 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:

	2014	2013
Activos netos de la asociada	\$ 1,064,723	\$ 919,114
Participación de la Entidad en Grupo Axo (25%)	\$ 266,180	\$ 228,778
Más: crédito mercantil	559,887	559,887
Valor en libros de la participación de la Entidad en Grupo Axo	\$ 826,067	\$ 788,665

**16. Combinación de negocios**

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

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

**Adquisición de Grupo Zena**

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

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

La adquisición no contempla alguna contraprestación contingente. En esta transacción se establece una opción de compra y venta por el 28.24% del capital social al término de cuatro años posteriores a la fecha de adquisición, que fue registrada bajo IAS 32 "Instrumentos Financieros: Presentación" (nota 20).

A continuación se presenta un análisis de la asignación preliminar del costo de adquisición sobre los valores de los activos netos adquiridos y que están en etapa de medición de acuerdo a la IFRS 3. Dado que está en el periodo de medición, lo cual se estima que concluirá en septiembre 2015, los montos preliminares abajo son sujetos a cambiar:

Concepto	Octubre 2015
<b>Activos circulantes:</b>	
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 89,287
Cuentas por cobrar y otras cuentas por cobrar	245,968
<b>Activos a largo plazo:</b>	
Equipo de tienda	1,231,979
Activos intangibles	1,784,259
Impuestos diferidos	174,859
<b>Pasivos circulantes:</b>	
Cuentas por pagar a proveedores y otras cuentas por pagar	(1,279,228)
<b>Pasivos a largo plazo:</b>	
Prestamos	(1,845,132)
Otros pasivos a largo plazo	(232,257)
Valor razonable de los activos netos adquiridos	169,735
Valor total de la contraprestación pagada en efectivo	1,794,245
Valor razonable de la participación no controladora	639,300
	2,433,545
<b>Crédito mercantil</b>	<b>\$ 2,263,810</b>

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

El crédito mercantil que surge de la adquisición de Grupo Zena, deriva de la contraprestación pagada que incluyó importes relacionados con beneficios de operar 427 tiendas, esperando un crecimiento de mercado con un plan de desarrollo para los próximos cinco años en el mercado, así mismo los beneficios adyacentes principalmente crecimiento de ingresos, sinergias esperadas en la operación y en la compra de insumos. Estos beneficios no se reconocen separadamente del crédito mercantil debido a que no cumplen con los criterios de reconocimiento para los activos intangibles identificables.

No se espera que el crédito mercantil que surgió de las adquisiciones sea deducible para propósitos fiscales.

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

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

**Adquisición de VIPS**

En abril de 2014, concluyó el proceso de adquisición del 100% de VIPS (división de restaurantes de Grupo Wal-Mart, descrito en la Nota 1), el precio final de la adquisición fue \$8,200,000, en un acuerdo entre Alsea y Wal-Mart de México, S.A.B. de C.V. y se incurrieron en desembolsos adicionales acordados entre las partes por \$516,753 para un precio total de \$ 8,716,753.

La adquisición no contempla alguna contraprestación contingente.

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 2015, los montos preliminares abajo son sujetos a cambiar:

Concepto	Marzo 2015
<b>Activos circulantes:</b>	
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 605,400
Cuentas por cobrar y otras cuentas por cobrar	304,964
<b>Activos a largo plazo:</b>	
Equipo de tienda	2,935,630
Activos intangibles	365,944
Impuestos diferidos	201,845
<b>Pasivos circulantes:</b>	
Cuentas por pagar a proveedores y otras cuentas por pagar	(700,918)
Pasivos a largo plazo:	
Otros pasivos a largo plazo	(366,651)
Valor razonable de los activos netos adquiridos	3,346,214
Valor total de la contraprestación pagada	8,716,753
Crédito mercantil	\$ 5,370,539

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

El crédito mercantil que surge de la adquisición de VIPS, deriva de la contraprestación pagada que incluyó efectivamente importes en relación con beneficios de operar de 360 tiendas, esperando un crecimiento de mercado con un plan de desarrollo para los próximos 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. Estos beneficios no se reconocen separadamente del crédito mercantil debido a que no cumplen con los criterios de reconocimiento para los activos intangibles identificables.

No se espera que el crédito mercantil que surgió de las adquisiciones sea deducible para propósitos fiscales.

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

Desde la fecha de la adquisición, VIPS ha contribuido \$4,016,325 a los ingresos y \$111,628 a la utilidad del periodo antes del impuesto a las ganancias. Si la combinación hubiera ocurrido al inicio del ejercicio, la utilidad neta consolidada del periodo según las IFRS hubiera sido de \$683,119 y el ingreso por operaciones continuadas hubiera sido de \$24,723,880. Los gastos de adquisición relacionados a esta transacción ascendieron a \$9,357 los cuales se muestran en otros gastos.

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

En septiembre de 2013, Alsea adquirió el 82% de Starbucks 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 bajo método de compra de acuerdo a IFRS.

En agosto de 2014 concluyó el periodo de medición de la adquisición, a continuación se presenta un análisis de la asignación del costo de adquisición sobre los valores razonables de los activos netos adquiridos a la fecha de adquisición. En dicha fecha existieron cambios en la contabilización preliminar de la adquisición, los cuales se muestran a continuación:

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

El crédito mercantil que surge de la adquisición de Starbucks Coffee Chile, deriva de la contraprestación pagada que incluyó efectivamente importes en relación con beneficios de operar 44 tiendas, esperando un crecimiento de mercado con un plan de desarrollo para los próximos 5 años en Chile, así también los beneficios adyacentes, principalmente el crecimiento de ingresos, sinergias en la operación y en la compra de insumos. Estos beneficios no se reconocen separadamente del crédito mercantil debido a que no cumplen con los criterios de reconocimiento para los activos intangibles identificables.

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

Los flujos de efectivo neto sobre la adquisición de la subsidiaria de \$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.

En abril de 2014 concluyó el periodo de medición de la adquisición, a continuación se presenta un análisis de la asignación del costo de adquisición sobre los valores razonables de los activos netos adquiridos a la fecha de adquisición. En dicha fecha existieron cambios en la contabilización preliminar de la adquisición, los cuales se muestran a continuación:

Concepto	Registro preliminar	Ajuste por valuación	Valor razonable
<b>Activos circulantes:</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 47,828	\$ -	\$ 47,828
Cuentas por cobrar y otras cuentas por cobrar	58,300	-	58,300
<b>Activos a largo plazo:</b>			
Equipo de tienda y mejoras	283,531	131,696	415,227
Activos intangibles	25,843	92,116	117,959
Impuestos diferidos	62,803	(67,144)	(4,341)
<b>Pasivos a largo plazo:</b>			
Otros pasivos a largo plazo	(73,547)	(26,847)	(100,394)
Valor razonable de los activos netos adquiridos	404,758	129,821	534,579
Contraprestación pagada con acciones	217,534	7,629	225,163
Contraprestación pagada en efectivo	333,895	-	333,895
Valor de la contraprestación pagada	551,429	7,629	559,058
<b>Crédito mercantil</b>	<b>\$ 146,671</b>	<b>\$ (122,192)</b>	<b>\$ 24,479</b>

La contraprestación pagada en acciones de OFA 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.

En 2013, desde la fecha de la adquisición, Burger King Mexicana contribuyó \$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.

### 17. Crédito mercantil

El crédito mercantil se muestra a continuación:

Concepto	Importe
Saldo al 1 de enero de 2013	\$ 975,795
Burger King Mexicana	24,478
Starbucks Coffee Chile	237,250
Saldo al 31 de diciembre de 2013 reformulado	1,237,523
Starbucks Coffee Chile	131,263
VIPS	5,370,539
Grupo Zena (ver nota 16)	2,263,810
Foster's Hollywood	705,582
La Vaca Argentina	230,337
Burger King	261,101
Domino's Pizza	85,024
Obrador	44,686
Cañas y Tapas	29,224
Saldo al 31 de diciembre de 2014	\$ 10,359,089

#### Asignación del crédito mercantil a las unidades generadoras de efectivo

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

Concepto	2014	2013
Burger King Mexicana	\$ 378,664	\$ 117,563
Domino's Pizza	155,304	70,280
Chili's	26,614	26,614
Italianni's	785,816	785,816
VIPS	5,370,539	-
Grupo Zena	2,263,810	-
Starbucks Coffee Chile	368,513	237,250
Foster's Hollywood	705,582	-
La Vaca Argentina	230,337	-
Obrador	44,686	-
Cañas y Tapas	29,224	-
	<b>\$ 10,359,089</b>	<b>\$ 1,237,523</b>

Al 31 de diciembre de 2014 y 2013, 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, se integra por préstamos sin garantía específica como se muestra a continuación:

	Vencimientos	Tasa de interés promedio anual	2014	2013
Créditos simples	2014-2018	5.00%	\$ 8,747,823	\$ 2,554,767
Menos vencimientos circulantes			1,377,157	388,486
Vencimientos a largo plazo			<b>\$ 7,370,666</b>	<b>\$ 2,166,281</b>

Los vencimientos anuales de la deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2014 son como se muestra a continuación:

Año	Importe
2016	\$ 1,749,926
2017	1,948,670
2018	1,563,213
2019	992,056
2020	1,116,801
	<u>\$ 7,370,666</u>

Los créditos bancarios incluyen ciertas obligaciones de hacer y no hacer así como mantener ciertas razones financieras. Al 31 de diciembre de 2014 y 2013 todas estas obligaciones se han cumplido.

