



Alsea 

**Informe Anual
2015**



Encender
el espíritu de la gente



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



Restaurantes de Servicio Rápido

1,499 unidades



Cafeterías

705 unidades

Restaurantes de Comida Casual

498 unidades



california
PIZZA KITCHEN



Restaurantes Familiares

252 unidades

Nuestra presencia



México
2,092
unidades



Argentina
183
unidades



Chile
115
unidades



Colombia
93
unidades



Brasil
4
unidades



España
467
unidades

Ventas por segmento

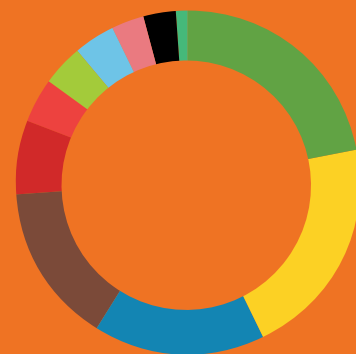
32,288mdp



%
Restaurantes de Servicio Rápido 36
Restaurantes de Comida Casual 23
Cafeterías 22
Restaurantes Familiares 15
DIA 4

Ventas por marca

+42% vs. 2014



	%
Starbucks	22
Burger King	21
Domino's	15
Vips	15
Foster's Hollywood	7
Chili's	4
Italianni's	4
DIA	4
El Portón	3
P.F. Chang's	3
Otros*	2

* Incluye: California Pizza Kitchen, La Vaca Argentina, The Cheese Cake Factory, Cañas y Tapas e Il Tempietto

77% Unidades Corporativas
23% Unidades Sub-franquiciadas



Equipo de alto desempeño enfocado en maximizar el **crecimiento rentable** y sostenido de la Compañía.

Resultados sobresalientes⁽¹⁾

	TACC ⁽⁵⁾	Crecimiento Anual	2015	%	2014	%
Resultados						
Ventas netas	31.9%	41.7%	32,288.4	100.0%	22,787.4	100.0%
Utilidad bruta	33.9%	42.7%	22,139.1	68.6%	15,515.1	68.1%
Utilidad de operación	51.0%	60.3%	2,353.8	7.3%	1,468.5	6.4%
EBITDA ⁽²⁾	39.9%	53.5%	4,301.7	13.3%	2,801.8	12.3%
Utilidad neta consolidada	44.5%	65.5%	1,032.8	3.2%	624.1	2.7%
Balance						
Activo total		7.0%	32,853.5	100.0%	30,871.5	100.0%
Efectivo		7.5%	1,195.8	3.8%	1,112.9	3.7%
Pasivo con costo		8.8%	12,233.3	38.4%	11,239.2	37.8%
Capital contable mayoritario		3.1%	8,948.2	28.5%	8,757.9	29.6%
Rentabilidad						
ROIC ⁽³⁾		16.3%	9.3%		8.0%	
ROE ⁽⁴⁾		38.7%	10.4%		7.5%	
Datos bursátiles de la acción						
Precio		46.8%	59.85		40.77	
Utilidad por acción		38.3%	1.171		0.847	
Dividendo			0.50		-	
Valor en libros por acción		3.1%	10.83		10.51	
Acciones en circulación (millones)		-	837.5		837.6	
Operación						
Número total de unidades	23.2%	6.1%	2,954		2,784	
Colaboradores	27.7%	2.9%	61,822		60,051	

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

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

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

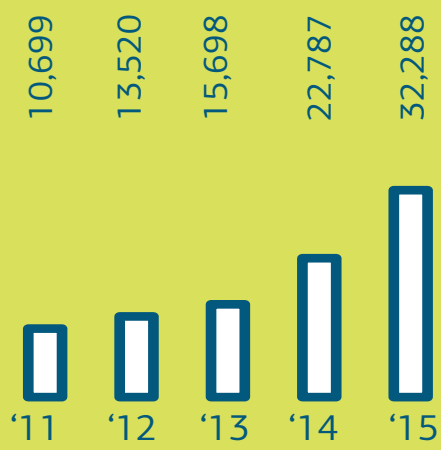
(4) ROE se define como la utilidad neta entre el capital contable.

(5) TACC Tasa Anual de Crecimiento Compuesto de 2011 a 2015.

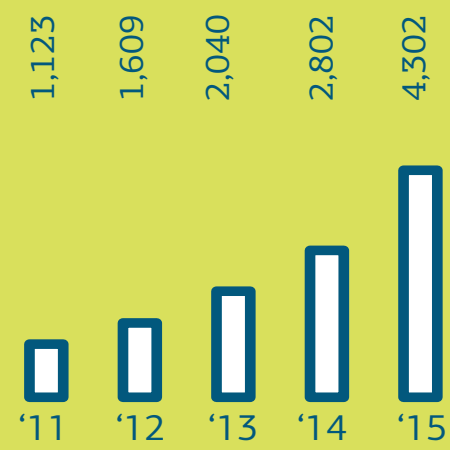
Resultados 2015

Cifras en millones de pesos nominales

Ventas netas



EBITDA



Utilidad neta Consolidada	1,033	mdp
CAPEX	3,439	mdp
ROIC	9.3	%
ROE	10.4	%

Datos financieros relevantes

Acciones en circulación
(millones)

837.5

Importe operado promedio
(mdp)

100

Precio de la acción
al cierre del año

\$59.85



Ventas Mismas Tiendas

Alsea

9.3%

México

4.4%

Sudamérica

25.5%

España

7.2%





Durante 2015, continuamos encendiendo el espíritu de nuestros grupos de interés y obtuvimos resultados sobresalientes aumentando la solidez de la compañía.

Tras 25 años de operación, nos hemos convertido en el operador de restaurantes líder en México, Latinoamérica y España. Nos es grato compartir con ustedes los resultados alcanzados durante 2015, año de reorganización estratégica con mira hacia el futuro de la compañía.

Como parte de nuestra estrategia, teniendo en cuenta el importante crecimiento que la compañía ha logrado tanto en México como en los mercados internacionales en los que opera y con el objeto de maximizar el potencial de crecimiento en dichos países e incrementar el enfoque en la operación, durante 2015 la compañía determinó organizar sus operaciones en dos unidades de negocio, Alsea México y Alsea Internacional.

Alsea México

Durante 2015, nuestro objetivo en Alsea México fue enfocarnos en la consolidación, tanto del crecimiento de las marcas dentro de nuestro portafolio, como de las recientes adquisiciones.

En México, continuamos con nuestro foco en la operación unidad por unidad para obtener la máxima rentabilidad, consolidando nuestro crecimiento y las eficiencias en nuestros procesos.

De igual forma, aumentamos nuestras unidades a 2,092, lo cual implica un crecimiento neto de 93 unidades a lo largo del año. Nuestras ventas aumentaron 19.1% a 19,896 millones de pesos, con un crecimiento en Ventas Mismas Tiendas de 4.4% para el año completo, con un margen EBITDA Ajustado de 23.5% y un crecimiento en EBITDA Ajustado de 15.6% para llegar a 4,674 millones de pesos al cierre de 2015.

Además, realizamos cambios organizacionales relacionados a la operación de Vips y El Portón, de tal manera que esta última forma parte del portafolio de marcas del segmento de Restaurantes de Comida Casual y lanzamos nuestro programa de lealtad multi-marca “Wow Rewards”, con el que esperamos crear un vínculo mucho más estrecho con nuestros clientes y recompensarlos por su preferencia.

Durante el año, continuamos cumpliendo con nuestro objetivo de apoyar a más niños y jóvenes en situación de pobreza alimentaria con la apertura del sexto comedor infantil, ubicado en Saltillo, Coahuila, en los cuales diariamente se atienden a 2,000 niños y niñas.

2016 representa un año de muchos retos pero aún más oportunidades para consolidar nuestra posición como líderes en el país. 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 México.



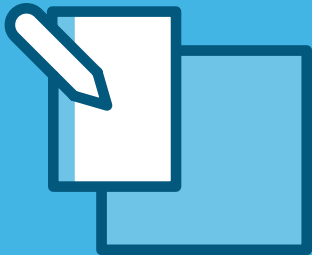
Alsea Internacional

Durante 2015, la compañía logró abrir 77 nuevas unidades en nuestros mercados internacionales, con lo cual continuamos en línea con nuestra estrategia de crecimiento y consolidación del portafolio en los mercados en donde operamos. Durante el año, tomamos diversas decisiones estratégicas para maximizar el potencial de la compañía en dichos mercados, lo cual nos permitirá replicar el modelo de negocio de Alsea y lograr mayor profundidad en las sinergias por país.

Las ventas de Sudamérica representaron 20.7% de las ventas consolidadas de Alsea. Este segmento presentó un incremento en ventas de 45.4%, llegando a 6,718 millones de pesos, el EBITDA Ajustado al cierre del año completo de 2015, incrementó 50.4%

cerrando en 1,021 millones de pesos mientras que el margen EBITDA presentó una variación positiva de 50 puntos. En el caso España, los ingresos en 2015 representaron el 17.8% de las ventas consolidadas de Alsea, el EBITDA Ajustado de 2015, alcanzó los 1,082 millones de pesos, con lo cual logramos un importante crecimiento en el margen, al llevarlo a 19.1%.

En 2016, seguiremos enfocando nuestros esfuerzos en la estrategia de crecimiento y consolidación en los mercados internacionales en donde operamos, manteniendo el ritmo de crecimiento orgánico e igualmente aprovechando posibles oportunidades de adquisición que fortalezcan nuestro portafolio de cada país y que nos lleven a lograr el dinamismo que buscamos en cada mercado.



De igual forma en 2015 logramos:

- Conseguimos mejorar nuestro perfil de deuda por medio de los recursos obtenidos a través de la emisión de certificados bursátiles en el mercado local, en la cual por primera vez emitimos deuda bursátil a 10 años, siendo esta la primera ocasión en que una emisora con calificación de “A+” emite a este plazo.
- Firmamos en México un convenio de colaboración con la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), mediante el cual nos sumamos a los esfuerzos establecidos en la Estrategia Nacional para la Prevención y Control del Sobrepeso, Obesidad y Diabetes en México, esto con el propósito de fomentar una cultura de consumo responsable y estilo de vida en equilibrio.
- Fuimos distinguidos por cuarto año consecutivo como Empresa Socialmente Responsable por el CEMEFI.
- Tercer año formando parte del Índice Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores.
- Participamos por quinto año consecutivo en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, llevando a cabo nuestras operaciones bajo los lineamientos de dichos principios.

Aunado al ambiente favorable de consumo que presenciamos durante el año, nuestro eficiente Modelo de Negocio y la fuerza de cada una de las marcas dentro de nuestro portafolio, así como los diferentes lanzamientos de productos, campañas y herramientas tecnológicas complementando nuestras estrategias implementadas, fueron factores determinantes en el éxito de las metas trazadas para el año.

Agradecemos a todos nuestros colaboradores, clientes, socios estratégicos y accionistas por otorgarnos su confianza e interés en nuestra empresa y los invitamos a encender el espíritu de la gente y cumplir todas las metas y expectativas que nos propongamos en el futuro.



Federico
Tejado

Director Alsea México

Fabián
Gosselin

Director Alsea Internacional

01.

Somos Alsea...

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



**Actitud
Ganadora**



**Liderazgo
Involucrado**



**Servicio
Sorprendente**



**Espíritu
Colaborativo**



**Atención
al Detalle**

de nuestros clientes,”
se refleja en la felicidad
“Nuestra realización



Mundo Alsea



**Actitud
Ganadora**

**“ Demostrar pasión por la excelencia
nos motiva a buscar soluciones integrales
y alcanzar metas cada vez más altas para
maximizar grandes resultados ”**

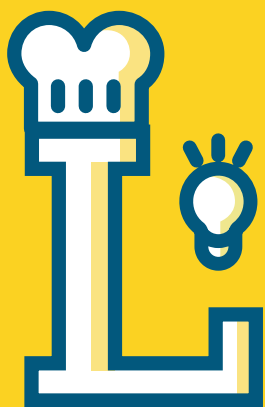


“Nuestra realización se refleja

en la **felicidad** de nuestros clientes”



“La pasión es síntoma
de felicidad contagiosa”



**Liderazgo
Involucrado**

“ Los gerentes **pensamos y actuamos como si la unidad fuera propia**, cuidando las necesidades del negocio, del equipo y del cliente ”



“Nuestra realización se refleja

en la **felicidad** de nuestros clientes”



“La mejor **actitud** con
las manos en la masa”



Servicio
Sorprendente

“Elevamos constantemente los estándares de satisfacción para contagiar nuestra pasión por **servir y sorprender**”



“Nuestra realización se refleja

en la **felicidad** de nuestros clientes”



“Cada día puede ser
una gran **sorpresa**”



Espíritu Colaborativo

“ Sumamos ideas y talento para crear una comunidad participativa que se ayuda ante los retos y multiplica el valor de los resultados ”



“Nuestra realización se refleja

en la **felicidad** de nuestros clientes”



**“La amistad
multiplica la alegría”**



**Atención
al Detalle**

“ Buscamos siempre la mejora continua para entregar una **ejecución impecable** que fortalezca el valor de la experiencia Alsea ”

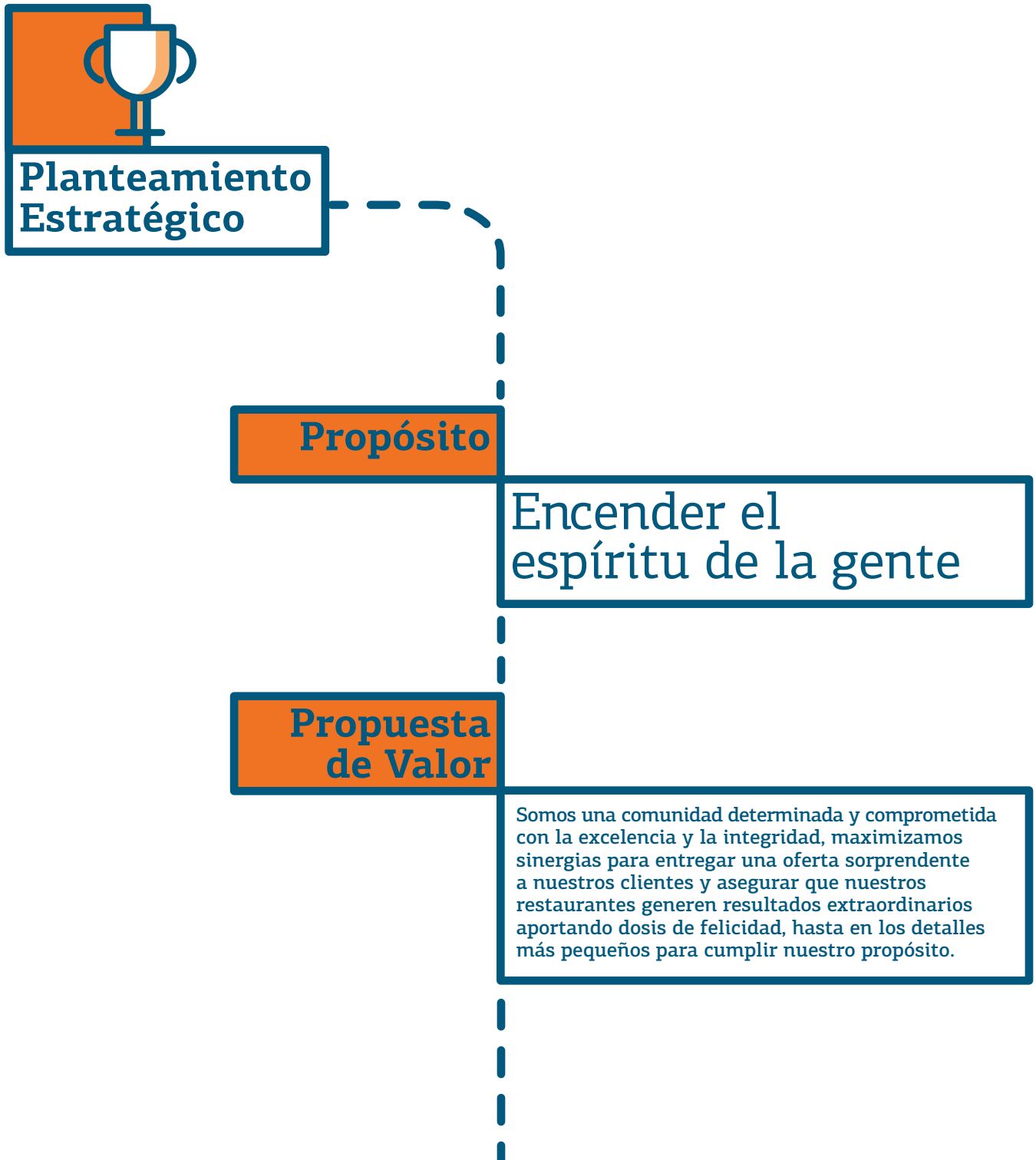


“Nuestra realización se refleja

en la **felicidad** de nuestros clientes”



“La magia está en los
pequeños detalles”



Áreas Estratégicas



Clientes

Superar las expectativas de los clientes de manera consistente.



Colaboradores

Promover el desarrollo de nuestra gente y contar con el mejor talento gerencial de la industria.



Sinergia

Proveer una plataforma eficiente y habilitadora de sinergia y crecimiento.



Resultados

Integrar y operar marcas de éxito probado preservando su esencia, asegurando un crecimiento rentable y sostenido.



Responsabilidad Corporativa

Fomentar una cultura con fuerte orientación al crecimiento y aprendizaje continuo y con alto sentido de responsabilidad social.







Modelo de negocio

Las unidades de negocio de Alsea son respaldadas por cinco áreas de soporte –Cadena de Suministro, Bienes Inmuebles y Desarrollo, Finanzas, Recursos Humanos y Tecnología de la Información–, además de un estructurado Gobierno Corporativo, en el cual además del Consejo de Administración, se cuenta con los Comités de Auditoría y de Prácticas Societarias.



VENTAJAS COMPETITIVAS

MARCAS

- Diversidad de portafolio
- Líder en marcas globales
- Líder en marcas propias

MODELO DE NEGOCIO

- Servicios compartidos
- Sinergias entre marcas y mejores prácticas
- Economías de escala
- Poder de negociación con proveedores y desarrolladores
- Cobertura geográfica

GENTE

- Experiencia en mercado
- Gente con talento
- Plan de carrera Alsea

OTROS

- Acceso a tecnología
- Responsabilidad Corporativa
- Gobierno Corporativo
- Manejo de la complejidad



Modelo de crecimiento

Crecimiento orgánico + Adquisiciones

CRECIMIENTO



+ Ventas
Mismas Tiendas

+ Aperturas

+ Franquicias &
Subfranquicias

+ Marcas actuales
Mercados Actuales

+ Nuevas
Marcas

+ Nuevos
Mercados

EXPANSIÓN DE MARGEN



Operación

Ventas Mismas
Tiendas + Unidades

Mezcla de negocio

Corporativas
Franquiadas
Sub-franquicias
Marcas
Segmentos
Geografías

Eficiencia operativa

Estrategia de precios
Costo de venta
Gastos
Sinergias
Productividad
Flujo de efectivo

Macroeconómicos
favorables

+

Plan de
negocio sólido

+

Excelente
ejecución

=

Fórmula
de éxito





Modelo de Responsabilidad Corporativa

Comité de Responsabilidad Corporativa

Dirigido por el Presidente del Consejo,
Directores de Alsea México e Internacional y
Directores de Marca y Servicios Compartidos

Grupos de interés:

Accionistas, Clientes, Colaboradores, Proveedores, Comunidad, Inversionistas,
Gobierno, ONGs, Medios de Comunicación y Competencia.

COMISIONES



Calidad de Vida y Ética empresarial

Buscar que el trabajo en Alsea enorgullezca y satisfaga a nuestros colaboradores, propiciando su desarrollo integral y balance de vida.



Consumo Responsable

Contribuir al bienestar de la comunidad y provocar una mejor nutrición y estilos de vida equilibrados. Generando conciencia en nuestros colaboradores y en nuestros clientes. Superando las exigencias "legales" en pro de nuestros consumidores.



Medio Ambiente

Promover el cuidado del Medio Ambiente a través de la operación sustentable de nuestras unidades, procurando la rentabilidad mediante la innovación y el liderazgo en nuestras 4 líneas de acción: energéticos, agua, insumos y residuos.



Apoyo a la Comunidad

Apoyar el crecimiento y bienestar de las comunidades en las que operamos, con estrategias de participación que nos acerquen a ellas y nos ayuden a comprender mejor sus necesidades. Trabajando principalmente en alimentación y educación.

Directores de Recursos Humanos

Directores de Mercadotecnia, Compras y Desarrollo de Productos

Comunicación, Mercadotecnia y Relaciones Públicas

Directores de Operación

La Responsabilidad Corporativa es un área estratégica en Alsea y para gestionarla, contamos con cuatro pilares que orientan todas nuestras acciones dando respuesta a las expectativas y necesidades de nuestros grupos de interés: Calidad de Vida de los colaboradores y Ética Empresarial, Consumo Responsable, Medio Ambiente y Apoyo a la Comunidad.

Acerca de este Informe

Nuestro informe “Encender el espíritu de la gente” es el cuarto informe integrado que publicamos en Alsea e incluye los resultados para el periodo comprendido entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2015.



En esta ocasión fue elaborado por primera vez con base en la Guía G4 del *Global Reporting Initiative* (GRI), eligiendo la opción «de conformidad» Core (Esencial) para reportar y prescindiendo de verificación externa.

Este documento cumple con los principios para determinar el contenido y la calidad del informe al ser una herramienta de comunicación clara, equilibrada, comparable, precisa, puntual y fiable:

• Contexto de sostenibilidad

La Responsabilidad Corporativa para Alsea no es un programa, iniciativa o función, sino una actitud que está incorporada en todos los aspectos de nuestra planificación y operación empresarial.

• Materialidad

En 2015 realizamos un estudio de materialidad para determinar los aspectos de mayor trascendencia para Alsea y nuestros grupos de interés y con base en los cuales encauzamos nuestro informe.

• Participación de los grupos de interés

Llevamos a cabo un diálogo con nuestros grupos de interés y consideramos las opiniones y expectativas establecidas respecto a los temas relevantes resultantes en el estudio de materialidad.

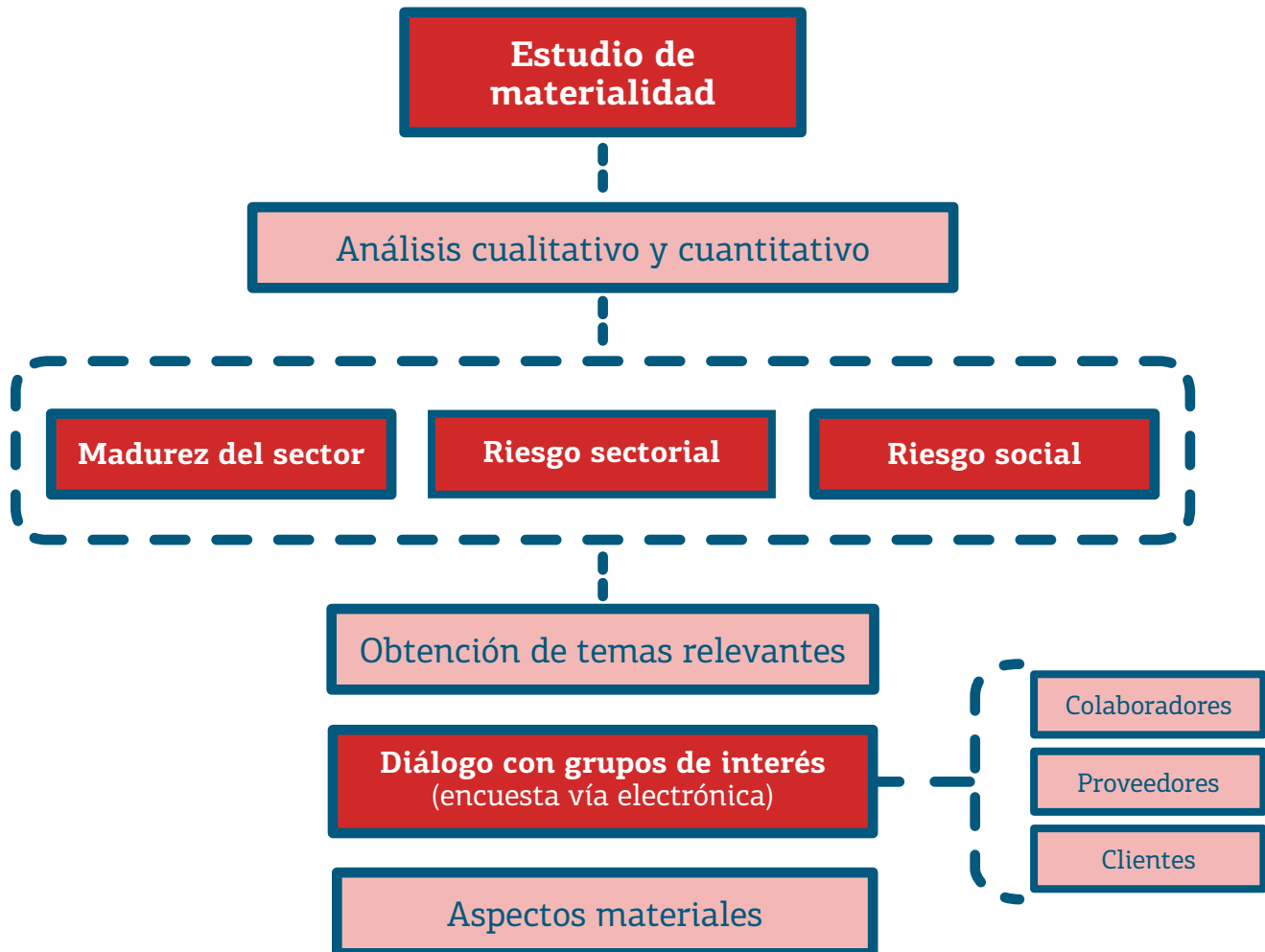
• Exhaustividad

La información contenida en el informe refleja el desempeño de Alsea en 2015 de manera exhaustiva, comunicando los impactos significativos en los aspectos materiales resultantes, la manera de gestionarlos y la cobertura de cada uno de ellos.

Materialidad

En 2015, reforzamos el vínculo con nuestros grupos de interés con quienes tenemos interacción constante a través del diálogo permanente por medio de los canales de comunicación que ponemos a su disposición.

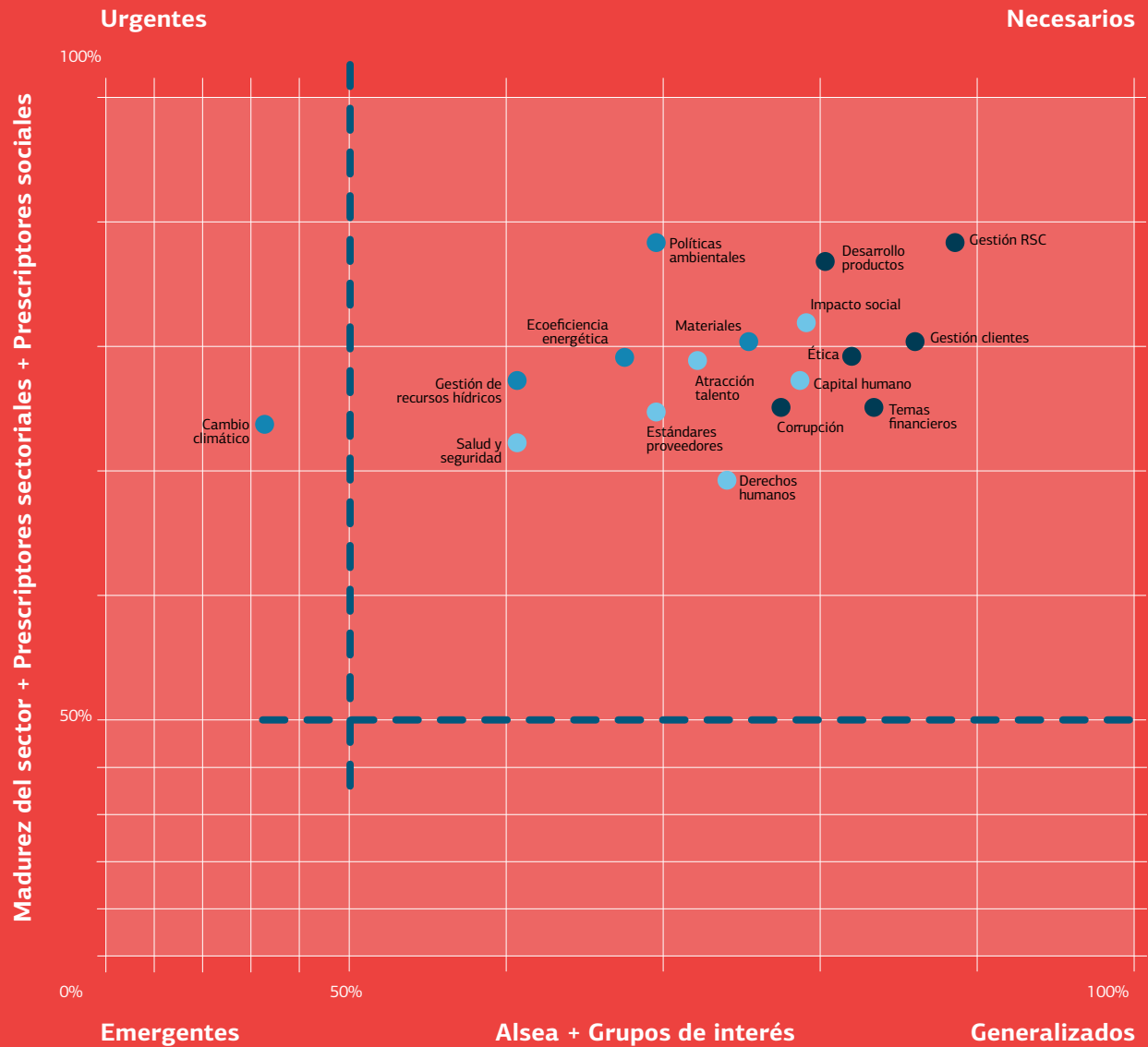
En conjunto con una consultora de Sustentabilidad realizamos por primera vez nuestro estudio de materialidad para identificar los aspectos materiales, tanto para Asea como para nuestros grupos de interés, a través de la siguiente metodología:





Materialidad

Al término del diálogo con grupos de interés, llevamos a cabo la relación de datos con los resultados del análisis de la madurez del sector, el riesgo sectorial y el riesgo social, obteniendo así los aspectos materiales validados por los grupos de interés:



Cobertura y límites de aspectos materiales

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

● Material para la Compañía
 ● Material dentro y fuera de la Compañía
 ● Material dentro de la Compañía y sus marcas
 ● Material fuera de la Compañía



Este año, en Alsea cumplimos 25 años de continuo trabajo y constante expansión y nos complace compartir en este Informe Anual y de Sustentabilidad 2015 los éxitos que nos han permitido encender el espíritu de la gente a lo largo de nuestra historia.

Nos sentimos muy orgullosos de ser hoy una empresa líder en el sector de restaurantes y de contar con casi 62,000 colaboradores, que forman un equipo excepcional en seis países y con 14 marcas.

Además de ser un año de celebración para nosotros, 2015 fue también un año positivo durante el cual seguimos consolidando nuestra posición como líderes en los mercados en donde tenemos presencia. Encontramos un entorno que fue favorable para el consumo, lo que nos permitió mejorar nuestra operación y optimizar el desempeño de la compañía, inclusive por encima de nuestras expectativas.

Valoramos la innovación como una parte fundamental de nuestro ADN y esto nos impulsa a seguir desarrollando proyectos que nos permiten estar a la vanguardia en nuestro sector, no sólo por la oferta de productos y servicios que brindamos a nuestros clientes, sino también en términos tecnológicos. En este sentido, por ejemplo, este año lanzamos las aplicaciones móviles de Domino's Pizza y Burger King y nuestro programa de lealtad multi-marca "Wow Rewards" con el que estamos logrando un mayor acercamiento y comunicación con nuestros clientes, con una forma sencilla de obtener beneficios inmediatos en nuestras unidades.

Con la apertura de 170 unidades en el año —cifra récord en nuestros 25 años de historia— alcanzamos las 2,954 unidades, ventas por 32,288 millones de pesos y un EBITDA de 4,302 millones de pesos. Así, reitero, 2015 fue un año de grandes éxitos para Alsea.

Para fortalecer nuestra visión de largo plazo y asegurar el crecimiento rentable de la compañía, durante 2015 entró en vigor la nueva estructura organizacional en la que separamos las operaciones de Alsea México y Alsea Internacional. Con esta medida, logramos un mayor enfoque en la operación y una mayor flexibilidad y capacidad de ejecución para maximizar las oportunidades de crecimiento que tenemos en cada segmento y mercado en que participamos.

Ambas unidades de negocio reportan al Consejo de Administración de Alsea, que tengo el honor de presidir. Además, me reportan directamente las áreas de Administración y Finanzas, Recursos Humanos y Planeación Estratégica, con el objetivo de que éstas soporten a la operación de las unidades de negocio en todos nuestros mercados.

El Consejo de Administración y sus órganos de gobierno continúan colaborando para ayudar a Alsea a lograr la rentabilidad y el crecimiento que espera de nosotros el mercado. En esta tarea, cuidamos en todo momento los riesgos de gestión inherentes a una compañía con una cobertura geográfica y una masa crítica de las dimensiones de las nuestras.

Adicionalmente, en Alsea reforzamos todos los días nuestro compromiso de ser una empresa que se apega estrictamente al Código de Mejores Prácticas Corporativas. A través de nuestro Consejo de Administración, garantizamos que se cumplan los más altos estándares de Gobierno Corporativo para generar mayor seguridad y confianza en nuestros accionistas nacionales e internacionales.