## 19. Certificados bursátiles

En junio del 2013, la Entidad emitió certificados bursátiles por un monto de \$2,500,000, con un plazo de cinco 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 TIEE de 28 días más 0.75 puntos porcentuales. El saldo al 31 de diciembre de 2014 y 2013 asciende a \$2,491,356 y \$2,488,850, respectivamente.

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

Como se menciona en la Nota 1c, la Entidad adquirió Grupo Zena, de dicha adquisición Alsea tiene el derecho de comprar la participación no controlada de los otros inversionistas (opción de compra) al cumplirse el cuarto año desde la fecha de la adquisición. El pasivo financiero de la opción de compra asciende a \$2,673,053. El importe corresponde al valor presente de la deuda estimada que se estará liquidando al momento de ejercer la Opción de Compra conforme a las cláusulas del contrato. El pasivo se estará actualizando cada año hasta la fecha de opción, y los efectos generados con posterioridad serán reconocidos en el estado de resultados de conformidad con la IAS 32 instrumentos financieros: presentación.

## 21. Impuestos a la utilidad

La Entidad está sujeta al ISR y hasta 2013 al IETU en México, por lo tanto el impuesto a la utilidad causado es el ISR y el que resultó mayor entre el ISR y el IETU hasta 2013.

ISR - Conforme a la nueva Ley de ISR de 2014 (Ley 2014) la tasa para 2014 y 2013 fue el 30% y continuará al 30% para 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.

Respecto al reconocimiento contable de los temas incluidos en la Reforma Fiscal 2014, que están relacionados con los impuestos a la utilidad, el CINIF emitió la INIF 20 Efectos Contables de la Reforma Fiscal 2014, con vigencia a partir de diciembre 2013.

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, a la tasa del 17.5%. Debido a la abrogación del IETU, la Entidad canceló en 2013 el efecto diferido del IETU en los resultados del ejercicio.

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 pasivo de ISR al 31 de diciembre de 2014 relativo a los efectos por beneficios y desconsolidación fiscal se pagarán en los siguientes años.

Año de vencimiento	Pago
2015	\$ 38,983
2016	31,200
2017	21,354
2018	17,539
	<u>\$ 109,076</u>

En Chile, en abril de 2010, el gobierno anuncio 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.

En España, la tasa general corporativa de impuesto sobre la renta es del 30%. Para el ejercicio 2015, se aprobaron reformas fiscales entre las cuales se incluye la disminución de dicha tasa al 28% y al 25% en 2016, salvo para entidades de crédito y las empresas dedicadas a la exploración, investigación y explotación de hidrocarburos. Las empresas de nueva creación tributarán al 15% en el primer periodo impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente periodo. Adicionalmente, como parte de las reformas fiscales las pérdidas fiscales podrán amortizarse sin limitante de tiempo, hasta 2014 tenían vigencia de 18 años.

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

	2014	2013
Sobre base fiscal	\$ 597,045	\$ 422,573
Diferido	(232,452)	(137,706)
	<u>\$ 364,593</u>	<u>\$ 284,867</u>

El gasto de impuestos atribuible a la utilidad antes de ISR fue diferente del que resultaría de aplicar la tasa del 30% en 2014 y 2013, como resultado de las partidas que se indican a continuación:

	2014	2013
Tasa esperada de ISR	30%	30%
Gastos no deducibles efectos de inflación y otros	7%	3%
Cambio en reconocimiento de activo diferido relacionado con pérdidas fiscales	(1%)	(3%)
Tasa efectiva de ISR consolidada	<u>36%</u>	<u>30%</u>

## b. Impuestos diferidos en balance

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

	2014	2013
(Activos) pasivos diferidos:		
Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios	\$ (34,028)	\$ (10,863)
Provisiones de pasivo	(447,253)	(368,176)
Anticipos de clientes	(70,341)	(18,565)
Pérdidas fiscales por amortizar	(75,874)	(166,337)
IMPAC por recuperar	(12,269)	(12,269)
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	(429,667)	(230,345)
Otros activos	7,172	12,224
Pagos anticipados	47,013	53,049
	\$ (1,015,247)	\$ (741,282)

## c. Saldos de impuestos diferidos

2014	Saldo inicial	Reconocido en los resultados	Reconocido directamente en el capital contable	Adquisiciones	Saldo final
<i>Diferencias temporales</i>					
Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios	\$ (10,863)	\$ (23,165)	\$ -	\$ -	\$ (34,028)
Provisiones de pasivo	(368,176)	(71,487)	(7,590)	-	(447,253)
Anticipos de clientes	(18,565)	(51,776)	-	-	(70,341)
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	(230,345)	(95,687)	31,944	(135,579)	(429,667)
Pagos anticipados	53,049	(1,094)	(4,942)	-	47,013
Otros activos	12,224	(5,052)	-	-	7,172
	(562,676)	(248,261)	19,412	(135,579)	(927,104)
<i>Pérdidas fiscales y créditos fiscales no utilizados</i>					
Pérdidas fiscales	(166,337)	90,463	-	-	(75,874)
IMPAC por recuperar	(12,269)	-	-	-	(12,269)
	(178,606)	90,463	-	-	(88,143)
	\$ (741,282)	\$ (157,798)	\$ 19,412	\$ (135,579)	\$ (1,015,247)

2013	Saldo inicial	Reconocido en los resultados	Reconocido directamente en el capital contable	Adquisiciones	Saldo final
<i>Diferencias temporales</i>					
Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios	\$ (5,997)	\$ (4,866)	\$ -	\$ -	\$ (10,863)
Provisiones de pasivo	(220,682)	(149,336)	1,842	-	(368,176)
Anticipos de clientes	(30,072)	11,507	-	-	(18,565)
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	(380,473)	(81,172)	1,199	230,101	(230,345)
Pagos anticipados	21,186	39,616	(7,753)	-	53,049
Otros activos	807	11,417	-	-	12,224
	(615,231)	(172,834)	(4,712)	230,101	(562,676)
<i>Pérdidas fiscales y créditos fiscales no utilizados</i>					
Pérdidas fiscales	(201,465)	35,128	-	-	(166,337)
IMPAC por recuperar	(12,269)	-	-	-	(12,269)
	(213,734)	35,128	-	-	(178,606)
	\$ (828,965)	\$ (137,706)	\$ (4,712)	\$ 230,101	\$ (741,282)

Los beneficios de las pérdidas fiscales actualizadas pendientes de amortizar por los que ya se ha reconocido (en su caso, parcialmente) el activo por ISR diferido y un crédito fiscal, respectivamente, pueden recuperarse cumpliendo con ciertos requisitos. Los años de vencimiento y sus montos actualizados al 31 de diciembre de 2014, son:

Año de vencimiento	Pérdidas amortizables
2020	\$ 44,387
2021	56,351
2022	25,728
2023	70,191
2024	56,255
	\$ 252,912

## 22. Beneficios a empleados

El gasto por beneficios a empleados al 31 de diciembre de 2014 y 2013 fue de \$5,332,897 y \$3,361,176; respectivamente, sin incluir el costo por beneficios definidos descritos adelante.

El costo neto del período por las obligaciones derivadas de las prima de antigüedad, ascendió a \$29,661 y \$21,674 en 2014 y 2013, 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 sus entidades estarán en capacidad de continuar como negocio en marcha mientras que maximizan el rendimiento a sus accionistas a través de la optimización de los saldos de deuda y capital. La estrategia general de la Entidad no ha sido modificada en comparación con 2013.

La estructura de capital de la Entidad consiste en la deuda total (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 2014 y 2013, no hubo modificaciones en los objetivos, las políticas, ni en los procesos relacionados con la gestión del capital.

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

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

Al 31 de diciembre de 2014 y 2013, la restricción financiera establecida en los contratos de crédito de la Compañía corresponde a la relación de Deuda Total a EBITDA de los últimos doce meses. La Entidad cumplió con el ratio establecido.

## b. Categorías de instrumentos financieros

	2014	2013
<b>Activos financieros</b>		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 1,112,850	\$ 663,270
Préstamos y cuentas por cobrar a costo amortizado	895,543	628,818
<b>Pasivos financieros a costo amortizado</b>		
Vencimiento circulante de la deuda a largo plazo	1,377,157	388,486
Pasivos financieros por arrendamiento	7,878	-
Préstamos bancarios a largo plazo	7,370,666	2,166,281
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	314,342	-
Certificados Bursátiles	2,491,356	2,488,850

## c. Objetivos de la administración del riesgo financiero

Dentro de los principales riesgos financieros asociados que la compañía ha identificado y a los cuales se encuentra expuesta son: (i) mercado (moneda extranjera y tasa de interés), (ii) crédito, y (iii) liquidez.

La Entidad busca minimizar los efectos negativos potenciales de los riesgos antes mencionados en su desempeño financiero a través de diferentes estrategias. En primera instancia, se busca mitigar dichos riesgos a través de instrumentos financieros derivados.

La contratación de los instrumentos derivados se realiza sólo con instituciones financieras de reconocida solvencia en el mercado nacional e internacional, estableciendo límites de operación para cada una de ellas. La política de la Entidad es la de no realizar operaciones con propósitos de especulación con instrumentos financieros derivados.

## d. Riesgo de mercado

La Entidad está expuesta a riesgos de mercado resultantes de variaciones en tipo de cambio y tasas de interés. Las variaciones en el tipo de cambio y tasas de interés pueden presentarse como resultado de cambios en las condiciones económicas tanto a nivel nacional como internacional, políticas fiscales y monetarias, liquidez de los mercados, eventos políticos, catástrofes y desastres naturales, entre otras.

Las fluctuaciones cambiarias y la devaluación o depreciación de las monedas locales de los países donde participa la compañía podrían limitar su capacidad para convertir las monedas locales a dólares u otras divisas y afectar sus actividades, resultados de operación y situación financiera.

La Entidad actualmente cuenta con una Política de Administración de riesgos de tipo de cambio y tasas de interés, la cual tiene como objetivo mitigar los riesgos presentes y futuros relacionados a dichas variables; las cuales surgen principalmente de la compra de inventarios, pagos de moneda extranjera y la deuda bancaria y bursátil contratada a tasa flotante. La contratación de instrumentos financieros derivados, está relacionado a cubrir o mitigar una posición primaria que represente algún tipo de riesgo identificado o asociado para la Entidad. Los instrumentos utilizados tienen únicamente fines de cobertura económica y no especulativa o de negociación.

Los tipos de Instrumentos Financieros Derivados aprobados por la administración para mitigar los riesgos relacionados a las fluctuaciones en el tipo de cambio y tasas de interés son los siguientes:

- Contratos Forward sobre tipo de cambio.
- Opciones sobre tipo de cambio.
- Intercambio de Tasas de Interés (Interest Rate Swaps y Swaptions)
- Intercambio de Tasas de Interés y Principal en otra moneda (Cross Currency Swaps)

Debido a la variedad de instrumentos financieros derivados posibles para cubrir los riesgos identificados por la Entidad, el Director de Finanzas Corporativas, tiene autoridad para seleccionar y definir la operatividad de los mismos.

## e. Administración del riesgo cambiario

La Entidad realiza transacciones denominadas en moneda extranjera; en consecuencia se generan exposiciones a fluctuaciones en el tipo de cambio. Las exposiciones en el tipo de cambio son manejadas dentro de los parámetros de las políticas aprobadas utilizando contratos forward de moneda extranjera.

La Nota 33, muestra las posiciones en moneda extranjera al 31 de diciembre de 2014 y 2013. También muestra los tipos de cambio vigentes a esas fechas.

La determinación y requerimiento de cobertura de divisas, se hace en base al flujo de efectivo presupuestado por la Entidad, y se alinea a la Política de Administración de Riesgos vigente y aprobada por el Comité de Prácticas Societarias, la Dirección General y la Dirección de Administración y Finanzas; la política es vigilada por la Dirección de Auditoría Interna.

El riesgo de tipo de cambio denominado en moneda extranjera, es monitoreado de manera interna en forma semanal, con las posiciones o coberturas por vencer al tipo de cambio de mercado. El agente de cálculo o de valuación de los instrumentos financieros derivados, en todos los casos es la contraparte nombrada en el contrato marco. La revisión interna tiene el fin de identificar alguna variación importante en el tipo de cambio que pueda presentar un riesgo o incurrir en algún tipo de incumplimiento para la sociedad. En caso de encontrar una posición de riesgo importante y representativo, el Gerente de Tesorería Corporativa deberá informar a la Dirección de Finanzas Corporativas.

La siguiente tabla detalla cuantitativamente como la compañía está mitigando el riesgo cambiario en base a los contratos forward y opciones de moneda extranjera USDMXN contratados por la Entidad vigente al 31 de diciembre de 2014 y 2013.

Tipo de derivado valor o contrato	Posición	Objetivo de la cobertura	Valor del subyacente/ variable de referencia		Monto nominal/valor nominal (miles de USD)		Valor razonable (miles de USD)		Montos de vencimientos (miles de USD)
			31.dic.14 actual	31.dic.13 anterior	31.dic.14 actual	31-dic.13 anterior	31.dic.14 actual	31.dic.13 anterior	
Forwards	Larga	Económica	14.74 USDMXN	13.06 USDMXN	1,000	2,500	-\$ 117	-\$ 16	1,000
Opciones	Larga	Económica	14.74 USDMXN	13.06 USDMXN	6,500	13,750	-\$ 19	-\$ 9	6,500

### 1. Análisis de sensibilidad de moneda extranjera

Al cierre del 31 de diciembre de 2014, la Entidad cuenta con coberturas para compra de dólares americanos para los próximos 12 meses por un total de \$7.5 millones, con un tipo de cambio promedio de \$13.80 por dólar americano, la valuación se encuentra hecha con un tipo de cambio promedio de \$14.50 por dólar americano para los siguientes 12 meses contados a partir del 31 de diciembre de 2014. El precio de salida de los instrumentos financieros derivados por divisas es de \$1.9 millones de pesos mexicanos en favor de la Entidad.

Dados los valores y montos mencionados de coberturas para tipo de cambio, la administración no prevé un riesgo significativo que pudiera afectar sus resultados al cierre del 31 de diciembre de 2014, así como sus obligaciones contraídas en sus operaciones vigentes por vencer en los próximos doce meses. No se considera la posición neta de activos contra pasivos financieros denominados en dólares, ya que no es representativa ni material. El análisis muestra únicamente la afectación en las coberturas para las operaciones de compras de dólares contratadas y vigentes al cierre del 31 de diciembre de 2014.

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 2014 y 2013, se realizaron un total de 212 y 309 operaciones, respectivamente, de instrumentos financieros derivados de tipo de cambio forwards y opciones por un monto de 82.5 y 146.1 millones de dólares, respectivamente. El valor absoluto del precio de salida de los instrumentos

financieros derivados utilizados por trimestre durante el ejercicio, no representa más del 5% de los activos, pasivos o capital total consolidado, o bien el 3% de las ventas totales consolidadas del último trimestre. Por lo tanto, el riesgo que corre la empresa por las fluctuaciones en el tipo de cambio no tendrá un efecto negativo en cuanto a su operación, ni afectará la capacidad de hacer frente a las operaciones por productos financieros derivados.

Al 31 de diciembre de 2014 y 2013, la Entidad cuenta con IFD para compra de dólares americanos en los próximos doce meses, por un importe aproximado a \$7.5 y \$16.3 millones de dólares americanos, con un tipo de cambio promedio de aproximadamente \$13.80 y \$12.6 pesos por dólar, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2014 y 2013, se tenían contratados los instrumentos financieros que se muestran a continuación:

Tipo de derivado valor o contrato	Posición	Objetivo de la cobertura	Valor del subyacente/variable de referencia		Monto nominal/valor nominal (miles de USD)		Valor razonable (miles de USD)		Montos de vencimientos (miles de USD)
			31.dic.14 actual	31.dic.13 anterior	31.dic.14 actual	31-dic.13 anterior	31.dic.14 actual	31.dic.13 anterior	
Forwards	Larga	Económica	14.74 USDMXN	13.06 USDMXN	1,000	2,500	\$ (117)	\$ (16)	1,000
Opciones	Larga	Económica	14.74 USDMXN	13.06 USDMXN	6,500	13,750	\$ (19)	\$ 9	6,500

#### f. Administración del riesgo de tasas de interés

La Entidad presenta cierto riesgo a la volatilidad de las tasas de interés debido a la contratación de deuda bancaria y bursátil con tasas de interés tanto fijas como variables. Los riesgos relacionados a las tasas de interés, la empresa los monitorea y evalúa de manera mensual mediante:

- Necesidades de flujo de efectivo
- Revisión de presupuesto
- Observación del mercado y la tendencia de tasas de interés en el mercado local y en los países en donde la compañía tiene presencia (en específico, México, Argentina, Chile, Colombia y a partir de octubre 2014, España).
- Diferencia entre tasas las activas y pasivas del mercado

La evaluación anterior se realiza con el propósito de mitigar el riesgo que tiene la Entidad en la deuda con costo que se encuentre en tasa o indicador flotante; optimizando el precio de la misma y determinando la mezcla óptima entre tasas fijas y variables.