Gracias a nuestro demostrado comportamiento empresarial responsable y sólido y al valor que generamos para nuestro negocio, colaboradores y accionistas, por tercer año consecutivo fuimos incluidos en el Índice de Sustentabilidad de la Bolsa Mexicana de Valores. Además, obtuvimos el distintivo como Empresa Socialmente Responsable, por cuarto año consecutivo.

Hemos logrado resultados sobresalientes en materia de rentabilidad y eficiencia operativa y aumentamos nuestra diversificación y solidez financiera. Adicionalmente, a través de nuestro actuar cotidiano, reiteramos nuestro compromiso con la sociedad, el cuidado del medio ambiente, la calidad de vida de nuestros colaboradores y la satisfacción de nuestros clientes.

De cara al 2016, trabajaremos para seguir incrementando nuestra rentabilidad. Enfocaremos nuestros esfuerzos en cumplir con el reto de mantener nuestro actual ritmo de crecimiento para alcanzar las metas a cinco años que anunciamos a finales del año, durante la realización del primer Día de Analistas e Inversionistas de Alsea.

Celebramos 25 años con éxito, muy agradecidos con todos nuestros colaboradores por su esfuerzo, pasión y compromiso, al igual que con nuestros clientes por su preferencia y confianza, lo que nos motiva a ver el futuro de Alsea con gran optimismo.



**Alberto
Torrado**

**Presidente Ejecutivo
del Consejo de
Administración**



02.

Gobierno Corporativo

Alsea se atiene a las más estrictas prácticas de Gobierno Corporativo y a la legislación aplicable en todos los países en los que opera.





G4-34, 38, 40, 51



Consejo de Administración

Nuestro modelo de Gobierno Corporativo cuenta con un Consejo de Administración integrado por 12 miembros, que fueron ratificados o nombrados mediante la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas celebrada el 19 de octubre de 2015, de los cuales seis son independientes. El Presidente Ejecutivo del Consejo es Alberto Torrado Martínez, quien es consejero patrimonial relacionado.



Para garantizar que la planeación estratégica de la empresa se base en una visión imparcial, el 50% de los consejeros de Alsea son independientes, cifra que está muy por encima del 25% que requiere la Ley del Mercado de Valores. Por otro lado, el Consejo no incluye la figura de Consejero Suplente, ya que consideramos que los Consejeros Propietarios deben cumplir con su obligación de asistir a las sesiones del Consejo de Administración.

Alsea puede convocar a una reunión del Consejo de Administración a solicitud de por lo menos el 25% de los Consejeros. El sistema de compensación para los miembros del Consejo es fijo y se calcula en función de su asistencia a las juntas del Consejo y de los Comités a los que pertenece, además de su participación en las deliberaciones y la eficiencia de las decisiones estratégicas tomadas.

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

Comité de Prácticas Societarias

Entre las funciones generales del Comité de Prácticas Societarias destacan las siguientes:

- Presentar las observaciones respecto del desempeño de los directivos relevantes.
- Monitorear y reportar las operaciones con personas relacionadas, detallando las características de las operaciones significativas.
- Establecer y revisar los paquetes de emolumentos o remuneraciones integrales.
- Revisar y presentar las dispensas otorgadas por el Consejo de Administración.

Comité de Auditoría

Entre las funciones generales del Comité de Auditoría destacan las siguientes:

- 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 hayan prestado sus servicios durante el periodo que cubra el informe.
- 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.
- Reportar y evaluar el desempeño de la persona moral que preste los servicios de auditoría externa.
- Reportar los principales resultados de las revisiones a los estados financieros de la sociedad y de las personas morales que ésta controle.
- Reportar la descripción y efectos de las modificaciones a las políticas contables aprobadas.
- Reportar las medidas adoptadas con motivo de las observaciones hechas por accionistas, consejeros, directivos relevantes, colaboradores 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.
- Reportar y dar seguimiento a los acuerdos de las asambleas de accionistas y del 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.

Consejo de Administración

Alberto Torrado Martínez
Presidente Ejecutivo

CONSEJEROS PATRIMONIALES

Alberto Torrado Martínez
Presidente

Cosme Torrado Martínez
Consejero

Armando Torrado Martínez
Consejero

Fabián Gerardo Gosselin Castro
Consejero

Federico Tejado Bárcena
Consejero

Diego Gaxiola Cuevas
Consejero

CONSEJEROS INDEPENDIENTES

Raúl Méndez Segura
Presidente de Grupo Green River

Iván Moguel Kuri
Socio Chévez Ruiz Zamarripa y Cía, S.C.

Carlos Piedrahita
Global Reporting Initiative (GRI)
para Hispano América

Julio Gutiérrez Mercadillo
Presidente de Grupo Metis

León Kraig Eskenazi
Director y socio de Ignia Partners, LLC

Steven J. Quamme
Director General Cartica Capital

SECRETARIO

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

COMITÉ DE AUDITORÍA

Iván Moguel Kuri	Presidente
Julio Gutiérrez Mercadillo	Miembro
Raúl Méndez Segura	Miembro
Elizabeth Garrido López	Secretario

COMITÉ DE PRÁCTICAS SOCIETARIAS

Julio Gutiérrez Mercadillo	Presidente
Cosme Torrado	Miembro
León Kraig Eskenazi	Miembro
Carlos Piedrahita	Miembro
Elizabeth Garrido López	Secretario

Código de Ética

Unidos por una cultura de compromiso

En Alsea creamos, trabajamos y hacemos realidad distintas experiencias para Encender el espíritu de la gente. Esto se materializa y se hace posible cuando nuestros colaboradores sienten orgullo, pertenencia e identidad con nuestra compañía, de tal manera que pueden trabajar con pasión, compromiso y realización cada día.

El desarrollo pleno de la cultura Alsea es un elemento indispensable para el éxito y para desarrollar una ventaja competitiva auténtica. Esa cultura está hecha por cada uno de nosotros; somos quienes la practicamos, la caracterizamos y la aplicamos de forma cotidiana desde cualquier marca o país en el que operamos y colaboramos con Alsea.

Cada persona es la expresión viva de los valores. Por eso es muy importante el Código de Ética, explica los estándares de conducta que promovemos y anhelamos establecer en nuestro actuar cotidiano en la organización. Este Código es una guía para todos, pues plasma la aspiración de ser una compañía que se conduce con Actitud Ganadora, Liderazgo Involucrado, Servicio Sorprendente, Espíritu Colaborativo y Atención al Detalle, generando resultados de forma correcta para beneficio de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y comunidad en general.

Estamos convencidos de que viviendo los Valores Alsea lograremos construir una cultura basada en altos estándares éticos, para fortalecer un ambiente laboral positivo y de sana convivencia.

Todos queremos un mejor lugar para trabajar, una compañía segura, con igualdad de oportunidades, libre de riesgos y de la que nos sintamos orgullosos; por ello, invitamos a nuestros colaboradores a trabajar día a día con ética y responsabilidad, cumpliendo los lineamientos establecidos en el Código de Ética.

El Código de Ética aborda de manera detallada nuestras normas de conducta sobre:

- Cumplimiento con la ley, reglamentos y normas internas y externas.
- Nuestro trato al cliente.
- Igualdad de oportunidades.
- Lugar de trabajo libre de acoso.
- Seguridad laboral.
- Conflicto de intereses.
- No aceptación de regalos.
- Prácticas de negocio transparentes y libres de soborno.
- Cuidado de nuestras herramientas de trabajo.
- Medidas para no incurrir en casos de fraude.
- Cuidado de nuestra información privada y confidencial.
- Cuidado del medio ambiente y el uso responsable de los recursos.





Como medida para garantizar el cumplimiento de nuestros lineamientos éticos, hemos puesto a disposición de nuestros grupos de interés la “Línea Correcta”, mecanismo para la recepción de reportes relacionados con violaciones a nuestro Código de Conducta por parte de colaboradores de Alsea, proveedores y marcas, tanto en México como en Latinoamérica y que goza de completa objetividad, confiabilidad y confidencialidad.

Para mayor información acerca del Código de Conducta visite:

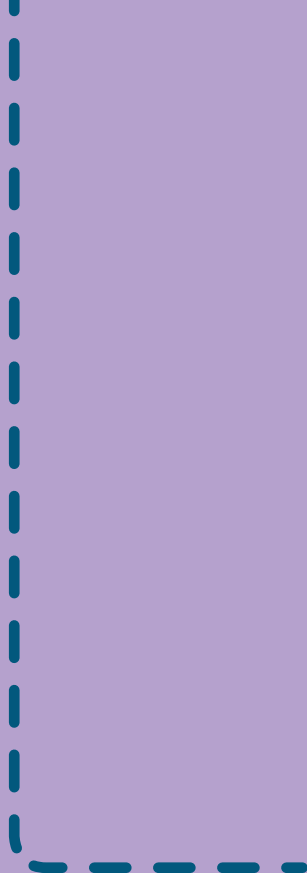
<http://www.alsea.net/relacion-con-inversionistas/codigo-de-etica>



03.

Nuestra Gente

Promover el **desarrollo de nuestra gente** y contar con el mejor talento gerencial de la industria.





Nos sentimos muy orgullosos de contar con un equipo compuesto por **61,822 colaboradores** distribuidos en seis países, a quienes ofrecemos un ambiente de trabajo agradable fomentando una cultura de respeto y servicio, ofreciendo las condiciones necesarias para desarrollarse profesional y personalmente generando un balance de vida.

Talento

En Alsea, estamos comprometidos con la atracción y retención de talento, por lo que brindamos las mejores condiciones de trabajo en un ambiente sano, priorizando la no discriminación, igualdad de oportunidades y equidad y la existencia de proyectos desafiantes que propician el desarrollo integral de nuestros colaboradores.



Nuestro objetivo es atraer a colaboradores con ideas innovadoras y lograr su aportación en cuanto a mejores prácticas y experiencia, por lo que basamos nuestro proceso de reclutamiento y selección en nuestra política integral de Recursos Humanos (RH) en México y en las Reglas del Negocio referentes a la Atracción de Talento y Reclutamiento y Selección ÚNETE.

Los impactos positivos de la correcta gestión de este proceso se traducen en incrementar el conocimiento del negocio a través de la capacitación a nuestros nuevos colaboradores, una baja en el índice de rotación y el desarrollo de líderes a través de diversos programas de liderazgo y motivación, mientras que hemos logrado identificar oportunidades en la definición del plan de carrera en algunas posiciones.



G4-LA1

El reto principal al que nos enfrentamos en 2015 fue la atracción del talento necesario para el crecimiento de nuestras marcas y el reclutamiento de colaboradores para más de 2,000 posiciones operativas y más de 500 posiciones corporativas, debido a 122 aperturas corporativas. Logramos cumplir con nuestros objetivos de cobertura en tiempo para posiciones en corporativo y unidades, a través del establecimiento de un centro de servicios centralizado para la atracción de talento en la operación, la creación de políticas y procedimientos, la consolidación del liderazgo y reorganización en los países donde tenemos presencia, la cobertura de zonas críticas en temporada alta y el fomento al desarrollo y movilidad interna al brindar oportunidades a nuestros colaboradores por medio del sistema para postulaciones internas y el programa de referidos.

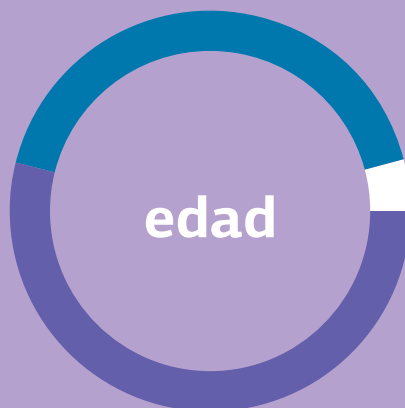
Con la finalidad de atraer a los mejores candidatos para cubrir posiciones dentro de Alsea, contamos con un equipo de reclutamiento en cada país donde operamos, damos a conocer nuestras ofertas de empleo a través de diversas fuentes de reclutamiento autorizadas, como bolsas de trabajo institucionales, gubernamentales o electrónicas, redes sociales, escuelas y universidades, entre otras y establecemos estrategias y líneas de acción específicas para lograr la permanencia de nuestros colaboradores en cada una de las marcas.

Nuevas contrataciones en México

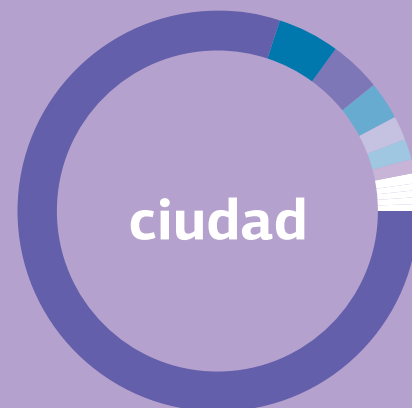
217
mujeres

244
hombres

**461 nuevas contrataciones
de personal administrativo**



Menor de 30 años	54%
De 31 a 50 años	42%
Más de 51 años	4%



Ciudad de México	83%
Monterrey	3.5%
Guadalajara	3%
Toluca	2.5%
Cancún	1%
Puebla	1%
Otros	5%

Capacitación y desarrollo

en México

Desarrollamos a nuestros gerentes de manera que operen las unidades como propias, cuidando las necesidades del negocio, el equipo y los clientes.



En Alsea, nos esforzamos por brindar a nuestros colaboradores oportunidades de desarrollo con el objetivo de proporcionarles las herramientas necesarias para el incremento y actualización de competencias propias de su puesto y generar compromiso en ellos para cumplir de manera adecuada con su labor diaria, lo que nos permite identificar la conveniencia en el alcance de cada uno de nuestros programas de capacitación y que estos sean aprovechados por nuestros colaboradores en su totalidad.

Los principales retos a los cuales nos enfrentamos durante 2015 fueron el desarrollo del liderazgo y el incremento en ventas y control de gastos, logrando capacitar a nuestros colaboradores en los temas de Modelo de Liderazgo Alsea y alcanzar las metas financieras de la compañía.

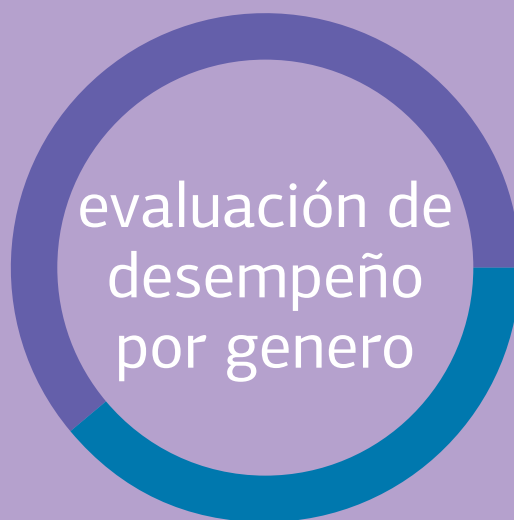
Buscamos contar con personal capacitado y actualizado para el desarrollo de sus funciones a través de una nueva cultura centrada en los restaurantes, donde del gerente de unidad asume la responsabilidad de las acciones y metas de las unidades que tiene a su cargo, considerando siempre un enfoque en la persona y el desarrollo de sus colaboradores.

Para lograr este objetivo, contamos con políticas y procesos establecidos para la capacitación de nuestro personal, de acuerdo con la DNC de cada una de nuestras marcas y área de soporte y coordinamos los planes de entrenamiento para el conocimiento de nuestra compañía y operación, con programas de capacitación interna y en su caso, externa, especializados en temas soft y core del negocio. Asimismo, monitoreamos nuestro proceso de capacitación a través de evaluaciones de satisfacción, aprendizaje y comportamiento, de conformidad con el tema abordado y su impacto en el negocio.

1,649 colaboradores administrativos cuentan con las prestaciones de seguro de vida y seguro de gastos médicos mayores.



34.02 horas de promedio de capacitación



Hombres 61%

Mujeres 39%

Directores / Subdirectores
10.69 horas

Gerentes / Mandos medios
35.41 horas

Equipo operativo
45.53 horas

33.12
horas promedio mujeres

35.40
horas promedio hombres



Iniciativas **2015**

Comisión de Calidad de Vida

Diseño de la política “Un Día Adicional” para colaboradores operativos.

Lanzamiento del sistema del control de vacaciones para personal administrativo.

648 hijos de colaboradores beneficiados por el programa de excelencia académica.

Activación del Fondo de Emergencia en beneficio de colaboradores.

Objetivos 2016

- Seguir impulsando los programas de 2015.
- Beca Alsea: Apoyo a gerentes de unidad de alto potencial para completar sus estudios profesionales.
- Lanzamiento del programa “Día adicional” en operaciones.
- Homologación de beneficios intermarca para colaboradores de nuevo ingreso en operaciones.
- Elevar el número de mujeres en puestos ejecutivos.
- Normar el proceso de contratación de personal con capacidades diferentes, adultos mayores e inserción de personas pertenecientes a minorías y/o grupos vulnerables.



ES INTENSO. ES SOFISTICADO.
ES TU NUEVO FAVORITO.

PRESENTANDO
Desayunos
STARBUCKS

Croissant
Jams y Queso



Disponible con nuestro
nuevo tipo de pan de
hoja. Más croissants y más de sabor.

Croissant con
Mermelada y Queso



04.

Medio Ambiente

Promover el cuidado del Medio Ambiente a través de la **operación sustentable de nuestras unidades**, procurando la rentabilidad mediante la innovación y el liderazgo en nuestras **4 líneas de acción: energéticos, agua, insumos y residuos**.





Nos esforzamos por usar de manera adecuada todos nuestros recursos, por lo que hemos implementado distintas líneas de acción para cumplir de manera cabal con la legislación ambiental aplicable, con el fin de eficientar y monitorear nuestros procesos y operaciones en energéticos, agua, insumos y residuos.



Invertimos 83,221,884 millones de pesos en iniciativas para optimización de operaciones, por concepto de consultoría sobre el Reporte Nacional de Emisiones (RENE), proyectos de sustitución de luminarias y calderas en sucursales previas e instalación de iluminación y calentamiento de agua en nuevas sucursales.

8,508 ton de CO₂, emisiones mitigadas por eficiencia en procesos de elaboración de productos:

- Reducción del 42% en consumo de gas por la utilización de calentadores de alta eficiencia.
- Reducción del 70% en consumo de energía por iluminación led vs. iluminación incandescente.

Durante 2015, implementamos algunos proyectos de ahorro de energía, tanto en nuestras sucursales previas como en las sucursales recién adquiridas. Entre ellos se encuentran:

- Instalación de calentadores de alta eficiencia en 20 sucursales nuevas.
- Instalación de 23,473 luminarias en sucursales nuevas.
- Sustitución de 140 calderas por calentadores de alta eficiencia en sucursales existentes.
- Sustitución de 110,639 luminarias en sucursales existentes.

78,799 GJ, ahorro anual derivado de proyectos de conservación de energía:

- 32,249 GJ por sustitución de luminarias en sucursales existentes.
- 19,989 GJ por sustitución de calderas en sucursales existentes.
- 26,561 GJ por implementación de mejoras en nuevas sucursales.

Consumo de energía eléctrica 166,792 kWh anuales por restaurante.



Gas L.P.	1,160,717
Electricidad	957,722
Gasolina	134,134
Diésel	239,702
Gas natural	351,473

Notas:

- Estos datos corresponden sólo a México
- Para el cálculo del consumo de energía utilizamos la información de facturación de la Comisión Federal de Electricidad (CFE) y de proveedores de gas L.P. y natural
- Las fuentes empleadas para el cálculo de los factores de conversión son:
- Guía del Registro Nacional de Emisiones (RENE): http://www.semarnat.gob.mx/sites/default/files/documentos/cicc/20150915_guia_rene.pdf
- IPCC, 2006. "2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories", Volume 2. [Capítulo 2 - combustión estacionaria. Tabla 2.2]

Metas 2016:

- Abastecimiento al 80% de nuestros establecimientos en México con energía eléctrica renovable.
- Conservación del estándar de eficiencia en cada una de las nuevas aperturas, con base en la experiencia de proyectos ejecutados anteriormente, como iluminación, calentamiento y bombeo de agua.

Agua en México

2,823,215 m³
volumen de agua consumida
durante 2015

Uno de nuestros principales retos en materia medioambiental durante 2015 fue la contabilización del consumo de recursos hídricos en Alsea, logrando estimar el 30% del mismo para el establecimiento de una línea base y continuar avanzando en su medición en los próximos ejercicios.

Meta 2016:

- Contabilizar de manera real el 90% de nuestro consumo hídrico y estimar únicamente el 10%.

Emisiones

en México

En cumplimiento de la Ley General de Cambio Climático (LGCC) y derivado de la implementación de los proyectos para el ahorro de energía, en 2015 redujimos nuestras emisiones de dióxido de carbono (CO₂) en México estableciendo este ejercicio como línea base para su monitoreo debido a la adecuación de nuestra metodología de cálculo a los requerimientos del Registro Nacional de Emisiones (RENE).

119,915 ton de CO₂, emisiones directas totales en 2015.

Reducción de 5,345 ton de CO₂ en 2015 debido a la implementación de proyectos de ahorro de energía:

- Reducción de 1,260 ton de CO₂ por sustitución de calderas (alcance 1).
- Reducción de 4,085 ton de CO₂ por sustitución de luminarias (alcance 2).

121,311 ton de CO₂, emisiones indirectas totales en 2015.

151 ton de CO₂ emitidas al año por restaurante.

(Emisiones directas e indirectas)

Metas 2016:

- Disminución de emisiones de CO₂ con el abastecimiento de energía eléctrica renovable al 80% de nuestros establecimientos en México.
- Conservación del estándar de eficiencia en nuestras nuevas aperturas, considerando los proyectos de ahorro de energía implementados con anterioridad.



Iniciativas **2015**

Comisión de Medio Ambiente

Contratación de energía verde (cogeneración y eólica).

Reducir la facturación de energía eléctrica y generación de CO₂

Ampliación del programa de residuos para su reciclado.

Objetivos 2016

- Seguir impulsando los programas de 2015.
- Contratación de energía verde (cogeneración y eólica).
- Ampliación del programa de manejo integral de residuos.
- Búsqueda e implementación de insumos amigables con el medio ambiente.
- Estandarizar el método de medición de consumo hídrico.



05.

Compromiso con la Comunidad

- En Alsea, apoyamos el crecimiento y bienestar de las comunidades en las que operamos, con estrategias de participación que nos acercan a ellas y nos ayuden a comprender mejor sus necesidades.
- A dashed vertical line continues downwards from the bottom of the list item.



Fundación Alsea, A.C.

Fundación Alsea tiene como misión **procurar la seguridad alimentaria de las comunidades vulnerables**; y promover el desarrollo humano a través del apoyo a iniciativas a favor de la Educación.

Desde hace 11 años hemos apoyado a más de 500 mil personas de escasos recursos en México, con una inversión de más de 80 millones de pesos, 22,267 horas de voluntariado y donaciones por más de 80 toneladas de alimento.

Por mandato del Consejo de Administración, anualmente asignamos a Fundación Alsea A.C. –la asociación civil por medio de la cual realizamos esta labor– el 1% de nuestra utilidad neta para impulsar los programas de apoyo comunitario en los que se desempeña.



\$42,450,000

Ingresos por donativos en efectivo en 2015

	%
Campaña de recaudación Va por mi cuenta - Clientes	53
Campaña de recaudación Colaboradores	14
Socios fundadores	2
Otras campañas	15
Alsea - Utilidad neta	16







NUESTRO COMEDOR

FUNDACIÓN ALSEA Y COMEDOR SANTA MARÍA



Principales programas

G4-EC7, EC8, SO1

Movimiento Va por mi Cuenta

Desde el 2012 Fundación Alsea, respalda a Va por mi Cuenta, un movimiento que garantiza que los niños que viven pobreza alimentaria en nuestro país tengan acceso a alimentos nutritivos en un ambiente sano y con un programa de valores que les permita desarrollarse física y emocionalmente.

Esta labor se lleva a cabo en los comedores infantiles que llamamos “Nuestro Comedor”.



**ACABEMOS CON LA
DESNUTRICIÓN INFANTIL
INVITANDO A UN NIÑO
A LA VEZ.**



- En el 2015 construimos y operamos nuestro 6° Comedor ubicado en el municipio de Saltillo en el estado de Coahuila.
- Hoy tenemos la capacidad de alimentar diariamente a 2,000 niños y niñas.
- Del 2012 a la fecha hemos brindamos más de medio millón de comidas nutritivas beneficiando directamente a más de 800 familias.
- A través de nuestra campaña de recaudación con clientes logramos la obtención de casi 20 millones de pesos, mismos que serán utilizados para garantizar la operación de los comedores existentes.
- Ampliamos las capacidades operativas de “Nuestro Comedor” en Chalco y Ecatepec que nos permitieron beneficiar a 270 niños más en estas comunidades.
- Durante el 2016 esperamos construir y operar 2 comedores más en el Estado de México y Distrito Federal, con lo que lograremos impactar positivamente la vida de 1, 500 niños más.

Fondo para la paz IAP

En 2015, con el apoyo de Fundación de Alsea, se trabajó el mejoramiento de las condiciones de seguridad alimentaria de 155 personas a través de la intensificación productiva sostenible en las comunidades indígenas de la región Costa de Oaxaca.

- Se realizaron 84 horas de capacitación para la implementación de 6 huertos comunitarios bio-intensivos.
- Se logró la formación de una red de productores locales en la región Costa de Oaxaca.
- Se cosechó 787 Kg de productos agrícolas (Rábano, Calabaza, Maíz, Pepino, Frijol y Cilantro).

Mano Amiga

Apoyo al colegio Mano Amiga, en Chalco, Estado de México, brindando 136 becas escolares para asegurar la educación de jóvenes en condiciones de vulnerabilidad.

Todos Sembramos Café

Seguimos apoyando a los caficultores de Chiapas a través del programa “Todos sembramos café” durante el 2015 fueron entregadas 369,000 plantas, que equivalen a 120 hectáreas de cultivo renovado.

Fondo de Oportunidades y empleabilidad

Durante el 2015 se creó el Fondo de Oportunidades y Empleabilidad, un programa patrocinado y respaldado por Starbucks Foundation y Fundación Alsea, el cual tiene como objetivo brindar a jóvenes en condiciones de vulnerabilidad las herramientas necesarias para hacer de cada uno personas productivas que puedan acceder con mayor facilidad a un empleo formal.

- \$300,281 dólares invertidos por Starbucks Foundation y Fundación Alsea, A.C.
- 1,044 beneficiarios directos.
- 5 jóvenes beneficiados con becas de estudios superiores.
- Contribuimos al desarrollo comunitario mediante la conservación y creación de empleos.







Iniciativas **2015**

Comisión de Apoyo a la Comunidad

Va por mi cuenta

2,000 niños
1 nuevo comedor
2 ampliaciones

Programa Ayuda en caso de emergencia / Desastre natural

528 despensas entregadas
200 kits de limpieza
2 casos de previsión social

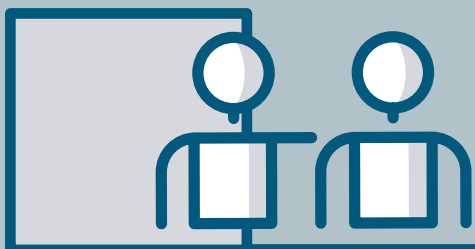
Proyectos de inversión social

\$300,281 USD invertidos
1,044 personas beneficiadas

Objetivos 2016

- Seguir impulsando los programas de 2015.
- Impulsar el Movimiento Va por mi Cuenta.
- Coordinar el Programa de ayuda en caso de Emergencia / Desastre natural.
- Impulsar los proyectos de inversión social LATAM (Fondo de Oportunidades y Empleabilidad).
- Programa de visitas mensuales a “Nuestro Comedor”.

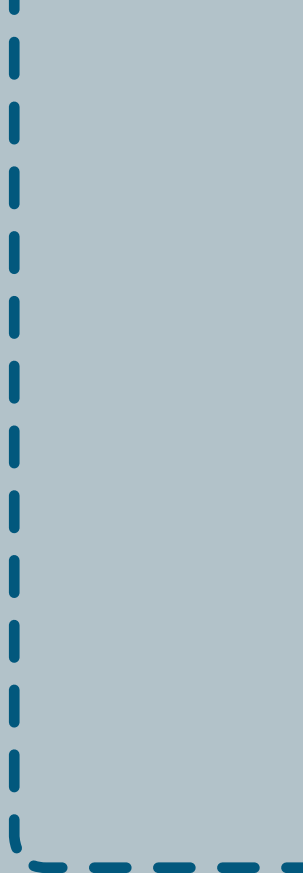




06.

Consumo Responsable

- Nos esforzamos por
- **contribuir al bienestar**
- **de la comunidad y**
- **provocar una mejor**
- **nutrición** y estilos de vida
- equilibrados, generando
- conciencia en nuestros
- colaboradores y clientes y
- superando las exigencias
- legales en pro de nuestros
- consumidores.





G4-PR1, PR3

Estamos convencidos de los estilos de vida en equilibrio, integrando el placer de una comida y bebida de calidad, la convivencia con las personas que son importantes para nuestros clientes y consumidores, en combinación con la hidratación y con la actividad física, indispensable para la construcción del bienestar integral.

Nuestros objetivos principales son:

- Activar la postura de Alsea y sus marcas en tres pilares básicos: producto, actividad física y comunicación
- Generar conciencia interna, a través de talleres y el seguimiento activo a asuntos y lineamientos legislativos
- Generar conciencia externa por medio de la implementación de actividades y su difusión
- Construir la reputación corporativa, a través de la ejecución de la estrategia de asuntos públicos y la colaboración con instituciones clave

Para cumplir con ellos, contamos con diversas iniciativas, cuyos resultados se muestran a continuación:

- Actualizar del Índice Nutricional de Alsea en un 60%
- Continuación en el fomento de los estilos de vida en equilibrio, con el diseño del contenido con un alcance del 75% de Alsea
- Trabajo en el proceso de validación y comunicación con las instancias reguladoras, el cual se encuentra aprobado
- Capacitación a la operación en temas de derechos y obligaciones del consumidor y del ofertante, a través de capacitación corporativa
- Trabajo con proveeduría en temas de responsabilidad social y transparencia nutricional, para lo cual contamos con la aprobación de criterios y el porcentaje de cobertura de proveedores
- Mapeo de relaciones institucionales

En línea con nuestra estrategia para incentivar el consumo responsable, garantizamos que todos nuestros productos y servicios cumplen con los estándares nacionales de transparencia de la información hacia nuestros consumidores sobre calidad e inocuidad sanitaria y los requisitos de nuestros clientes internacionales y reafirmamos el compromiso con la salud de nuestros consumidores al brindarles productos y servicios de calidad, asegurando que los nuevos negocios adquiridos están alineados a nuestros estándares de calidad y la normativa sobre la información declarada en cada producto y su homologación con proveedores y negocios filiales.

Durante 2015, tuvieron lugar algunos retos, como la modificación del etiquetado en todos nuestros productos con la finalidad de cumplir con la Norma Oficial Mexicana 051 y el seguimiento al proceso en conjunto con las autoridades. Con base en ello, logramos obtener el 95% de cumplimiento en el etiquetado con base en esta norma y notificar a las autoridades sobre las fechas estimadas para la actualización del 5% restante, aunado al mapeo y documentación del procedimiento de elaboración, aprobación y gestión de etiquetas.

El proceso de creación de etiquetas y elaboración de los productos es realizado con la participación de diversas áreas, como: Aseguramiento de la calidad, Desarrollo de nuevos productos, Asuntos regulatorios, Marketing y Legal; todas ellas, clave para el desarrollo de producto.

Cada una de las etiquetas debe pasar por un proceso de verificación y aprobación por parte del equipo responsable, mientras que la revisión y actualización de los procedimientos, formatos y especificaciones de materias primas y el producto terminado se lleva a cabo de manera trimestral.

En caso de ser necesario, establecemos visitas y comunicados a las autoridades sanitarias para realizar la revisión del cumplimiento de normativas de calidad alimentaria.

La información que se detalla en las etiquetas de todos nuestros productos catalogados como productos pre-ensados está constituida por el origen de los componentes del producto, el contenido, instrucciones de seguridad del producto y método de eliminación.

Metas 2016:

- **Establecimiento del plan de acción para llevar el Índice Nutrimental Alsea al 85%.**
- **Lograr un alcance del 100% de Alsea en el fomento de estilos de vida en equilibrio, difusión del contenido en sitios web e impresos y conocer la percepción de nuestros consumidores.**
- **Implementar el proceso de validación y comunicación con las instancias reguladoras.**
- **Lograr el 85% de capacitación en temas de derechos y obligaciones del consumidor y del ofertante a través de e-learning.**
- **Cuantificar la base y objetivos del trabajo con proveeduría en temas de responsabilidad social y transparencia nutrimental.**
- **Recomendación con base en el mapeo de relaciones institucionales.**



PRÁCTICAS DE ADQUISICIÓN

En Alsea buscamos incidir en nuestra cadena de valor con el fin de replicar buenas prácticas en materia de responsabilidad social. Por ello, basamos el proceso de adquisiciones en nuestra política de compras, en la cual establecemos de manera clara y transparente la equidad que debemos mantener con los proveedores y los requerimientos que deben cumplir en cuanto a calidad y precio.

En este sentido, como parte de nuestra política de compras implementamos la carta de leyes y ordenamientos, documento que forma parte del proceso de gestión de alta de un proveedor de Alsea y sus marcas y el cual brinda de forma general a Alsea los requerimientos para las relaciones comerciales con proveedores en México, incluyendo diversos temas como derechos humanos y prácticas laborales, entre otros.

Asimismo, en 2015 llevamos a cabo la actualización de expedientes de compras con base en la política de derechos y obligaciones de proveedores, con lo cual logramos incrementar en 40% el total de cartas firmadas con proveedores vigentes en materia de responsabilidad social, obteniendo un total de 553 documentos.