El Gerente de Tesorería Corporativa es el responsable de monitorear y reportar al Director de Administración y Finanzas, cualquier evento o contingencia importante que pueda afectar las coberturas, liquidez, vencimientos, etc. de los IFD's; quien a su vez informará a la Dirección General de Alsea, en caso de que se puedan materializar los riesgos identificados.

El tipo de productos derivados y las cantidades cubiertas están alineadas a la política interna de Administración de Riesgos de Tipo de Cambio y Tasas de Interés definida por el Comité de Prácticas Societarias de la Entidad, misma que contempla un enfoque para cubrir las necesidades de moneda extranjera sin poder realizar operaciones especulativas.

#### - Contratos swap de tasa de interés

De acuerdo a los contratos de permutas financieras de intereses (Interest Rate Swap - IRS), la Entidad acuerda intercambiar la diferencia entre los importes de la tasa de interés fija y variable calculados sobre los importes de capital nominal acordado. Dichos contratos le permiten a la Entidad mitigar el riesgo de cambio en tasas de interés sobre el valor razonable de deuda emitida a interés fijo y las exposiciones al flujo de efectivo sobre deuda emitida a tasa de interés variable. El precio de salida de las permutas financieras de intereses al final del periodo sobre el que se informa, se determina descontando los flujos de efectivo futuros utilizando las curvas al cierre del periodo informado y el riesgo de crédito inherente en el contrato, lo cual se detalla más adelante.

Las siguiente tabla 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 2014 y 2013.

Tipo de derivado valor o contrato	Posición	Objetivo de la cobertura	Valor del subyacente/variable de referencia		Monto nominal/valor nominal (miles de USD)		Valor razonable (miles de USD)		Montos de vencimientos (miles de USD)
			31.dic.14 actual	31.dic.13 anterior	31.dic.14 actual	31-dic.13 anterior	31.dic.14 actual	31.dic.13 anterior	
IRS Plain Vanilla	Larga	Cobertura	3.31% -TIIE 28 d	N/A	51,842	N/A	\$ (307)	N/A	51,842
IRS Plain Vanilla	Larga	Económica	3.31% -TIIE 28 d	3.79% TIIE d	21,545	38,270	\$ 13	\$ 315	21,545
KO Out IRS	Larga	Económica	3.31% -TIIE 28 d	3.79% TIIE d	6,210	11,481	\$ 43	\$ 56	6,210
Limited IRS	Larga	Económica	3.31% -TIIE 28 d	3.79% TIIE d	6,210	11,481	\$ 53	\$ 64	6,210
Capped IRS	Larga	Económica	3.31% -TIIE 28 d	3.79% TIIE d	4,265	7,654	\$ 9	\$ 47	4,265
IRS Plain Vanilla	Larga	Cobertura	EURIBOR 1M	N/A	100,521	N/A	\$ 741	N/A	100,521

#### 1. Análisis de sensibilidad para las tasas de interés

El siguiente análisis de sensibilidad ha sido determinado con base en la exposición a las tasas de interés tanto para los instrumentos derivados como para los no derivados al final del periodo sobre el que se informa. Para los pasivos a tasa variable, se prepara un análisis suponiendo que el importe del pasivo vigente al final del periodo sobre el que se informa ha sido el pasivo vigente para todo el año.

- El primer escenario de estrés que la administración considera, es un aumento de 200 bps en la tasa de referencia TIIE de 28 días, el resto de las variables permanecen constantes. Al cierre del 31 de diciembre de 2014, un aumento en las tasas de referencia de 200 bps afectaría los intereses los costos financieros en alrededor de \$127 millones de pesos mexicanos. La afectación se debe principalmente a que las barreras que protegen el alza en las tasa de interés se ven superadas, quedando la compañía expuesta a las tasas de mercado con cobertura de un 15% aproximadamente de la deuda.
- Un aumento de 150 bps en la tasa TIIE de 28 días, representa un aumento en el costo financiero aproximado a \$52 millones de pesos, en el cual no se corre riesgo alguno en la liquidez de la Entidad, ni se prevé algún efecto negativo en la operación del negocio, ni para asumir los compromisos relacionados a la contratación de instrumentos financieros derivados para tasas de interés.
- Finalmente, el escenario con un incremento de 100 bps en la tasa de referencia TIIE de 28 días, tendría un efecto negativo en los costos financieros por aproximadamente \$20 millones de pesos

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

#### g. Administración del riesgo de crédito

La entidad ha identificado dentro de su cartera un impacto de riesgo de crédito principalmente en sus instrumentos financieros derivados designados como cobertura de flujos de efectivo, dado que los mismos se valoran a su valor razonable.

El riesgo de crédito se refiere a la inseguridad de que una o algunas de las contrapartes incumplan con sus obligaciones contractuales pudiendo resultar en una pérdida financiera para la Entidad. La compañía ha adoptado una política de únicamente contratar operaciones con instituciones financieras solventes, así como de obtener suficientes líneas colaterales cuando sea apropiado como forma de mitigar el riesgo de la pérdida financiera ocasionada por los incumplimientos.

La exposición de la Entidad y las calificaciones de crédito de sus contrapartes se supervisan continuamente. Los niveles de exposición máxima de crédito se encuentran establecidos en la política interna de administración de riesgos de la Entidad. El riesgo de crédito sobre los fondos líquidos e instrumentos financieros derivados es limitado debido a que las contrapartes son bancos con altas calificaciones de crédito asignadas por reconocidas agencias calificadoras.

Para minimizar el riesgo de crédito asociado con la contraparte, la Entidad contrata sus instrumentos financieros, con instituciones tanto nacionales como extranjeras, que cuenten con la autorización y regulaciones para realizar este tipo de operaciones, mismas que formen parte del Sistema Financiero Mexicano.

En el caso de instrumentos financieros derivados, con cada una de las contrapartes se firma un contrato estándar aprobado por la International Swaps and Derivatives Association Inc., incluyendo en cada operación los formatos de confirmación estándar. Asimismo, se celebran contratos de garantías bilaterales con cada contraparte, en los cuales se determinan las políticas de márgenes, colaterales y líneas de crédito que deban otorgarse. En estos contratos denominados comúnmente "Credit Support Annex", se establecen los límites de crédito que las instituciones financieras otorgan a la sociedad, y que aplican en caso de escenarios o fluctuaciones negativas que afectan el valor razonable de las posiciones abiertas en los instrumentos financieros derivados. En dichos contratos, se establecen las llamadas de margen en el caso de que se sobrepasen los límites otorgados como líneas de crédito.

Adicionalmente a los contratos bilaterales firmados adjuntos al contrato marco ISDA, conocidos como Credit Support Annex (CSA), la Entidad monitorea el precio de salida a favor o en su contra de manera mensual. En caso de tener un resultado positivo para la Entidad, y mismo que se considere relevante por su cuantía, se podrá realizar la contratación de un Credit Default Swap (CDS) para disminuir el riesgo de incumplimiento de cualquier contraparte.

A continuación se presentan las metodologías y prácticas comúnmente aceptadas en el mercado, las cuales son aplicadas por la entidad con el objetivo de cuantificar el riesgo de crédito para un agente financiero.

- 1.- Credit Default Swap (CDS), el riesgo de crédito se cuantifica en base a su cotización de mercado. El CDS es la prima adicional que un inversor está dispuesto a pagar por cubrir una posición de crédito, por lo que la cuantificación del riesgo es equivalente a esta prima. Esta práctica se utiliza siempre y cuando existan CDS cotizados y disponibles en el mercado.
- 2.- Spread de Crédito de las emisiones, siempre y cuando existan emisiones aceptadas a cotización en los diferentes mercados financieros, la cuantificación del riesgo de crédito se puede obtener como el diferencial entre la tasa interna de retorno de los bonos y la tasa libre de riesgo.
- 3.- Comparables, en caso de no obtener la cuantificación del riesgo siguiendo las metodologías anteriores, es generalmente aceptado el uso de comparables, es decir, tomar como referencia compañías o bonos del mismo sector que la compañía desea analizar.

La Entidad tiene como política vigilar el volumen de operaciones contratadas con cada una de dichas instituciones con el propósito de evitar llamadas de margen y mitigar el riesgo de crédito con las contrapartes.