Actualmente, nos encontramos en el proceso de identificación y establecimiento de indicadores clave para evaluar el desempeño de nuestros proveedores y las áreas de oportunidad en materia de capacitación y procesos que deben cumplir. Así, si detectamos impactos negativos o riesgos en el abasto para nuestra compañía, llevamos a cabo una auditoría comercial en la cual revisamos la información que el representante legal del proveedor en cuestión firmó y declaró en la carta de leyes y ordenamientos, incluyendo auditorías para evaluar la calidad de los productos que entregan en nuestros Centros de Distribución (CEDIS).

144
nuevos proveedores
firmaron la carta de leyes y
ordenamientos durante 2015

70%
de nuestras compras son a
proveedores nacionales



Metas 2016:

- Implementar la carta de leyes y ordenamientos como parte del proceso de alta a proveedores de Alsea.
- Actualizar el 100% de los expedientes de adquisición de proveedores con negociaciones en Compras.
- Llevar a cabo auditorías comerciales para validar los puntos marcados dentro de la carta de leyes y ordenamientos al 100% de nuevos proveedores gestionados por el área de Compras.
- Visitar a proveedores con negociaciones vigentes con el área de acuerdo con el plan de trabajo, comenzando con el 80/20 con base en el volumen de compra.



Iniciativas **2015**

Comisión de Consumo Responsable

Actualización del Índice Nutrimental Alsea
Seguir fomentando estilos de vida en equilibrio
Trabajar en el proceso de validación y comunicación con las
instancias reguladoras
Capacitación a la operación en temas de derechos y obligaciones
del consumidor y del ofertante
trabajo con Proveeduría en temas de Responsabilidad Social y
transparencia nutrimental
Mapeo de relaciones institucionales

Objetivos 2016

- Activar la postura de Alsea y sus marcas en 3 pilares básicos:
Producto
Actividad física
Comunicación
- Generar conciencia interna
Talleres
Lineamientos; seguimiento activo a asuntos legislativos
- Generar conciencia externa
Difusión y actividades
Voceros
Socios y proveedores



07.

Análisis de Resultados



RESULTADOS CONSOLIDADOS DEL AÑO COMPLETO 2015

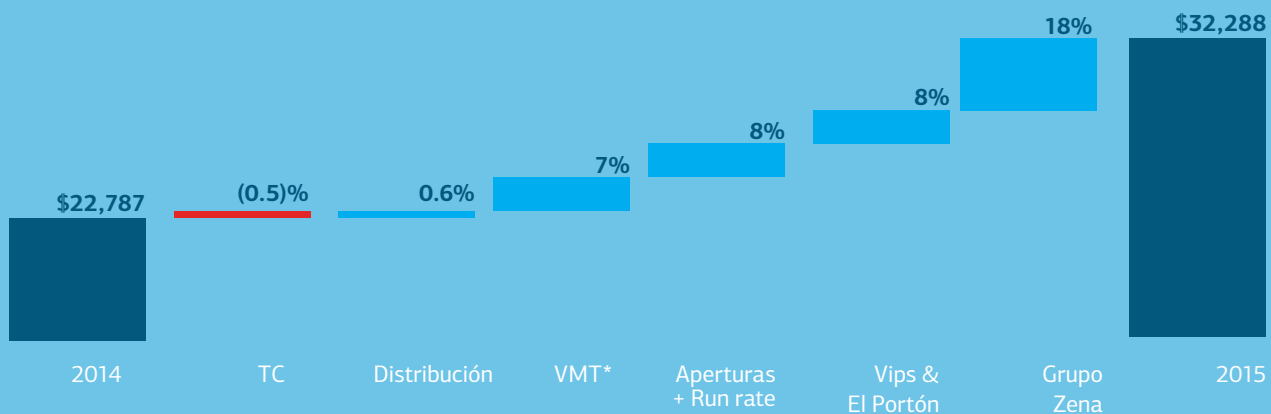
La siguiente tabla presenta un Estado de Resultados condensado en millones de pesos (excepto la UPA), el margen que cada concepto representa de las ventas netas, así como el cambio porcentual del año terminado el 31 de diciembre de 2015 en comparación con el mismo periodo de 2014:

	2015	Margen %	2014	Margen %	Cambio %
Ventas Netas	\$32,288	100.0%	\$22,787	100.0%	41.7%
Utilidad Bruta	22,139	68.6%	15,515	68.1%	42.7%
EBITDA ⁽¹⁾	4,302	13.3%	2,802	12.3%	53.5%
Utilidad de Operación	2,354	7.3%	1,469	6.4%	60.3%
Utilidad Neta	\$1,033	3.2%	\$624	2.7%	65.5%
UPA ⁽²⁾	1.171	N.A.	0.847	N.A.	38.2%

(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 41.7% a 32,288 millones de pesos en el 2015 en comparación con los 22,787 millones de pesos del año anterior. Este aumento se debe principalmente al crecimiento de 10.4% en ventas mismas tiendas, los ingresos provenientes del segmento de distribución y producción, así como al incremento de 122 unidades corporativas, llegando a un total de 2,283 unidades corporativas al cierre de diciembre 2015, lo cual representa un crecimiento de 5.6% en comparación con el mismo periodo del año anterior. El incremento en ventas fue parcialmente contrarrestado por el efecto negativo de la inclusión de una semana adicional de operación en el año anterior.



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

El portafolio de negocios en México registró un crecimiento de 4.4% en ventas mismas tiendas al cierre del 2015 y nuestras marcas en Sudamérica presentaron un crecimiento de 25.5% en ventas mismas tiendas, habiendo logrado un crecimiento ligeramente por debajo de un dígito medio en transacciones. De igual forma, las marcas adquiridas en España presentaron resultados positivos en el año, con un crecimiento en ventas mismas tiendas de 7.2% en comparación con el año anterior.

EBITDA

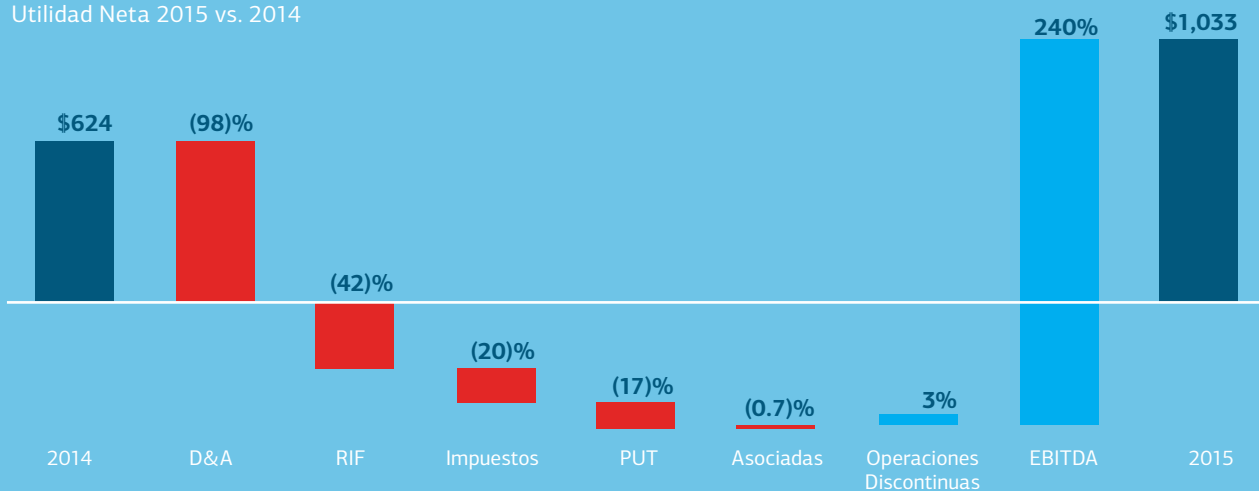
Como consecuencia del crecimiento de 42.7% en la utilidad bruta y el incremento de 40.3% en los gastos de operación (excluyendo depreciación y amortización), el EBITDA creció 53.5% para llegar a 4,302 millones de pesos al cierre del 2015, en comparación con los 2,802 millones de pesos del año anterior. El incremento en el EBITDA por 1,500 millones de pesos es atribuible principalmente al crecimiento ventas mismas tiendas, a las eficiencias operativas, así como al incremento en el número de unidades y a la contribución positiva por la incorporación a nuestro portafolio de las marcas de Grupo Zena en España al igual que las marcas Vips y El Portón en México. Dicho incremento fue parcialmente contrarrestado por el impacto en resultados derivado de la depreciación del peso mexicano en comparación del dólar, el efecto negativo de la inclusión de una semana adicional de operación en el año anterior, así como en menor medida por la devaluación de algunas monedas de América Latina. El margen EBITDA incrementó como porcentaje de las ventas en 100 puntos base al pasar de 12.3% en el 2014, a 13.3% en el 2015.

UTILIDAD NETA

La utilidad neta del año incrementó 409 millones de pesos en comparación con el mismo periodo del año anterior, cerrando en 1,033 millones de pesos en comparación con los 624 millones de pesos del año anterior, debido principalmente al aumento de 885 millones de pesos en la utilidad de operación. Dicha variación fue parcialmente compensada por el incremento de 365 millones de pesos en el resultado integral de financiamiento como resultado de la variación negativa atribuible al resultado cambiario del período, la cual se generó primordialmente por la revalorización del pasivo relacionado con las opciones de compra y venta del restante 28.24% de Grupo Zena como consecuencia de la depreciación del peso mexicano frente al euro, así como al incremento de 125 millones de pesos en los impuestos a la utilidad.

La utilidad por acción “UPA”⁽²⁾ de los últimos doce meses terminados al 31 de diciembre de 2015, creció a 1.171 pesos en comparación con los 0.847 pesos de los doce meses concluidos el 31 de diciembre de 2014.

Utilidad Neta 2015 vs. 2014



RESULTADOS POR SEGMENTO DEL AÑO COMPLETO 2015

Alsea México	Alimentos y Bebidas				Distribución y Producción				Total			
	2015	2014	Var.	%Var.	2015	2014	Var.	%Var.	2015	2014	Var.	%Var.
Ventas Mismas Tiendas	4.4%	(0.4)	480 pbs	-	-	-	-	-	(0.4)	480 pbs	-	-
Número de unidades	2,092	1,999	93	5	-	-	-	-	2,092	1,999	93	5
Ventas	18,672	15,591	\$3,081	20	6,375	5,064	\$1,310	26	19,896	16,699	\$3,197	20
EBITDA Ajustado*	4,091	3,566	\$526	15	582	478	\$105	22	4,674	4,043	\$631	16
Margen EBITDA Ajustado*	21.9%	22.9%	(100)pbs	-	9.1%	9.4%	(30)pbs	-	23.5%	24.2%	(70) 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 2015 aumentaron 19.1% a 19,896 millones de pesos en comparación con 16,699 millones de pesos en el mismo periodo de 2014. Esta variación favorable de 3,197 millones de pesos es atribuible principalmente al incremento de 62 unidades corporativas de las diferentes marcas en los últimos doce meses, el crecimiento de 4.4% en ventas mismas tiendas, así como al incremento de 9.1% en la venta a terceros del segmento de distribución y producción en comparación con el 2014. Lo anterior es atribuible al crecimiento en el número de unidades atendidas en los últimos doce meses, abasteciendo a un total de 2,097 unidades al 31 de diciembre de 2015, en comparación con 2,028 unidades del mismo periodo en el año anterior, lo que representó un incremento de 3.4%. Este incremento fue parcialmente compensado por el efecto negativo de la inclusión de una semana adicional de operación en el año anterior.

El EBITDA Ajustado aumentó 15.6% durante los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2015, cerrando en 4,674 millones de pesos en comparación con los 4,043 millones de pesos del mismo periodo del año anterior. Dicho incremento es atribuible al crecimiento de 4.4% en ventas mismas tiendas, aunado a la marginalidad generada por el mayor número de unidades en operación y a la mezcla de negocios. Lo anterior fue parcialmente compensado por el impacto derivado de la devaluación del peso en comparación con el dólar, así como a la difícil base comparativa de 2014 como resultado de la

marginalidad generada por la semana adicional de operación.

Alsea Sudamérica	2015	2014	Var.	%Var.
Ventas Mismas Tiendas	25.5%	20.0%	550 pbs	-
Número de unidades	395	343	52	15%
Ventas	\$6,718	\$4,621	\$2,097	45%
EBITDA Ajustado*	\$1,021	\$679	\$342	50%
Margen EBITDA Ajustado*	15.2%	14.7%	50 pbs	-
* EBITDA Ajustado no considera gastos de administración por lo que representa el "EBITDA tienda".				

Las ventas de Alsea Sudamérica representaron 20.7% de las ventas consolidadas de Alsea y estaba conformada al cierre del cuarto trimestre de 2015 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 período se contaba con un total de 376 unidades corporativas y 19 unidades de subfranquiciatarios. Este segmento presentó un incremento en ventas de 45.4%, llegando a 6,718 millones de pesos en comparación con los 4,621 millones de pesos de 2014. Esta variación positiva de 2,097 millones de pesos se debió principalmente al incremento de 49 unidades corporativas y a 3 unidades de subfranquicia, efecto que fue parcialmente compensado por la devaluación del peso colombiano el cual se depreció frente al peso mexicano en 12.5%, así como por el efecto negativo de la inclusión de una semana adicional de operación en el año anterior.

El EBITDA Ajustado de Alsea Sudamérica al cierre del año completo de 2015, incrementó 50.4% cerrando en 1,021 millones de pesos, en comparación con los 679 millones de pesos del mismo periodo en 2014. El margen EBITDA al cierre del año terminado el 31 de diciembre de 2015, presentó una variación positiva de 50 puntos base en comparación con el mismo periodo del año anterior. Dicho incremento es atribuible en parte a las economías de escala derivadas del incremento en las unidades corporativas antes mencionado. Esta variación fue parcialmente compensada por el efecto de la devaluación de la moneda colombiana, así como a la difícil base comparativa de 2014 como resultado de la marginalidad generada por la semana adicional de operación.

Alsea España	2015
Ventas Mismas Tiendas	7.2%
Número de unidades	467
Ventas	\$5,674
EBITDA Ajustado*	\$1,082
Margen EBITDA Ajustado*	19.1%

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

Las ventas de Alsea España en el 2015 representaron el 17.8% de las ventas consolidadas de Alsea y estaba conformada al cierre del 2015 por las operaciones de Foster's Hollywood, Domino's Pizza, Burger King, La Vaca Argentina, Cañas y Tapas e Il Tempietto. Al cierre del período se contaba con un total de 313 unidades corporativas y 154 unidades de subfranquiciatarios.

El EBITDA Ajustado de Alsea España al cierre del año completo de 2015, alcanzó los 1,082 millones de pesos, lo que representó un margen de 19.1%.

RESULTADOS NO-OPERATIVOS

Resultado Integral de Financiamiento

El resultado integral de financiamiento en el cuarto trimestre de 2015 creció a 187 millones de pesos en comparación con los 145 millones de pesos del mismo periodo en el año anterior. Dicha variación es atribuible principalmente a la pérdida cambiaria del período, la cual se generó primordialmente por la revalorización del pasivo relacionado con las opciones de compra y venta del restante 28.24% de Grupo Zena como resultado de la depreciación del peso mexicano frente al euro en el cuarto trimestre del año, aunado a la revalorización de cuentas por pagar en dólares como consecuencia de la depreciación del peso mexicano frente al dólar.

BALANCE GENERAL

Durante los doce meses terminados al 31 de diciembre de 2015, Alsea realizó inversiones de capital, por 3,439 millones de pesos, de los cuales 2,316 millones de pesos, equivalente al 67% 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 1,123 millones de pesos fueron destinados principalmente a la adquisición de las nuevas oficinas corporativas, a los proyectos de mejora y logística, así como a las licencias de software entre otros.

Otros Pasivos de Largo Plazo

La cuenta de otros pasivos de largo plazo presenta un incremento de 107 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%.

Deuda Bancaria y Bursátil

Al 31 de diciembre de 2015, la deuda total de Alsea aumentó 994 millones de pesos, al cerrar en 12,233 millones de pesos en comparación con 11,239 millones de pesos en la misma fecha del año anterior. La deuda neta consolidada de la empresa en comparación con el cierre del 2014, aumentó 911 millones de pesos, al cerrar en 11,038 millones de pesos al 31 de diciembre de 2015 en comparación con los 10,126 millones de pesos.

Al 31 de diciembre de 2015, el 94% de la deuda era de largo plazo y a esa misma fecha el 82% estaba denominada en pesos mexicanos, el 17% en euros y el restante 1% en pesos argentinos y chilenos.

En la siguiente tabla se presenta el saldo de la deuda total en millones de pesos al 31 de diciembre de 2015, así como los vencimientos que se tienen para los años subsecuentes:

Saldo				Vencimientos									
	4T 15	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2025	%
Deuda Total	\$12,233	\$1,005	8	\$829	7	\$2,974	24	\$2,392	20	\$4,033	33	\$1,000	8

En la siguiente tabla presentamos la estructura y el saldo de la deuda total en millones de pesos al 31 de diciembre de 2015.

INSTITUCIÓN	TASA REF.	SPREAD	FECHA VENCIMIENTO	Saldo Dic 2015
Bank of America	6.11%	NA	18-sep-19	1,000,000.00
SOCOTIABANK	TIIE 28 D	1.18%	08-jul-19	887,604.00
BANK OF TOKYO	TIIE 28 D	0.75%	20-mar-17	399,250.00
BANK OF TOKYO	TIIE 28 D	0.75%	20-mar-17	350,000.00
SCOTIABANK	TIIE 28 D	0.90%	30-sep-19	270,000.00
SCOTIABANK	TIIE 28 D	0.80%	07-jul-19	700,000.00
TOTAL BANCARIA				3,606,854.00
CEBUR ALSEA´13	TIIE 28 D	0.75%	14-jun-18	2,493,909.00
CEBUR ALSEA´15	TIIE 28 D	1.10%	20-mar-20	2,985,886.00
CEBUR ALSEA´15	8.07%	NA	14-mar-25	1,000,000.00
TOTAL BURSÁTIL				6,479,795.00
Argentina	24.72%	NA		49,762.00
Chile	1.36%	NA		69,777.00
ZENA ESPAÑA	3.00%	NA	31-dic-20	2,027,153.00
TOTAL LATINOAMERICA Y ESPAÑA				2,146,692.00
TOTAL DEUDA CON COSTO				12,233,341

Programa de Recompra de Acciones

Al 31 de diciembre de 2015, tuvimos un cierre con un saldo de 1,092, 281 acciones en el fondo de recompra. Durante los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2015, realizamos operaciones de compra y venta por un monto aproximado de 179 millones de pesos.

Razones Financieras

Al 31 de diciembre de 2015, 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 (últimos doce meses) fue de 2.8 veces; ii) Deuda Neta a EBITDA (últimos doce meses) fue de 2.6 veces y; iii) el EBITDA (últimos doce meses) a intereses pagados últimos doce meses fue de 6.1 veces.

El Rendimiento de la Inversión Operativa Neta (“ROIC”)(2) incrementó de 8.0% a 9.3% durante los últimos doce meses terminados al 31 de diciembre de 2015. El Retorno sobre el Capital (“ROE”)(3) de los doce meses terminados al 31 de diciembre de 2015 fue de 10.4% en comparación con 7.5% del año anterior.

Indicadores Financieros	4T15	4T14	Variación
EBITDA ⁽¹⁾ / Intereses Pagados	6.1 x	6.2 x	N.A
Deuda Total / EBITDA ⁽¹⁾	2.8 x	3.3 x	N.A
Deuda Neta / EBITDA ⁽¹⁾	2.6 x	2.9 x	N.A
ROIC ⁽²⁾	9.3%	8.0%	130 pbs
ROE ⁽³⁾	10.4%	7.5%	290 pbs

Indicadores Bursátiles	4T15	4T14	Variación
UPA (12 meses) ⁽⁴⁾	1.171	0.847	38.2%
Acciones en circulación al cierre del periodo (millones)	837.5	837.6	-
Precio por acción al cierre	\$59.85	\$40.77	46.8%

(1) EBITDA proforma últimos doce meses

(2) ROIC se define como utilidad de operación después de impuestos (últimos 12 meses) entre la inversión operativa neta (Activo total – efectivo e inversiones temporales – pasivo sin costo).

(3) ROE se define como la utilidad neta (últimos 12 meses) entre el capital contable.

(4) 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 2015 se vencieron derivados de coberturas en divisas por \$135.0 millones de dólares americanos, a un tipo de cambio promedio de 15.72 pesos por dólar. Como resultado de esta cobertura se tuvo una utilidad cambiaria por \$26.8 millones de pesos mexicanos. Al cierre del 31 de diciembre de 2015, Alsea cuenta con coberturas para compra de dólares en los próximos doce meses por un importe aproximado de \$28 millones de dólares americanos con un tipo de cambio promedio de 16.26 pesos por dólar; lo anterior valuado con un tipo de cambio promedio estimado de 16.50 pesos por dólar.



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

Estados financieros consolidados por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013, e Informe de los auditores independientes del 31 de marzo de 2016.



Contenido

Página

Informe de los auditores independientes	92
Estados consolidados de posición financiera	94
Estados consolidados de resultados	96
Estados consolidados de resultados y otros resultados integrales	97
Estados consolidados de cambios en el capital contable	98
Estados consolidados de flujos de efectivo	100
Notas a los estados financieros consolidados	102



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 2015, 2014 y 2013, y los estados consolidados de resultado integral, de cambios en el capital contable 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 con los estados financieros consolidados

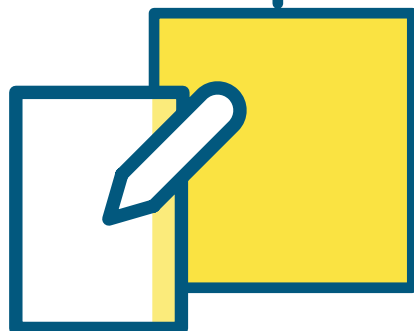
La administración de la Entidad es responsable de la preparación y la presentación razonable de los estados financieros consolidados adjuntos de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, y del control interno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

Responsabilidad del auditor

Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre los 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 éticos, así como que planeemos y realicemos la auditoría con el fin de obtener una seguridad razonable de que los estados financieros consolidados están libres de errores materiales.

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 los riesgos de error material en los estados financieros consolidados debido a fraude o error. Al efectuar dicha evaluación de riesgos, 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 apropiado de las políticas contables utilizadas 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 materiales, la situación financiera consolidada de Alsea, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013, así como su desempeño financiero y sus flujos de efectivo por los años que terminaron 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
31 de marzo de 2016

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

Estados consolidados de posición financiera

Al 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013
(En miles de pesos)

Activo	Notas	2015		2014		2013	
				(Reformulado)		(Reformulado)	
Activo circulante							
Efectivo y equivalentes de efectivo	6	\$	1,195,814	\$	1,112,850	\$	663,270
Clientes, neto	7		639,943		673,749		360,104
Impuestos al valor agregado y otros impuestos por recuperar			205,453		218,301		369,350
Otras cuentas por cobrar			264,910		221,794		268,714
Inventarios, neto	8		1,377,981		1,055,174		641,880
Pagos anticipados	9		322,386		503,219		304,323
Total del activo circulante			4,006,487		3,785,087		2,607,641
Activos a largo plazo							
Depósitos en garantía			384,328		291,139		128,108
Inversión en acciones de compañías asociadas	14		922,962		829,824		788,665
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades, neto	10		11,137,776		10,021,037		4,764,397
Activos intangibles, neto	11 y 16		14,691,004		14,623,621		3,386,043
Impuestos a la utilidad diferidos	20		1,710,943		1,320,881		760,782
Total del activo a largo plazo			28,847,013		27,086,502		9,827,995
Total del activo		\$	32,853,500	\$	30,871,589	\$	12,435,636

Pasivos y capital contable	Notas	2015	2014 (Reformulado)	2013 (Reformulado)
Pasivo circulante				
Vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo	17	\$ 734,824	\$ 1,377,157	\$ 388,486
Pasivos financieros por arrendamiento	12	7,190	7,878	-
Proveedores		3,013,091	2,694,015	1,408,565
Cuentas por pagar a acreedores		635,802	601,854	197,709
Gastos acumulados y beneficios a empleados		1,713,496	1,292,606	730,727
Impuestos a la utilidad		139,118	232,780	360,947
Impuesto a la utilidad por consolidación fiscal	20	31,893	38,983	10,111
Total del pasivo circulante		6,275,414	6,245,273	3,096,545
Pasivo a largo plazo				
Deuda a largo plazo, excluyendo vencimientos circulantes	17	5,018,722	7,370,666	2,166,281
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	12	307,140	314,342	-
Pasivo a largo plazo, opción de compra de participación no controladora	19	2,777,328	2,673,053	-
Certificados bursátiles	18	6,479,795	2,491,356	2,488,850
Otros pasivos		73,272	69,035	64,722
Impuesto a la utilidad por consolidación fiscal	20	39,755	70,093	15,923
Impuestos a la utilidad diferidos	20	1,925,337	1,944,053	19,500
Beneficios a empleados	21	108,586	102,545	72,884
Total del pasivo a largo plazo		16,729,935	15,035,143	4,828,160
Total del pasivo		23,005,349	21,280,416	7,924,705
Capital contable y reservas	23			
Capital social		478,203	478,271	403,339
Prima en emisión de acciones		8,613,587	8,613,587	2,037,390
Utilidades retenidas		2,748,469	2,187,327	1,512,464
Reserva para recompra de acciones		517,629	531,406	569,271
Reserva para compra de participación no controladora	19 y 23	(2,673,053)	(2,673,053)	-
Otras partidas de la utilidad integral		(736,604)	(379,578)	(251,037)
Capital contable atribuible a la participación controladora		8,948,231	8,757,960	4,271,427
Participación no controladora	24	899,920	833,213	239,504
Total del capital contable		9,848,151	9,591,173	4,510,931
Total del pasivo y capital contable		\$ 32,853,500	\$ 30,871,589	\$ 12,435,636
Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.				

Lic. Alberto Torrado Martínez
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 2015, 2014 y 2013
(En miles de pesos)

	Nota	2015	2014	2013
Operaciones continuas				
Ventas netas	26	\$ 32,288,376	\$ 22,787,368	\$ 15,697,714
Costo de ventas		10,149,276	7,272,274	5,220,825
Arrendamientos		2,851,083	1,805,853	1,257,559
Depreciación y amortización		1,947,897	1,333,320	920,355
Otros costos y gastos de operación		14,930,621	10,705,673	7,202,075
Otros gastos (ingresos), neto	28	55,666	201,731	(22,651)
Ingresos por intereses		(30,512)	(33,257)	(39,044)
Gasto por intereses		710,901	527,281	241,389
Cambios en el valor razonable de instrumentos financieros	19	104,275	-	-
Pérdida (utilidad) en cambios, neta		74,202	(562)	8,125
		1,494,967	975,055	909,081
Participación en los resultados de compañías asociadas	14	27,703	32,253	43,582
Utilidad antes de impuestos a la utilidad		1,522,670	1,007,308	952,663
Impuestos a la utilidad	20	489,919	364,593	284,867
Utilidad neta consolidada por operaciones continuas		1,032,751	642,715	667,796
Operaciones discontinuas:				
Pérdida de las operaciones discontinuas – neto de impuestos		-	(18,621)	(4,476)
Utilidad neta consolidada del año		\$ 1,032,751	\$ 624,094	\$ 663,320
Utilidad (pérdida) del periodo atribuible a:				
Participación controladora		\$ 981,215	\$ 666,666	\$ 681,014
Participación no controladora		\$ 51,536	\$ (42,572)	\$ (17,694)
Utilidad por acción:				
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas y discontinuas (centavos por acción)	25	\$ 1.17	\$ 0.85	\$ 0.99
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas	25	\$ 1.17	\$ 0.87	\$ 0.99

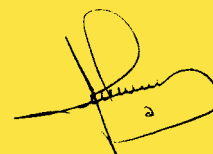
Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.



Lic. Alberto Torrado Martínez
Director General



Lic. Diego Gaxiola Cuevas
Director de Administración y Finanzas



C.P. Alejandro Villarruel Morales
Contralor Corporativo

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

Estados consolidados de resultados y otros resultados integrales

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013
(En miles de pesos)

	2015	2014 (Reformulado)	2013 (Reformulado)
Utilidad neta consolidada	\$ 1,032,751	\$ 624,094	\$ 663,320
Partidas que se reclasifican a resultados:			
Valuación de instrumentos financieros, neto de impuestos a la utilidad	(80,460)	(7,242)	-
Conversión de operaciones extranjeras, neto de impuestos a la utilidad	(276,566)	(121,299)	(164,487)
	(357,026)	(128,541)	(164,487)
Total de utilidad integral del periodo, neta de impuesto a la utilidad	\$ 675,725	\$ 495,553	\$ 498,833
Utilidad (pérdida) integral consolidada del periodo atribuible a:			
Participación controladora	\$ 624,189	\$ 538,125	\$ 516,527
Participación no controladora	\$ 51,536	\$ (42,572)	\$ (17,694)
Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.			



Lic. Alberto Torrado Martínez
Director General



Lic. Diego Gaxiola Cuevas
Director de Administración y Finanzas



C.P. Alejandro Villarruel Morales
Contralor Corporativo

Alesea, 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 2015, 2014 y 2013
(En miles de pesos)

	Capital aportado			Resultados acumulados				Otras partidas resultado integral				
	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	Total del capital contable
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 23a)	-	-	(1,011)	(67,927)	-	-	-	-	-	(68,938)	-	(68,938)
Colocación de acciones recompradas (nota 23a)	-	-	1,011	72,997	-	-	-	-	-	74,008	-	74,008
Adquisición de negocios y opción de compra de participación no controlada (nota 23a y 24a)	-	(429,262)	-	-	-	-	-	-	-	(429,262)	(28,020)	(457,282)
Dividendos decretados en efectivo (nota 23a)	-	-	-	-	-	-	(343,880)	-	-	(343,880)	(30,600)	(374,480)
Otros movimientos (nota 24a)	-	(170)	-	-	-	-	1,637	797	-	2,264	-	2,264
Ajuste por reformulación de estados financieros (nota 2b)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,629	7,629
Utilidad integral	-	-	-	-	-	-	681,014	-	(164,487)	516,527	(17,694)	498,833
Saldos al 31 de diciembre de 2013 (reformulado)	403,339	2,037,390	-	569,271	-	100,736	1,411,728	-	(251,037)	4,271,427	239,504	4,510,931
Recompra de acciones (nota 23a)	-	-	(498)	(39,566)	-	-	-	-	-	(40,064)	-	(40,064)
Colocación de acciones recompradas (nota 23a)	-	-	20	1,701	-	-	-	-	-	1,721	-	1,721
Colocación de acciones, neto de gastos de emisión (nota 1c y 23a)	75,410	6,576,197	-	-	-	-	-	-	-	6,651,607	-	6,651,607
Adquisición de negocios y opción de compra de participación no controlada (nota 19 y 24a)	-	-	-	-	(2,673,053)	-	-	-	-	(2,673,053)	736,456	(1,936,597)
Ajuste por reformulación de estados financieros (nota 2a)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(101,520)	(101,520)
Otros movimientos (nota 24a)	-	-	-	-	-	-	8,197	-	-	8,197	1,345	9,542
Utilidad integral	-	-	-	-	-	-	666,666	(7,242)	(121,299)	538,125	(42,572)	495,553

	Capital aportado			Resultados acumulados				Otras partidas resultado integral				
	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	Total del capital contable
Saldos al 31 de diciembre de 2014	478,749	8,613,587	(478)	531,406	(2,673,053)	100,736	2,086,591	(7,242)	(372,336)	8,757,960	833,213	9,591,173
Recompra de acciones (Nota 23a)	-	-	(965)	(93,422)	-	-	-	-	-	(94,387)	-	(94,387)
Colocación de acciones recompradas (nota 23a)	-	-	897	79,645	-	-	-	-	-	80,542	-	80,542
Dividendos decretados	-	-	-	-	-	-	(419,173)	-	-	(419,173)	-	(419,173)
Adquisición de negocios y opción de compra de participación no controlada (Nota 24a)	-	-	-	-	-	-	(900)	-	-	(900)	5,015	4,115
Otros movimientos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10,156	10,156
Utilidad integral	-	-	-	-	-	-	981,215	(80,460)	(276,566)	624,189	51,536	675,725
Saldos al 31 de diciembre de 2015	\$ 478,749	\$ 8,613,587	\$ (546)	\$ 517,629	\$ (2,673,053)	\$ 100,736	\$ 2,647,733	\$ (87,702)	\$ (648,902)	\$ 8,948,231	\$ 899,920	\$ 9,848,151

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.



Lic. Alberto Torrado Martínez
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 2015, 2014 y 2013

(En miles de pesos)

Nota	2015	2014	2013
Actividades de operación:			
Utilidad neta consolidada	1,032,751	\$ 642,715	\$ 667,796
Ajustes por:			
Impuestos a la utilidad reconocidos en resultados	489,919	364,593	284,867
Participación en las utilidades de compañías asociadas	(27,703)	(32,253)	(43,582)
Costos financieros reconocidos en resultados	710,901	527,281	241,389
Ingreso por inversión reconocido en resultados	(30,512)	(33,257)	(39,044)
Baja de equipo de tienda y propiedades	162,734	60,418	24,386
Gastos acumulados	285,807	512,160	68,993
Operaciones discontinuas	-	3,219	1,710
Utilidad por revaluación de pasivo financiero (opción de compra)	104,275	-	-
Depreciación y amortización	1,947,897	1,333,320	923,121
	4,676,069	3,378,196	2,129,636
Cambios en el capital de trabajo			
Clientes	18,847	(188,430)	(15,629)
Otras cuentas por cobrar	(48,207)	(23,803)	(84,317)
Inventarios	(352,815)	(159,470)	(82,506)
Pagos anticipados	3,932	(270,678)	(102,645)
Depósitos en garantía	-	-	(18,088)
Proveedores	344,836	259,932	264,222
Impuestos a la utilidad pagados	(818,934)	(384,787)	(456,397)
Otros pasivos	(93,336)	(240,515)	(41,453)
Beneficios a empleados	6,041	(5,240)	21,674
Operaciones discontinuas	-	(21,840)	(6,186)
Flujo neto de efectivo generado en actividades de operación	3,736,433	2,343,365	1,608,311
Flujos de efectivo de actividades de inversión			
Intereses cobrados	30,512	33,257	39,044
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	(2,984,818)	(1,996,173)	(1,127,548)
Activos intangibles	(411,472)	(393,984)	(339,428)
Adquisiciones de negocio y otras inversiones, neto del efectivo recibido	-	(9,816,311)	(1,764,508)
Flujo neto de efectivo de actividades de inversión	(3,365,778)	(12,173,211)	(3,192,440)
Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.			