Al cierre del 31 de diciembre de 2014 y 2013 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 2014 y 2013 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 2014 asciende a \$2,008,393

En cuanto al riesgo de crédito en el manejo de inversiones temporales de la Entidad, esta se apega a la política vigente de inversiones, la cual tiene como objetivos: I) eficientar los recursos, y II) mitigar el riesgo crediticio. Para el cumplimiento de los objetivos se establecieron dentro de las políticas ciertos lineamientos como importes máximos por contraparte, instrumentos y plazos.

Todas las operaciones realizadas tanto en moneda local como en extranjera, se encuentran al amparo de un contrato marco de intermediación bursátil, el cual, se encuentra debidamente firmado entre ambas partes con instituciones reguladas que forman parte del Sistema Financiero Mexicano, mismas que cuenten con las garantías requeridas por la compañía y que cuenten con calificación crediticia reconocida. Los instrumentos autorizados para las inversiones temporales son únicamente los emitidos por el gobierno federal, corporativos y bancarios; todos siendo bajo la modalidad de reportos. La Entidad no considera necesario material ni significativa el riesgo de crédito, por lo que no se realiza una medición para inversiones temporales.

#### h. Administración del riesgo de liquidez

La Dirección de Finanzas tiene la responsabilidad final por la administración de liquidez, para lo cual establece políticas para el control y seguimiento del capital de trabajo, lo que permite administrar los requerimientos de financiamiento a corto, mediano y largo plazo de la Entidad. Se preparan flujos de efectivo de manera periódica para administrar el riesgo y mantener reservas adecuadas, así como el contar con líneas de crédito bancarias y planeación de las inversiones.

La principal fuente de liquidez de la Entidad es el efectivo generado por las operaciones propias del negocio y de sus Entidades.

La siguiente tabla detalla los vencimientos contractuales de la Entidad para sus pasivos financieros considerando los períodos de reembolso acordados. La tabla ha sido diseñada con base en los flujos de efectivo proyectados no descontados de los pasivos financieros con base en la fecha en la cual la Entidad deberá hacer los pagos. La tabla incluye tanto los flujos de efectivo de intereses proyectados como los desembolsos de capital de la deuda financiera incluidos en el estado de posición financiera. En la medida en que los intereses sean a la tasa variable, el importe no descontado se deriva de las curvas en la tasa de interés al final del período sobre el que se informa. El vencimiento contractual se basa en la fecha mínima en la cual la Entidad deberá hacer el pago.

Al 31 de diciembre de 2014	Tasa de interés efectiva promedio	Hasta 1 año	Hasta 2 años	Hasta 3 años	Hasta 4 años	Más de 5 años o mas	Total
Deuda a largo plazo	4.97%	\$ 1,751,434	\$ 1,946,208	\$ 2,152,688	\$ 1,945,586	\$ 2,217,377	\$ 10,013,293
Créditos bursátiles	4.05%	102,346	102,628	102,628	2,547,367	-	2,854,969
Arrendamiento financiero		33,723	33,723	33,723	33,723	595,085	729,977
Instrumentos derivados		6,146	-	-	-	-	6,146
Proveedores		2,694,015	-	-	-	-	2,694,015
Otras cuentas por pagar y otros		1,903,130	-	-	-	-	1,903,130
<b>Total</b>		<b>\$ 6,490,794</b>	<b>\$ 2,082,559</b>	<b>\$ 2,289,039</b>	<b>\$ 4,526,676</b>	<b>\$ 2,812,462</b>	<b>\$ 18,201,530</b>

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
Instrumentos derivados		5,964	-	-	-	-	5,964
Otras cuentas por pagar y otros		928,436	-	-	-	-	928,436
<b>Total</b>		<b>\$ 2,978,219</b>	<b>\$ 705,407</b>	<b>\$ 735,252</b>	<b>\$ 872,813</b>	<b>\$ 2,992,939</b>	<b>\$ 8,284,630</b>

#### i. Valor razonable de los instrumentos financieros

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

Algunos de los activos y pasivos financieros de la Entidad se valúan a su valor razonable al cierre de cada periodo. La siguiente tabla proporciona información sobre cómo se determinan los valores razonables de los activos financieros y pasivos financieros (en particular, la técnica de valuación (s) y los datos de entrada utilizados).



Activos/pasivos financieros	Valor razonable <sup>(1)(2)</sup> Cifras en miles USD		Jerarquía del valor razonable
	31.dic.14	31.dic13	
1) Contratos forwards y opciones de divisas	\$ (135)	\$ (25)	Nivel 2
Técnica de valuación y datos de entrada principales	Los forwards plain vanilla son calculados a flujos de caja descontados sobre la base de tipos de cambio forward. Los datos de entrada principales son el Spot, las tasas libres de riesgo en MXN y USD + la tasa que refleje el riesgo de crédito de las contrapartes.		
	Para las opciones los métodos utilizados son Black & Scholes y en digitales y/o binarias bajo simulación de Montecarlo.		

Activos/pasivos financieros	Valor razonable <sup>(1)(2)</sup> Cifras en miles USD		Jerarquía del valor razonable
	31.dic.14	31.dic13	
2) Swaps de tasa de interés	\$ 552	\$ 482	Nivel 2
Técnica de valuación y datos de entrada principales	Flujo de caja descontado. Los flujos de efectivo futuros se estiman sobre la base de las tasas de interés forward (a partir de las curvas de rendimiento observables al final del periodo del que se informa) y tasas de interés contractuales, descontadas a una tasa que refleje el riesgo de crédito de las contrapartes.		

Durante el periodo no hubo transferencias entre el nivel 1 y 3

- (1) Los precios de salida se muestran desde el punto de vista de los bancos, por lo que un monto negativo, representa un resultado a favor para la Entidad.
- (2) El agente de cálculo o valuación utilizado, es la misma contraparte o entidad financiera con la que se tiene contratado el instrumento financiero derivado; a los cuales se les pide realizar el envío de los reportes en la fecha de cierre mensual indicada por la compañía.
- (3) Técnicas y valuaciones generalmente utilizadas por las entidades financieras, con fuentes de precios oficiales como Banxico para el tipo de cambio, Proveedor Integral de Precios (PIP) y Valmer para suministro y base de datos de los precios de tasas, volatilidad, etc.

Para minimizar el riesgo de crédito asociado con la contraparte, la Entidad contrata sus instrumentos financieros, con instituciones tanto nacionales como extranjeras, que cuenten con la autorización y regulaciones para realizar este tipo de operaciones.

En el caso de instrumentos financieros derivados, con cada una de las contrapartes se firma un contrato estándar aprobado por la International Swaps and Derivatives Association Inc. ("ISDA") y los formatos de confirmación estándar para cada operación.

Asimismo, se celebran contratos de garantías bilaterales con cada contraparte, en los cuales se determinan las políticas de márgenes, colaterales y líneas de crédito que deban otorgarse. En estos contratos denominados comúnmente "Credit Support Annex", se establecen los límites de crédito que las instituciones financieras otorgan a la sociedad, y que aplican en caso de escenarios o fluctuaciones negativas que afectan el valor razonable de las posiciones abiertas en los instrumentos financieros derivados. En dichos contratos, se establecen las llamadas de margen en el caso de que se sobrepasen los límites otorgados como líneas de crédito.

Adicional a los contratos bilaterales firmados adjuntos al contrato marco ISDA, conocidos como Credit Support Annex (CSA), la Entidad monitorea el valor razonable a favor o en su contra de manera mensual. En caso de tener un resultado positivo para la Entidad, y mismo que se considere relevante por su cuantía, se podrá realizar la contratación de un CDS para disminuir el riesgo de incumplimiento de cualquier contraparte.

La Entidad tiene como política vigilar el volumen de operaciones contratadas con cada una de dichas instituciones con el propósito de evitar llamadas de margen y mitigar el riesgo de crédito con las contrapartes.

Al 31 de diciembre de 2014 y 2013, la Entidad no ha tenido ninguna llamada de margen, ni mantiene ningún tipo de valores otorgados como garantía con alguna contraparte con la cual haya celebrado alguna operación para coberturas de tasas de interés. Así mismo no se registró ningún incumplimiento en los contratos celebrados con las diferentes instituciones financieras con operaciones relacionadas a las coberturas de tasas de interés.