	Nota	2015	2014	2013
Flujos de efectivo por actividades de financiamiento				
Créditos bancarios	22	4,272,000	\$ 12,230,892	\$ 2,538,686
Amortización de financiamientos bancarios		(7,389,420)	(8,042,822)	(2,449,815)
Amortización arrendamientos financieros		(7,890)	(9,679)	-
Emisión de certificados bursátiles	1 y 18	4,000,000	-	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		(710,901)	(527,281)	(241,389)
Dividendos pagados		(419,173)	-	(343,880)
Compra de participación no controladora		(27,265)	-	(683,441)
Recompra de acciones		(94,387)	(40,064)	(67,927)
Colocación de acciones recompradas		80,542	1,721	72,997
Flujo neto de efectivo de actividades de financiamiento		(296,494)	10,264,374	1,314,081
Incremento (disminución) neto de efectivo y de equivalentes de efectivo		74,161	434,528	(270,048)
Efectos cambiarios en el valor del efectivo		8,803	15,052	724
Efectivo y equivalentes de efectivo:				
Al inicio del periodo		1,112,850	663,270	932,594
		\$ 1,195,814	1,112,850	663,270
Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.				



Lic. Alberto Torrado Martínez
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 2015, 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, Italianni's, The Cheese Cake Factory, VIPS y el Portón, teniendo para la operación de sus multiunidades el respaldo de su centro de servicios compartidos que incluye la cadena de suministro a través de Distribuidora e Importadora Alsea, S.A. de C.V. ("DIA"), los servicios inmobiliarios y de desarrollo, así como los servicios administrativos tales como financieros, de recursos humanos y de tecnología. En Chile y Argentina opera la marca Burger King, PF Chang y Starbucks. En Colombia, opera las marcas Domino's Pizza, Burger King, Starbucks y PF Chang. A partir de 2014 Alsea opera PF Chang en Brasil. Y a partir de octubre de 2014, como se menciona más adelante, Alsea opera en España las marcas Foster's Hollywood, Cañas y Tapas, Il Tempietto, La Vaca Argentina, Burger King y Domino's Pizza.

Operaciones sobresalientes

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

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 TIIE (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.

- b. Adquisición de la participación no controladora de Grupo Amigos de San Angel.-** En julio de 2015 Alsea concretó la adquisición de la participación restante del 10.23% de Grupo Amigos de San Angel S.A. de C.V. ("GASA"). empresa propietaria de 29 unidades de Italianni's. Desde el mes de febrero de 2012, Alsea mantenía el 89.77% de las acciones de GASA. (Ver nota 24b)
- c. Oferta publica primaria de suscripción y pago de acciones por \$5,999,999.-** En junio de 2014, Alsea concluyó una colocación de acciones por un monto de \$5,999,999, en México y mercado internacional, (sin considerar el ejercicio de la opción de sobreasignación por un total de \$6,899,999). El monto de la oferta en México ascendió hasta \$2,881,043 y el monto de la oferta internacional ascendió hasta \$3,118,956. El número de acciones de la oferta global fue por 131,147,540 (sin considerar el ejercicio de la opción de sobreasignación de 150,819,671), las acciones colocadas en México fueron 62'973,627 y 68'173,913 en el mercado internacional. El precio de la colocación ascendió a \$45.75 por acción. Los gastos de emisión relacionados a la oferta pública ascendieron a \$248,392.
- d. Adquisición VIPS.-** En el mes de septiembre de 2013, Alsea llegó a un acuerdo con Wal-Mart de México, S.A.B. de C.V. ("Grupo Wal-Mart") para adquirir el 100% de VIPS, la división de restaurantes de Grupo Wal-Mart por un monto que asciende a \$8,200,000, con fecha 30 de abril de 2014 se obtuvo la autorización de la transacción por parte de la Comisión Federal de Competencia, fecha en que se llevó a cabo la transacción, consolidando la información financiera a partir de esa fecha (ver efectos contables en nota 15). La operación de VIPS incluye un total de 360 restaurantes de los cuales 262 son de la marca "Vips", 90 unidades de "El Portón", seis unidades de "Ragazzi" y dos restaurantes de "La Finca". Adicionalmente la operación comprende: I) los derechos de la propiedad intelectual de las cuatro marcas, menús, desarrollo del producto, procesos de operación y otros; II) la adquisición de 18 bienes inmuebles; III) las construcciones de 214 unidades; y IV) un comisariato dedicado a la estandarización de productos, compras a granel, centralización de entregas de proveedores, así como la producción de postres, salsas y aderezos. La transacción incluyó la adquisición de las empresas Operadora VIPS, S. de R.L. de C.V. ("OVI") y Arrendadora de Restaurantes, S. de R.L. de C.V. ("ARE"), así como el traspaso de personal que presta los servicios a VIPS y que a la fecha de la transacción laboraban en empresas de servicios de Grupo Wal-Mart; el traspaso de dicho personal ya se hizo efectivo a partir de agosto de 2013 a las empresas Servicios Ejecutivos de Restaurantes, S. de R.L. de C.V. ("SER") y Holding de Restaurantes, S. de R.L. de C.V. ("HRE").
- e. Adquisición de Grupo Zena.-** 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). Alsea consolida la información financiera de Grupo Zena a partir de octubre de 2014, cuando se formalizó la adquisición (ver efectos contables en nota 15).
- El negocio de Grupo Zena incluye un total de 427 restaurantes de los cuales 195 son operados bajo la marca "Foster's Hollywood", 127 bajo la marca "Domino's Pizza", 60 bajo la marca Burger King, 13 bajo la marca La Vaca Argentina, 21 bajo la marca Cañas y Tapas, y 11 bajo la marca Il Tempietto. Asimismo, Grupo Zena ha otorgado dos subfranquicias de la marca Domino's, 122 subfranquicias de la marca Foster's Hollywood, 13 subfranquicias de la marca Cañas y Tapas, y 6 Il Tempietto.
- f. 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 94 tiendas de Starbucks Argentina y las 81 tiendas en Chile (ver nota 15 y 24). En septiembre de 2013 Alsea adquirió la totalidad de las acciones de Starbucks Coffe 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 24). 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.

- g. 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 2,276 puntos de venta dentro de tiendas departamentales de México, tiene 116 tiendas propias y maneja las marcas Tommy Hilfiger, Coach, Guess, Rapsodia, Thomas Pink, Brooks Brothers, Marc Jacobs, Etro, Emporio Armani, Brunello Cucinelli, Theory, Kate Spade Express, Crate & Barrel, Chaps, Kate Spade, Victoria’s Secret Bath Accesories (VSBA), Loft, Abercrombie, Hollister, Bath & Body Works (BBW) y Promoda. (ver nota 14).

- h. 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 15).

- i. 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.

- j. 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 cerca de 200 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 2014

En mayo y octubre de 2015 concluyó el período de valuación de la adquisición de VIPS y Grupo Zena, respectivamente mencionados en la nota 1, y permitido por 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 15. 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 2014 (Reformulados)
Activos a largo plazo:				
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades, neto	\$	9,804,299	\$ 216,738 (1)	\$ 10,021,037
Activos intangibles		2,963,667	4,795,642 (1)	7,759,309
Crédito mercantil (incluido en activos intangibles)		10,359,089	(3,494,777)	6,864,312
Impuestos a la utilidad diferidos		1,304,454	16,427 (2)	1,320,881
	\$	24,431,509	\$ 1,534,030	\$ 25,965,539
Pasivos circulantes:				
Gastos acumulados y beneficios a empleados	\$	1,269,734	\$ 22,872 (1)	1,292,606
Pasivos a largo plazo:				
Impuestos a la utilidad diferidos		289,207	1,654,846 (2)	1,944,053
Capital contable:				
Otras partidas de utilidad integral		(337,410)	(42,168) (1)	(379,578)
Participación no controladora		934,733	(101,520) (1)	833,213
	\$	2,156,264	\$ 1,534,030	\$ 3,690,294

Explicación de los ajustes:

- (1) Corresponde al efecto neto originado por la valuación del valor razonable de los activos fijos e intangibles, gastos acumulados y beneficios a empleados de Grupo Zena y VIPS, así como el efecto del instrumento de la participación no controlada de Grupo Zena. (Ver nota 15)
- (2) Corresponde al efecto del diferido originado del incremento del valor razonable de los activos fijos e intangibles por \$1,654,846, así como el efecto activo del impuesto diferido pendiente de registrar por \$16,427. (Ver nota 15)

b. Reformulación de estados financieros 2013

En abril y agosto de 2014 concluyó el período 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 15. 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)
Activos a largo plazo:						
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades, neto	\$	4,610,942	\$	153,455 (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
Pasivos circulantes:						
Cuentas por pagar a acreedores		170,862		26,847 (1)		197,709
Pasivos a largo plazo:						
Impuestos a la utilidad diferidos		-		19,500 (2)		19,500
Capital contable:						
Participación no controladora		231,875		7,629 (1)		239,504
	\$	402,736	\$	53,976	\$	456,713

Explicación de 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 instrumento de la participación no controlada de BKM. (Ver nota 15)
- (2) Corresponde al efecto del impuesto diferido originado por el 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). (Ver nota 15)

c. 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 2015

En el año en curso, la Entidad aplicó una serie de IFRSs nuevas y modificadas, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad ("IASB") las cuales son obligatorias y entran en vigor a partir de los ejercicios que inicien en o después del 1 de enero de 2015:

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

La Entidad ha aplicado las modificaciones a esta norma por primera vez en este año. Antes de las modificaciones, la Entidad reconocía las contribuciones a los planes de beneficios definidos como una reducción del costo del servicio, cuando se pagaban las contribuciones a los planes, y se reconocían las contribuciones de los empleados especificados en los planes de beneficios definidos como una reducción del costo del servicio cuando se prestaban los servicios.

Las modificaciones requieren que la Entidad contabilice las contribuciones de los empleados de la siguiente manera:

- Las contribuciones discrecionales de los empleados se contabilizan como una reducción del costo del servicio al momento del pago a los planes.
- Las contribuciones de los empleados especificadas en los planes de beneficios definidos se contabilizan como la reducción del costo del servicio, sólo si tales contribuciones están vinculadas a los servicio. Específicamente, cuando el importe de dicha contribución depende del número de años de servicio, la reducción de costo del servicio se realiza mediante la asignación de las contribuciones a los períodos de servicio en la misma manera que la atribución de los beneficios. Por otro lado, cuando dichas contribuciones se determinan en base a un porcentaje fijo del salario (es decir, independiente del número de años de servicio), la Entidad reconoce la reducción del costo de los servicios en el período en que se prestan los servicios relacionados.

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

Mejoras Anuales a las IFRS Ciclo 2010 – 2012 y 2011 - 2013

La Entidad ha aplicado las modificaciones a las IFRS incluidas en las Mejoras Anuales a las IFRS ciclo 2010 a 2012 y 2011 - 2013 por primera vez en este año. Una de las mejoras anuales requiere que las entidades revelen juicios hechos por la administración en la aplicación de los criterios de agregación establecidas en el párrafo 12 de la IFRS 8 Segmentos de Operación. La aplicación de las modificaciones no ha tenido ningún impacto en las revelaciones o importes reconocidos en los estados financieros consolidados de la Entidad.

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

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

IFRS 9	Instrumentos Financieros ²
IFRS 15	Ingresos de Contratos con Clientes ²
Modificaciones a la IFRS 11	Contabilización para Adquisiciones de Participación en Acuerdos Conjuntos ¹
Modificaciones a la IAS 1	Iniciativa de Revelaciones ¹
Modificaciones a la IAS 16 y la IAS 38	Aclaración de los Métodos Aceptables de Depreciación y Amortización ¹
Modificaciones a la IAS 10 e IAS 28	Venta o aportación de bienes entre un inversionista y su asociada o negocio conjuntos ¹
Modificaciones a la IFRS 10, IFRS 12 e IAS 28	Entidades de Inversión: aplicación de la Excepción de Consolidación ¹
Modificaciones a las IFRS	Mejoras anuales a las IFRS Ciclo 2012-2014 ¹

1 Efectiva para los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2016, permitiéndose la aplicación temprana.

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

La administración de la Entidad no anticipa que la aplicación de estas enmiendas tendrá un efecto material en los estados financieros consolidados de la Entidad.

3. PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES

a. Declaraciones de cumplimiento

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

b. Bases de presentación

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

i. Costo histórico

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

ii. Valor razonable

El valor razonable se define como el precio que se recibiría por vender un activo o que se pagaría por transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes en el mercado a la fecha de valuación independientemente de si ese precio es observable o estimado utilizando directamente otra técnica de valuación. Al estimar el valor razonable de un activo o un pasivo, la Entidad tiene en cuenta las características del activo o pasivo, si los participantes del mercado tomarían esas características al momento de fijar el precio del activo o pasivo en la fecha de medición. El valor razonable para propósitos de medición y / o revelación de estos estados financieros consolidados se determina de forma tal, a excepción de las transacciones con pagos basados en acciones que están dentro del alcance de la IAS 17, y las operaciones de arrendamiento que están dentro del alcance de la IFRS 2, las operaciones de arrendamiento que están dentro del alcance de la IAS 17, y las valuaciones que tienen algunas similitudes con valor razonable, pero no es un valor razonable, tales como el valor neto de realización de la IAS 2 o el valor en uso de la IAS 36.

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

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

c. Bases de consolidación de estados financieros

Los estados financieros consolidados incluyen los estados financieros de la Entidad y los de las entidades controladas por la Entidad y sus subsidiarias. El control se obtiene cuando la Entidad:

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

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

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

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

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

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

La utilidad y pérdida de cada componente de los otros resultados integrales se atribuyen a las participaciones controladoras y no controladoras. El resultado integral de las subsidiarias se atribuye a las participaciones controladoras y no controladoras aún si da lugar a un déficit en éstas últimas.

Cuando es necesario, se realizan ajustes a los estados financieros de las subsidiarias para alinear sus políticas contables de conformidad con las políticas contables de la Entidad.

Todos los saldos, operaciones y flujos de efectivo intercompañía se han eliminado en la consolidación.

Cambios en las participaciones de la Entidad en las subsidiarias existentes

Los cambios en las inversiones en las subsidiarias de la Entidad que no den lugar a una pérdida de control se registran como transacciones de capital. El valor en libros de las inversiones y participaciones no controladoras de la Entidad se ajusta para reflejar los cambios en las correspondientes inversiones en subsidiarias. Cualquier diferencia entre el importe por el cual se ajustan las participaciones no controladoras y el valor razonable de la contraprestación pagada o recibida se reconoce directamente en el capital contable y se atribuye a los propietarios de la Entidad.

Cuando la Entidad pierde el control de una subsidiaria, la ganancia o pérdida en la disposición se calcula como la diferencia entre (i) la suma del valor razonable de la contraprestación recibida y el valor razonable de cualquier participación retenida y (ii) el valor en libros anterior de los activos (incluyendo el crédito mercantil) y pasivos de la subsidiaria y cualquier participación no controladora. Los importes previamente reconocidos en otras partidas del resultado integral relativos a la subsidiaria se registran de la misma manera establecida para el caso de que se disponga de los activos o pasivos relevantes (es decir, se reclasifican a resultados o se transfieren directamente a otras partidas de capital contable según lo especifique/permita la IFRS aplicable). El valor razonable de cualquier inversión retenida en la subsidiaria a la fecha en que se pierda el control se considera como el valor razonable para el reconocimiento inicial, según la IAS 39 o, en su caso, el costo en el reconocimiento inicial de una inversión en una asociada o negocio conjunto.

d. Instrumentos financieros

Los activos y pasivos financieros se reconocen cuando la Entidad se convierte en una parte de las disposiciones contractuales de los instrumentos.

Los activos y pasivos financieros se valúan inicialmente a su valor razonable.

Los costos de la transacción que son directamente atribuibles a la adquisición o emisión de activos y pasivos financieros (distintos de los activos financieros a valor razonable con cambios en resultados) se suman o reducen del valor razonable de los activos y pasivos financieros, en su caso, en el reconocimiento inicial. Los costos de transacción directamente atribuibles a la adquisición de activos y pasivos financieros a su valor razonable con cambios en resultados se reconocen inmediatamente en resultados.

e. Activos financieros

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

1. Método de la tasa de interés efectiva

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

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

2. Activos financieros a FVTPL

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

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

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

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

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

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

3. Préstamos y cuentas por cobrar

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

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

4. Deterioro de activos financieros

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

La evidencia objetiva de deterioro podría incluir:

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

Para ciertas categorías de activos financieros, como cuentas por cobrar a clientes, los activos que se sujetan a pruebas para efectos de deterioro y que no han sufrido deterioro en forma individual, se incluyen en la evaluación de deterioro sobre una base colectiva. Entre la evidencia objetiva de que una cartera de cuentas por cobrar podría estar deteriorada, se podría incluir la experiencia pasada de la Entidad con respecto a la cobranza, un incremento en el número de pagos atrasados en la cartera que superen el periodo de crédito promedio de 15 días, así como cambios observables en las condiciones económicas nacionales y locales que se correlacionen con el incumplimiento en los pagos.