**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:

Pasivos financieros	31/12/2014		31/12/2014	
	Valor en libros	Valor razonable	Valor en libros	Valor razonable
Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:				
Préstamos bancarios	\$ 1,377,157	\$ 1,403,930	\$ 388,486	\$ 395,680
Préstamos bancarios a largo plazo	7,370,666	7,370,666	2,166,281	2,166,281
Certificados bursátiles	2,491,356	2,498,969	2,488,850	2,507,550
<b>Total</b>	<b>\$ 11,239,179</b>	<b>\$ 11,273,565</b>	<b>\$ 5,043,617</b>	<b>\$ 5,069,511</b>

Pasivos financieros 2014	Nivel 1	Nivel 2
Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:		
Proveedores	\$ -	\$ 2,694,015
Préstamos bancarios	-	1,377,157
Préstamos bancarios a largo plazo	-	7,370,666
Certificados bursátiles	-	2,491,356
<b>Total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 13,933,194</b>

Pasivos financieros 2013	Nivel 1	Nivel 2
Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:		
Proveedores	\$ -	\$ 1,408,565
Préstamos bancarios	-	388,486
Préstamos bancarios a largo plazo	-	2,166,281
Certificados bursátiles	-	2,488,850
<b>Total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 6,452,182</b>

### Valuación

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

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

#### b) Liquidez en Operaciones Financieras Derivadas:

- 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 2013	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
Acciones recompradas	(956,201)	(478)	-
Colocación de acciones	150,819,671	75,410	6,576,197
Cifras al 31 de diciembre de 2014	837,622,524	\$ 478,271	\$ 8,613,587

Como se menciona en la Nota 20, la Compañía tiene la opción de compra de la participación no controlada de Grupo Zena, dicho efecto generó un cargo al patrimonio por \$2,673,053.

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

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

El capital mínimo fijo sin derecho a retiro, está representado por acciones de Clase I, en tanto que la parte variable del capital social está representada por acciones de Clase II, la cual en ningún momento deberá exceder de diez veces el importe del capital mínimo sin derecho a retiro.

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores estableció un procedimiento que permite a las Entidad adquirir en el mercado sus propias acciones, para lo cual se requiere constituir una "reserva para recompra de acciones", con cargo a utilidades acumuladas; procedimiento que Alsea al 31 de diciembre de 2014, 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 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.

#### b. Restricciones al capital contable

- 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 y 2014, la reserva legal asciende a \$100,736, cifra que no ha alcanzado el importe requerido.
- 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 1.0408. 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. A continuación se presentan la integración de la participación no controladora.

	Importe
Saldo inicial al 1 de enero de 2013	\$ 308,189
Participación en los resultados al 31 de diciembre de 2013	(17,694)
Decreto de dividendos de Café Sirena, S. de R.L. de C.V.	(30,600)
Adquisición de Burger King Mexicana, S.A. de C.V. (2)	225,163
Adquisición de participación no controladora Café Sirena, S. de R.L. de C.V.	(201,445)
Adquisición de participación no controladora Starbucks Coffee Argentina, S.R.L.	(44,109)
Saldo final al 31 de diciembre de 2013	239,504
Participación en los resultados al 31 de diciembre de 2014	(42,572)
Otros movimientos de Capital	1,345
Aportaciones de Capital en Estrella Andina, S.A.S. (1)	27,904
Valor razonable de la participación no controladora Grupo Zena (nota 16)	708,552
Saldo final al 31 de diciembre de 2014	\$ 934,733

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

(2) El saldo incluye el ajuste por reformulación de \$7,629 (ver nota 2a y 16).

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

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

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

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

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

El registro contable originó un decremento en la PNC de \$44,109.

#### c. Adquisición de la participación no controladora de Starbucks Coffee Mexico

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

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

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

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

El registro contable originó un decremento en la participación no controladora de \$201,445.

#### d. La tabla de abajo muestra el detalle de la participación no controlada de las subsidiarias del grupo con participación importante:

Subsidiaria	País	Porcentaje de la participación no controladora		Utilidad (perdida) atribuible a la participación no controladora		Participación no controladora acumulada	
		31/12/2014	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2013
Food Service Project, S.L (Grupo Zena)	España	28.24 %	0.00 %	25,132	-	708,552	-
Operadora de Franquicias Alsea, S.A. de C.V.	Mexico	20.00 %	20.00 %	(59,326)	(18,570)	225,163	225,163
Estrella Andina S.A.S.	Colombia	30.00 %	0.00 %	(6,749)	-	27,904	-

## 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 2014 y 2013, 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:

	2014	2013
Utilidad neta (en miles de pesos):		
Atribuible a los accionistas	\$ 666,666	\$ 681,014
Acciones (en miles de acciones):		
Promedio ponderada de acciones en circulación	837,623	687,514
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas y discontinuas (centavos por acción)	\$ 0.85	\$ 0.99
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas	\$ 0.87	\$ 0.99

## 27. Ingresos

	2014	2013
Ingresos por ventas de bienes	\$ 22,178,483	\$ 15,284,589
Servicios	378,654	249,174
Regalías	230,231	163,951
Total	\$ 22,787,368	\$ 15,697,714

## 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.

	2014	2013
Sueldos y salarios	\$ 4,585,809	\$ 2,832,469
Costos de seguridad social	731,405	517,627
Beneficios al retiro	41,332	27,678
Total	\$ 5,358,546	\$ 3,377,774

## 29. Otros (ingresos) gastos

En 2014 y 2013, se integra como sigue:

	2014	2013
Gastos legales	\$ 23,118	\$ 18,552
Pérdida en bajas de activos fijos, neto	189,306	24,386
PTU sobre base fiscal	20,371	3,920
Actualización e interés de devolución de impuestos	(10,035)	(24,347)
Otros ingresos, neto	(21,029)	(45,162)
Total	\$ 201,731	\$ (22,651)

## 30. Operaciones discontinuas

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

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

### b. Análisis de los resultados del año de operaciones discontinuas

Los resultados de las operaciones discontinuas incluidos en el estado de resultados se desglosan a continuación. Los resultados comparativos provenientes de las operaciones discontinuas han sido presentados nuevamente para incluir las operaciones clasificadas como discontinuas en el periodo actual.

	2014	2013
Resultado del año de operaciones discontinuas		
Ingresos	\$ 15,676	\$ 20,827
Costos	5,164	6,914
Gastos	29,133	18,389
Resultado del año de las operaciones discontinuas	\$ (18,621)	\$ (4,476)

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

### 31. Saldos y transacciones con partes relacionadas

#### Compensaciones y Prestaciones a Funcionarios

El monto total de las compensaciones pagadas por la Entidad a sus consejeros y funcionarios principales por el ejercicio social concluido el 31 de diciembre de 2014 y 2013 fue de aproximadamente \$98,400 y \$87,700, respectivamente. Esta cantidad incluye emolumentos determinados por la Asamblea General de Accionistas de la Entidad por el desempeño de sus cargos durante dicho ejercicio, así como sueldos y salarios.

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

### 32. Información financiera por segmentos

La Entidad está organizada en cuatro grandes divisiones operativas integradas por venta de alimentos y bebidas en México y Latino América (División LATAM que integra Argentina, Chile, Colombia y Brasil) 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, España y Latino América (LATAM) se definen de la siguiente manera:

Comida Rápida ("Fast Food"): Tienen las siguientes características: i) menú fijo y restringido, ii) alimentos para consumo inmediato, iii) estricto control de las porciones individuales de cada uno de los ingredientes, y producto terminado, iv) empaque individual, entre otras cosas. Este tipo de segmento es de fácil acceso, por lo que puede tener una penetración en cualquier locación.

Cafés ("Coffee Shops"): Tiendas especializadas en las cuales el café es el principal punto de la carta. Donde la principal diferencia es el servicio de calidad aunado a un precio competitivo y en donde su imagen/ambiente está enfocado a atraer a todos los tipos de clientes.

Comida Casual ("Casual Dining"): Es un segmento de restaurantes de servicio en el que se toma la orden y además existe servicio para llevar y servicio a domicilio, donde el servicio de calidad aunado a un precio competitivo y en donde su imagen/ambiente están enfocados a atraer a todos los tipos de clientes. El segmento se encuentra, entre los establecimientos de comida rápida y restaurantes gourmet. Las características principales de las tiendas de comida casual son i) fácil acceso, ii) código de vestimenta informal, iii) ambiente casual, iv) modernidad, v) decoración simple, vi) servicio de alta calidad, y vii) precios accesibles. En estos establecimientos generalmente se cuenta con la venta de bebidas alcohólicas.

Restaurante - Cafetería (VIPS): En un segmento de restaurantes-cafeterías de tipo familiar y se caracteriza por tener un servicio cálido, amable y estar siempre cerca del cliente. Cuenta con una gran variedad de platillos para todos los gustos.

Comida Casual Rápida ("Fast Casual Dining"): Es una combinación de segmentos de comida rápida y comida casual.

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

Distribuidora e Importadora Alsea, S.A. de C.V. ("DIA"). se especializa en la compra, importación, traslado, almacenamiento y distribución a nivel nacional de productos alimenticios en las modalidades de congelado, refrigerado y seco para abastecer a todos los establecimientos de Domino's Pizza, Burger King, Starbucks, Chilis Grill & Bar, P.F. Chang's China Bistro, Pei Wei e Italianni's en México.

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

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

La definición de los segmentos operativos está basada en la 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 2014 y 2013 se presenta como sigue: (cifras en millones de pesos).

Cifras en millones de pesos al 31 de diciembre de 2014

	División alimentos y bebidas		División LATAM		División España		División, distribución y producción		Eliminaciones		Consolidado	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Ingresos												
Provenientes de terceros	\$ 15,533	\$ 10,326	\$ 4,621	\$ 4,219	\$ 1,468	\$ -	\$ 1,132	\$ 1,130	\$ 33	\$ 23	\$ 22,787	\$ 15,698
Entre segmentos	58	25	-	-	-	-	3,932	3,200	(3,990)	(3,225)	-	-
Ingresos	15,591	10,351	4,621	4,219	1,468	-	5,064	4,330	(3,957)	(3,202)	22,787	15,698
Costos												
Costos	5,078	3,371	1,563	1,440	410	-	4,218	3,615	(3,997)	(3,205)	7,272	5,221
Otros costos y gastos de operación	8,397	5,417	2,790	2,501	854	-	533	461	139	58	12,713	8,437
Depreciación, y amortización												
y amortización	1,007	634	174	178	55	-	69	61	28	47	1,333	920
Intereses pagados	304	156	104	54	30	-	14	10	75	21	527	241
Intereses ganados	(68)	(123)	(28)	(26)	-	-	(5)	(2)	68	112	(33)	(39)
Otros gastos financieros	5	2	2	18	-	-	12	-	(19)	(12)	-	8
	868	894	16	54	119	-	223	185	(251)	(223)	975	910
Participación en asociadas	-	-	-	-	-	-	-	-	32	43	32	43
Impuestos a la utilidad	186	201	55	71	29	-	17	30	78	(17)	365	285
Resultado segmentos	682	693	(39)	(17)	90	-	206	155	(297)	(163)	642	668
Operación discontinua												
Operación discontinua	-	-	-	-	-	-	-	-	(19)	(4)	(19)	(4)
Participación no controladora												
Participación no controladora	-	-	-	-	-	-	-	-	(43)	(18)	(43)	(18)
Utilidad neta												
mayoritaria	\$ 682	\$ 693	\$ (39)	\$ (17)	\$ 90	\$ -	\$ 206	\$ 155	\$ (273)	\$ (149)	\$ 666	\$ 682
Activo												
Activo	\$ 11,231	\$ 10,564	\$ 2,524	\$ 2,389	\$ 3,445	\$ -	\$ 2,188	\$ 2,022	\$ 6,325	\$ (4,607)	\$ 25,713	\$ 10,368
Inversión en activos productivos												
Inversión en activos productivos (Inversión en asociadas)	-	-	-	-	-	-	-	-	830	789	830	789
(Inversión en activo fijo e Intangible)	1,644	1,031	493	216	198	-	76	32	94	(21)	2,505	1,259
Total activo	\$ 12,875	\$ 11,595	\$ 3,017	\$ 2,605	\$ 3,643	\$ -	\$ 2,264	\$ 2,054	\$ 7,249	\$ (3,839)	\$ 29,048	\$ 12,416
Total pasivo												
Total pasivo	\$ 7,731	\$ 6,449	\$ 2,535	\$ 2,372	\$ 3,305	\$ -	\$ 1,461	\$ 1,335	\$ 4,281	\$ (2,251)	\$ 19,313	\$ 7,905

### 33. Posición en moneda extranjera y operaciones extranjerías

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 2014 y 2013, se indican a continuación:

	Miles de dólares 2014	Miles de dólares 2013
Activos	\$ 1,371,033	\$ 621,813
Pasivos	(2,271,208)	(742,732)
Posición pasiva, neta	\$ (900,175)	\$ (120,919)

El tipo de cambio en relación con el dólar al 31 de diciembre de 2014 y 2013 fue de \$14.74 y \$13.05 respectivamente. Al 27 de febrero de 2015, fecha de emisión de los estados financieros, el tipo de cambio era de \$14.96.

Los tipos de cambio utilizados en los diferentes procesos de conversión en relación con la moneda de presentación al 31 de diciembre de 2014 y 2013, 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 27 de febrero de 2014
<b>2014</b>			
Argentina	Peso argentino (ARP)	1.7235	1.7108
Chile	Peso chileno (CLP)	0.0240	0.0241
Colombia	Peso colombiano (COP)	0.0062	0.0059
España	Euros (EUR)	17.6926	16.8876

País de origen	Moneda	Tipo de cambio de cierre	Emisión 21 de febrero de 2013
<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

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

Operación extranjera	País de origen	Moneda de registro	Funcional	Presentación
Fast Food Sudamericana, S. A.	Argentina	ARP	ARP	MXP
Starbucks Coffee Argentina, S. R. L.	Argentina	ARP	ARP	MXP
Asian Bistro Argentina, S.R.L.	Argentina	ARP	ARP	MXP
Fast Food Chile, S. A.	Chile	CLP	CLP	
Asian Food Ltda,	Chile	CLP	CLP	MXP
Dominalco, S. A.	Colombia	COP	COP	MXP
Operadora Alsea en Colombia, S. A.	Colombia	COP	COP	MXP
Asian Bistro Colombia, S.A.S	Colombia	COP	COP	MXP
Food Service Project S.L.	España	EUR	EUR	MXP

### 34. Compromisos y pasivos contingentes

#### Compromisos:

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

#### Pasivos contingentes:

En el mes de agosto de 2012, Italcáf, S.A. de C.V.(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 impuesto al valor agregado enterado. Actualmente, Italcáf 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.

Es importante mencionar que los propietarios anteriores de Italcáf asumirían los efectos económicos derivados del citado crédito fiscal, en virtud de los términos y condiciones establecidos en los acuerdos que Alsea celebró en su oportunidad con los vendedores antes mencionados.

En contra del crédito fiscal emitido por la Secretaría de Finanzas del DF, se interpuso Recurso de Revocación el 3 de noviembre de 2014 ante la Procuraduría Fiscal del Distrito Federal. El 13 de febrero 2015 la Procuraduría emitió un requerimiento de información adicional, que se atendió el 20 de febrero del mismo año. Dicho Recurso se encuentra en estudio por la Procuraduría Fiscal del Distrito Federal, en caso de una resolución desfavorable se interpondrá una Demanda de Nulidad, los abogados de la parte vendedora y los de Alsea estiman buenas posibilidades de éxito y un plazo de 2 a 3 años de duración del juicio y no se considera que el crédito fiscal este firme.

### 35. Aprobación de los estados financieros

Los estados financieros consolidados adjuntos fueron autorizados para su emisión el 27 de febrero de 2015, 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

# Estados Financieros

FUNDACIÓN ALSEA, A. C.

por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2014 y 2013, e Informe de los auditores independientes del 10 de abril de 2015

Informe de los auditores independientes	121
Estados de posición financiera	122
Estados de actividades	123
Estados de flujos de efectivo	124
Notas a los estados financieros	125

## Informe de los auditores independientes al Consejo Directivo de Fundación Alsea, A. C.

Hemos auditado los estados financieros adjuntos de Fundación Alsea, A. C., (la "Fundación") los cuales comprenden los estados de situación financiera al 31 de diciembre de 2014 y 2013, los estados de actividades y de flujos de efectivo, correspondientes a los años que terminaron en esas fechas, así como un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa.

### **Responsabilidad de la administración de la Fundación en relación con los estados financieros**

La administración de la Fundación es responsable de la preparación y presentación razonable de los estados financieros adjuntos de conformidad con las Normas de Información Financiera Mexicanas, así como del control interno que la administración de la Fundación considere necesario para permitir la preparación de estados financieros libres de errores importantes debido a fraude o error.

### **Responsabilidad de los auditores independientes**

Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre los estados financieros adjuntos con base en nuestras auditorías. Hemos llevado a cabo nuestras auditorías de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría. Dichas normas requieren que cumplamos los requerimientos de ética, así como que planeemos y realicemos la auditoría con el fin de obtener una seguridad razonable sobre si los estados financieros están libres de errores importantes.

Una auditoría requiere la aplicación de procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los importes y la información revelada en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluyendo la evaluación de riesgos de error importante en los estados financieros debido a fraude o error. Al efectuar dicha evaluación del riesgo, el auditor considera el control interno relevante para la preparación y presentación razonable de los estados financieros por parte de la Fundación, con el fin de diseñar los procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias, y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la Fundación. Una auditoría también incluye la evaluación de lo adecuado de las políticas contables aplicadas y de la razonabilidad de las estimaciones contables efectuadas por la administración, así como la evaluación de la presentación de los estados financieros en su conjunto.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión de auditoría.

### **Opinión**

En nuestra opinión, los estados financieros adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Fundación Alsea, A. C., al 31 de diciembre de 2014 y 2013, así como los resultados de sus actividades y sus flujos de efectivo correspondientes a los años que terminaron en dichas fechas, de conformidad con las Normas de Información Financiera Mexicanas.

### **Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C.**

Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited



**C. P. C. Francisco Torres Uruchurtu**

10 de abril de 2015

Fundación Asea, A. C.

**Estados de situación financiera**

Al 31 de diciembre de 2014 y 2013

(En miles de pesos)

Activo	2014	2013
<b>Activo circulante</b>		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 31,166	\$ 25,519
Cuentas por cobrar	466	264
Impuesto sobre la renta por recuperar	49	45
Pagos anticipados	75	-
<b>Total del activo circulante</b>	<b>31,756</b>	<b>25,828</b>
Otros activos	112	-
<b>Total</b>	<b>\$ 31,868</b>	<b>\$ 25,828</b>
<b>Pasivo y patrimonio contable</b>		
<b>Pasivo circulante:</b>		
Cuentas por pagar a proveedores	\$ 102	\$ -
Impuestos y gastos acumulados	222	15
<b>Total del pasivo</b>	<b>324</b>	<b>15</b>
Patrimonio	31,544	25,813
<b>Total</b>	<b>\$ 31,868</b>	<b>\$ 25,828</b>

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.

Fundación Asea, A. C.

**Estados de actividades**

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2014 y 2013

(En miles de pesos)

	2014	2013
<b>Ingresos:</b>		
Ingresos por donativos en efectivo	\$ 24,107	\$ 30,559
Intereses ganados	37	218
	<b>24,144</b>	<b>30,777</b>
<b>Egresos:</b>		
Gastos generales	18,171	13,066
Impuesto al valor agregado	137	208
Gastos de administración	105	86
	<b>18,413</b>	<b>13,360</b>
<b>Cambios netos en el patrimonio contable</b>	<b>5,731</b>	<b>17,417</b>
<b>Patrimonio al inicio del año</b>	<b>25,813</b>	<b>8,396</b>
<b>Patrimonio al final del año</b>	<b>\$ 31,544</b>	<b>\$ 25,813</b>

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.

Fundación Asea, A. C.

**Estados de flujos de efectivo**

Por los años terminaron el 31 de diciembre de 2014 y 2013

(En miles de pesos)

	2014	2013
<b>Actividades de operación:</b>		
Cambios netos en el patrimonio contable	\$ 5,731	\$ 17,417
(Aumento) disminución en:		
Cuentas por cobrar	(202)	(264)
Impuesto sobre la renta por recuperar	(4)	(8)
Pagos anticipados	(75)	-
Aumento (disminución) en:		
Cuentas por pagar a proveedores	102	(717)
Impuestos y gastos acumulados	207	-
Donativos por otorgar	-	(1,313)
Flujos netos de efectivo de actividades de operación	5,759	15,115
Actividades de inversión – Otros activos	(112)	-
Aumento neto de efectivo y equivalentes de efectivo	5,647	15,115
Efectivo al principio del año	25,519	10,404
Efectivo al final del año	\$ 31,166	\$ 25,519

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.

Fundación Asea, A. C.

**Notas a los estados financieros**

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2014 y 2013

(En miles de pesos)

**1. Actividades**

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

Para llevar a cabo sus fines recibe donativos de personas físicas y morales, contando con la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ("SHCP"), para que los donativos sean deducibles fiscalmente a quienes los otorgan; la inclusión en la lista para recibir donativos se publicó en el Diario Oficial de la Federación los días 18 de julio y 17 de octubre de 2014 y fue otorgada mediante oficio N° 325-SAT-IV-E-76214 y 600-04-02-2013-16480, respectivamente.

La Fundación no tiene empleados, por lo tanto, no está sujeta a obligaciones de carácter laboral. Los servicios administrativos y de personal le son proporcionados por una parte relacionada para realizar sus operaciones.

**2. Bases de presentación**

**Unidad monetaria de los estados financieros** – Los estados financieros y notas al 31 de diciembre de 2014 y 2013 y por los años que terminaron en esas fechas incluyen saldos y transacciones en pesos de diferente poder adquisitivo.

**3. Resumen de las principales políticas contables**

Los estados financieros adjuntos cumplen con las Normas de Información Financiera Mexicanas ("NIF"), emitidas por el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, A. C. ("CINIF") para entidades con propósitos no lucrativos. Su preparación requiere que la administración de la Fundación efectúe ciertas estimaciones y utilice determinados supuestos para valorar algunas de las partidas de los estados financieros y para efectuar las revelaciones que se requieren en los mismos. Sin embargo, los resultados reales pueden diferir de dichas estimaciones. La administración de la Fundación, aplicando el juicio profesional, considera que las estimaciones y supuestos utilizados fueron los adecuados en las circunstancias. Las principales políticas contables seguidas por la Fundación son las siguientes:

- Reconocimiento de los efectos de la inflación** – La inflación acumulada de los tres ejercicios anuales anteriores al 31 de diciembre de 2014 y 2013, es 11.80% y 12.26%, respectivamente; por lo tanto, el entorno económico califica como no inflacionario en ambos ejercicios y consecuentemente, no se reconocen los efectos de la inflación en los estados financieros adjuntos. Los porcentajes de inflación por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2014 y 2013 fueron 4.08% y 3.97%, respectivamente.
- Efectivo y equivalentes de efectivo** – Consisten principalmente en depósitos bancarios en cuentas de cheques e inversiones en valores a corto plazo, de gran liquidez, fácilmente convertibles en efectivo, con vencimiento hasta de tres meses a partir de la fecha de su adquisición y sujetos a riesgos poco importantes de cambios en valor. El efectivo se presenta a valor nominal y los equivalentes se valúan a su valor razonable. Los equivalentes de efectivo están representados principalmente por inversiones en mesa de dinero.
- Provisiones** – Se reconocen cuando se tiene una obligación presente como resultado de un evento pasado, que probablemente resulte en la salida de recursos económicos y que pueda ser estimada razonablemente.
- Ingresos por donativos en efectivo** – Los donativos recibidos se reconocen en el momento en que efectivamente se recibe el efectivo de los mismos.



#### 4. Efectivo y equivalentes de efectivo

	2014	2013
Efectivo	\$ 14,616	\$ 15,019
Equivalentes de efectivo - Mesa de dinero	16,550	10,500
	\$ 31,166	\$ 25,519

#### 5. Patrimonio

Al 31 de diciembre de 2014 y 2013, el patrimonio de la Fundación se integra por los cambios netos en el patrimonio contable del periodo derivado de sus actividades.

#### 6. Impuestos a la utilidad

Por tratarse de una asociación con fines no lucrativos de acuerdo con las disposiciones contenidas en la Ley del Impuesto Sobre la Renta ("ISR"), la Fundación no es contribuyente del ISR, siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos en la ley que considera como remanente distribuible, las omisiones de ingresos, las compras no realizadas e indebidamente registradas y las erogaciones que se efectúen y no sean deducibles, según lo establece la citada ley.

IETU - A partir de 2014 se abrogó el IETU, por lo tanto, hasta el 31 de diciembre de 2013 la Fundación no fue contribuyente del Impuesto Empresarial a Tasa Única ("IETU"), de acuerdo con las disposiciones contenidas en la ley del IETU, siempre que los ingresos obtenidos se destinen a los fines propios de su objeto social y no se otorgue a persona alguna beneficios sobre el remanente distribuible.

#### 7. Autorización de la emisión de los estados financieros

Los estados financieros adjuntos fueron autorizados para su emisión el 10 de abril de 2015, por el C. P. Alejandro Villarruel Morales, Contralor Corporativo de la Fundación, consecuentemente estos no reflejan los hechos ocurridos después de esa fecha, y están sujetos a la aprobación del Consejo Directivo y de la asamblea de asociados de la Fundación, quien puede decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

## CONTACTOS

### 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 (55) 5241-7100 ext. 7335

### INFORMACIÓN DE 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 Pizarra BMV Alsea\*.

El presente informe, 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 de Alsea, "Menú Alsea", es el tercer informe integrado de la Compañía en el que presentamos los resultados para el período comprendido entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2014, e incluye nuestros resultados en materia económica, social y ambiental de manera global a menos que se señale lo contrario. Nuestro Informe inmediato anterior corresponde a 2013.

Por cuarta ocasión, el informe hemos elaborado siguiendo los lineamientos de la guía G3.1 de *Global Reporting Initiative*; cuenta con un nivel B, Autodeclarado y no incluye verificación externa.

Estamos comprometidos a respetar los 10 principios del Pacto Mundial en todas las operaciones, por lo cual presentamos en el informe las iniciativas en apoyo a dichos principios así como alinear dichas operaciones y estrategias a los objetivos de Desarrollo del Milenio.



Contigo, enriqueciendo  
tus momentos