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

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

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

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

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

f. Inventarios y costo de ventas

Los inventarios se valúan al menor entre el costo de adquisición y valor neto de realización. Los costos del inventario se determinan con el método de costos promedio. El valor neto de realización representa el precio de venta estimado menos todos los costos de terminación y los costos necesarios para efectuar su venta.

El costo de ventas representa el costo de los inventarios al momento de la venta, incrementado en su caso por las reducciones en el valor neto de realización durante el ejercicio.

La Entidad registra las estimaciones necesarias para reconocer las disminuciones en el valor de sus inventarios por deterioro, obsolescencia, lento movimiento y otras causas que indiquen que el aprovechamiento o realización de los artículos que forman parte del inventario resultará inferior al valor registrado.

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

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

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

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

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.

2. Activos intangibles adquiridos de forma separada

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

Marcas	País	Año de vigencia
Domino's Pizza	México	2025
	Colombia	2016
	España (3)	2018
Starbucks Coffee	México	2037
	Argentina	2027
	Colombia	2033
	Chile	2027
Burger King	México, Argentina, Chile y Colombia	Según fechas de apertura
	España (3)	
Chili's Grill & Bar	México	2018
California Pizza Kitchen	México	2022
P.F. Chang's	México (2)	2019
	Argentina, Chile, Brasil y Colombia (2)	2021
The Cheesecake Factory	México y Chile (2)	Según fechas de apertura
Italianni's	México (1)	2031

- (1) Cada tienda de esta marca tiene una vigencia de 20 años a partir de la fecha de su apertura con derecho a prórroga de 10 años
- (2) Cada restaurante de esta marca tiene una vigencia de 10 años a partir de la fecha de su apertura, con derecho a prórroga por 10 años más.
- (3) Vigencia de 10 años con derecho a prórroga del mismo.
Domino's Pizza España renovará su contrato en 2018, en el caso de Burger King España tiene vigencia de 20 años.

La Entidad tiene obligaciones de hacer y no hacer establecidas en los contratos antes referidos, entre las que destaca la realización de inversiones de capital y apertura de establecimientos. Al 31 de diciembre de 2015, 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.

j. 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.

Los activos intangibles con una vida útil indefinida o todavía no disponibles para su uso, se sujetan a pruebas para efectos de deterioro al menos cada año, y siempre que exista un indicio de que el activo podría haberse deteriorado.

El monto recuperable es el mayor entre el valor razonable menos el costo de venderlo y el valor de uso. Al evaluar el valor de uso, los flujos de efectivo futuros estimados se descuentan a su valor presente utilizando una tasa de descuento antes de impuestos que refleje la evaluación actual del mercado respecto al valor del dinero en el tiempo y los riesgos específicos del activo para el cual no se han ajustado las estimaciones de flujos de efectivo futuros.

Si se estima que el monto recuperable de un activo (o 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, salvo si el activo se registra a un monto revaluado, en cuyo caso se debe considerar la pérdida por deterioro como una disminución de la revaluación. La Entidad realiza pruebas de deterioro anualmente para identificar algún indicio.

Posteriormente, cuando una pérdida por deterioro se revierte, el valor en libros del activo (o unidad generadora de efectivo) se incrementa al valor estimado revisado de su monto recuperable, de tal manera que el valor en libros ajustado no exceda el valor en libros que se habría determinado si no se hubiera reconocido una pérdida por deterioro para dicho activo (o unidad generadora de efectivo) en años anteriores. La reversión de una pérdida por deterioro se reconoce inmediatamente en resultados, a menos que el activo correspondiente se reconozca a un monto revaluado, en cuyo caso la reversión de la pérdida por deterioro se trata como un incremento en la revaluación.

k. Combinaciones de negocios

Las adquisiciones de negocios se contabilizan utilizando el método de adquisición. La contraprestación transferida en una combinación de negocios se mide a valor razonable, el cual se calcula como la suma de los valores razonables de los activos transferidos por la Entidad, menos los pasivos incurridos por la Entidad con los anteriores propietarios de la empresa adquirida y las participaciones de capital emitidas por la Entidad a cambio del control sobre la empresa. Los costos relacionados con la adquisición generalmente se reconocen en el estado de resultados conforme se incurren.

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

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

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

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

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

El tratamiento contable para cambios en el valor razonable de la contraprestación contingente que no califiquen como ajustes del periodo de medición depende de cómo se clasifique la contraprestación contingente. La contraprestación contingente que se clasifique como capital no se vuelve a medir en fechas de informe posteriores y su posterior liquidación se contabiliza dentro del capital. La contraprestación contingente que se clasifique como un activo o pasivo se vuelve a medir en fechas de informe posteriores de conformidad con IAS 39, o IAS 37, Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes, según sea apropiado, reconociendo la correspondiente ganancia o pérdida siendo reconocida en el estado de resultados.

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

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

l. 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.

Las unidades generadoras de efectivo a las que se les ha asignado crédito mercantil se prueban anualmente, o con mayor frecuencia cuando existen indicios de que la unidad pueda estar deteriorada. Si el monto recuperable de la 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.

m. Inversión en asociadas

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

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

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

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

Una inversión en una asociada o un negocio conjunto se registra utilizando el método de participación desde la fecha en que la participada se convierte en una asociada o un negocio conjunto. En la adquisición de la inversión en una asociada o negocio conjunto, el exceso en el costo de adquisición sobre la participación de la Entidad en el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables en la inversión se reconoce como crédito mercantil, el cual se incluye en el valor en libros de la inversión. Cualquier exceso de participación de la Entidad en el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables en el costo de adquisición de la inversión, 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 de conformidad con IAS 39.

La diferencia entre el valor contable de la asociada o negocio conjunto en la fecha en que el método de la participación se discontinúa y el valor razonable atribuible a la participación retenida y la ganancia por la venta de una parte del interés en la asociada o negocio conjunto se incluye en la determinación de la ganancia o pérdida por disposición de la asociada o negocio conjunto. Adicionalmente, la Entidad contabiliza todos los montos previamente reconocidos en otros resultados integrales en relación a esa asociada o negocio conjunto con la misma base que se requeriría si esa asociada o negocio conjunto hubiese dispuesto directamente los activos o pasivos relativos. Por lo tanto, si una ganancia o pérdida previamente reconocida en otros resultados integrales por dicha asociada o negocio conjunto se hubiere reclasificado al estado de resultados al disponer de los activos o pasivos relativos, la Entidad reclasifica la ganancia o pérdida del capital al estado de resultados (como un ajuste por reclasificación) cuando el método de participación se discontinúa.

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

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

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

n. Arrendamientos

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

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

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

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

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

o. Transacciones en moneda extranjera

Para consolidar los estados financieros de operaciones extranjeras que operan de forma independiente (ubicadas en Argentina, Chile, Colombia, Brasil y España) y que representan el 38% y 27% de los ingresos netos consolidados y el 22%, 23% y 21% del activo total consolidado al 31 de diciembre de 2015, 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 periodo, en cuyo caso, las operaciones se convierten a los tipos de cambio prevalecientes en la fecha en que se celebraron las operaciones.
- Todas las diferencias generadas por la conversión se reconocen como un componente separado en el capital contable y forman parte de las otras partidas de la utilidad integral.

p. Beneficios a los empleados

Beneficios a empleados por retiro y otros beneficios

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

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

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

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

Beneficios a los empleados a corto plazo

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

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

Participación de los trabajadores en las utilidades ("PTU")

Con motivo de la Reforma Fiscal 2014, al 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013 la PTU se registra en los resultados del año en que se causa y se presenta en el rubro de otros gastos y otros ingresos.

Como resultado de la Ley del Impuesto Sobre la Renta de 2014, al 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013, la PTU se determina con base en la utilidad fiscal conforme a la fracción I del artículo 10 de la misma Ley.

q. Impuestos a la utilidad

El gasto por impuestos a la utilidad representa la suma de los impuestos a la utilidad causados y los impuestos a la utilidad diferidos.

- Impuestos a la utilidad causados

En México, el impuesto sobre la renta ("ISR") y hasta el 31 de diciembre de 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, la tasa correspondientes a estas diferencias y en su caso se incluyen los beneficios de las pérdidas fiscales por amortizar y de algunos créditos fiscales. El activo o pasivo por impuesto a la utilidad diferido se reconoce generalmente para todas las diferencias fiscales temporales. Se reconocerá un activo por impuestos diferidos, por todas las diferencias temporales deducibles, en la medida en que resulte probable que la Entidad disponga de utilidades fiscales futuras contra las que pueda aplicar esas diferencias temporales deducibles. Estos activos y pasivos no se reconocen si las diferencias temporales surgen del crédito mercantil o del reconocimiento inicial (distinto al de la combinación de negocios) de otros activos y pasivos en una operación que no afecta el resultado fiscal ni el contable.

Se reconoce un pasivo por impuestos diferidos por diferencias temporales gravables asociadas con inversiones en subsidiarias y asociadas, y participaciones en negocios conjuntos, excepto cuando la Entidad es capaz de controlar la reversión de la diferencia temporal y cuando sea probable que la diferencia temporal no se revertirá en un futuro previsible.

Los activos por impuestos diferidos que surgen de las diferencias temporales asociadas con dichas inversiones y participaciones se reconocen únicamente en la medida en que resulte probable que habrán utilidades fiscales futuras suficientes contra las que se utilicen esas diferencias temporales y se espera que éstas se revertirán en un futuro cercano.

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

Los activos y pasivos por impuestos diferidos se valúan empleando las tasas fiscales que se espera aplicar en el 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.

Impuestos causados y diferidos

Los impuestos causados y diferidos se reconocen en resultados, excepto cuando se refieren a partidas que se reconocen fuera de los resultados, ya sea en los otros resultados integrales o directamente en el capital contable. Cuando surgen del reconocimiento inicial de una combinación de negocios, el efecto fiscal se incluye dentro del reconocimiento de la combinación de negocios.

r. Provisiones

Las provisiones se reconocen cuando la Entidad tiene una obligación presente (ya sea legal o asumida) como resultado de un suceso pasado, es probable que la Entidad tenga que liquidar la obligación, y puede hacerse una estimación confiable del importe de la obligación.

El importe reconocido como provisión es la mejor estimación del desembolso necesario para liquidar la obligación presente, al final del periodo sobre el que se informa, teniendo en cuenta los riesgos y las incertidumbres que rodean a la obligación. Cuando se valúa una provisión usando los flujos de efectivo estimados para liquidar la obligación presente, su valor en libros representa el valor presente de dichos flujos de efectivo.

Cuando se espera la recuperación de algunos o todos los beneficios económicos requeridos para liquidar una provisión por parte de un tercero, se reconoce una cuenta por cobrar como un activo si es virtualmente cierto que se recibirá el desembolso y el monto de la cuenta por cobrar puede ser valuado confiablemente.

Las provisiones se clasifican como circulantes o no circulantes en función del período de tiempo estimado para atender las obligaciones que cubren.

Pasivos contingentes adquiridos en una combinación de negocios

Los pasivos contingentes adquiridos en una combinación de negocios se valúan inicialmente a sus valores razonables, en la fecha de adquisición. Al final de los periodos subsecuentes sobre los cuales se informa, dichos pasivos contingentes se valúan al monto mayor entre el que hubiera sido reconocido de conformidad con la IAS 37 y el monto reconocido inicialmente menos la amortización acumulada reconocida de conformidad con la IAS 18, Ingresos.

s. Pasivos financieros e instrumentos de capital

1. Clasificación como deuda o capital

Los instrumentos de deuda y/o capital se clasifican como pasivos financieros o como capital de conformidad con la sustancia del acuerdo contractual y las definiciones de pasivo y capital.

2. Pasivos financieros

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

3. Otros pasivos financieros

Otros pasivos financieros, (incluyendo los préstamos y cuentas por pagar), se valúan subsecuentemente al costo amortizado usando el método de tasa de interés efectiva.

t. Instrumentos financieros derivados

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

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

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

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

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

Procesos de control interno: El Director de Finanzas Corporativas a través del Gerente de Tesorería Corporativa, deberá emitir al siguiente día hábil de la operación realizada, un reporte especificando las necesidades de recursos del período y el porcentaje cubierto a la Dirección de Administración y Finanzas. El Gerente de Tesorería Corporativa distribuirá mensualmente al área de Contabilidad la documentación necesaria y requerida para que se realice el registro adecuado de dichas operaciones. El Director de Administración y Finanzas, presentará trimestralmente ante el Comité de Prácticas Societarias, un resumen sobre el balance de las posiciones tomadas.

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

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

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

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

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

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

Está dentro de las facultades del Director de Finanzas 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 estado de posición financiera 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 Entidad se encarga de validar todos los cálculos y valuaciones recibidos por cada una de las contrapartes.

u. Reconocimiento de ingresos

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

Venta de bienes

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

Prestación de servicios

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

Dividendos

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

Regalías

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

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

En la aplicación de las políticas contables de la Entidad, las cuales se describen en la Nota 3, la administración debe hacer juicios, estimaciones y supuestos sobre los valores en libros de los activos y pasivos de los estados financieros. 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 1 y 15 menciona que Grupo Zena es una subsidiaria de Alsea, sobre la cual posee un 71.76%. Con base en los acuerdos contractuales entre la Entidad y otros inversionistas, Alsea tiene el poder de nombrar y destituir a la mayoría de los miembros del consejo de administración, comisión ejecutiva y cargos directivos de Grupo Zena, los cuales tienen el poder de dirigir las actividades relevantes de Grupo Zena. Por lo tanto, la administración de la entidad concluyó que Alsea tiene la capacidad de dirigir las actividades relevantes de Grupo Zena y por lo tanto tiene control sobre dicha entidad.

Asimismo, Alsea tiene el derecho de comprar la participación no controlada de los otros inversionistas (opción de compra). La opción de compra se podrá ejercer una vez transcurridos cuatro años desde la fecha de adquisición de Grupo Zena. La administración de Alsea ha realizado el cálculo del pasivo financiero en vista de los requerimientos contractuales mantenidos a la fecha de la opción de compra, el valor presente del pasivo financiero de acuerdo con los requerimientos de la IAS 32 Instrumentos financieros. El detalle de este pasivo se encuentra en la Nota 19.

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

La Nota 1 y 15 menciona que OFA es una subsidiaria de la Entidad. Con base en los acuerdos contractuales entre la Entidad y otros inversionistas, la Entidad tiene el poder de nombrar y destituir a la mayoría de los miembros del consejo de administración de OFA el cual, tiene el poder de dirigir las actividades relevantes de OFA. Por lo tanto, la administración de la Entidad concluyó que la Entidad tiene la capacidad de dirigir las actividades relevantes de OFA unilateralmente y por lo tanto tiene control sobre OFA.

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

b. Fuentes clave de incertidumbre en las estimaciones

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

1. Deterioro de activos de larga duración

La Entidad evalúa anualmente si existen indicios de deterioro para los activos de larga duración y calcula el monto recuperable cuando existen dichos indicios. Existe deterioro cuando el valor neto en libros de un activo de larga duración o 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

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

3. Valuación impuesto sobre la renta

La Entidad reconoce el beneficio fiscal futuro neto relacionado con los activos por impuesto sobre la renta diferidos en la medida en que sea probable que se reviertan las diferencias temporales deducibles en el futuro previsible. Evaluar la recuperabilidad de los activos por impuesto sobre la renta diferidos requiere que la Entidad realice estimaciones importantes relacionadas con las expectativas de la utilidad gravable en el futuro. Las estimaciones de la utilidad gravable futura se basan en los flujos de efectivo pronosticados generados de las operaciones y la aplicación de las leyes fiscales existentes en México. En la medida en que los flujos de efectivo futuros y la utilidad gravable difieran en forma importante de las estimaciones, podría verse afectada la capacidad para realizar los activos por impuestos diferidos netos registrados a la fecha de presentación de la información financiera.

Además, los cambios futuros en las leyes fiscales de México podrían limitar la capacidad para obtener deducciones fiscales en periodos futuros.

4. Activos intangibles

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

5. Mediciones de valor razonable y procesos de valuación

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

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

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

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

6. Contingencias

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

5. TRANSACCIONES QUE NO RESULTARON EN FLUJOS DE EFECTIVO

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

Durante 2013, la Entidad adquirió el 82% de Starbucks Coffee Chile, S. A. (Starbucks Chile) y concretó la fusión de OFA y Burger King Mexicana, S. A. de C. V. ("BKM"), en donde la Entidad adquirió adicionalmente el 28.1% de las acciones representativas del capital social de OFA, que estaban en propiedad de BKM, quedando Alsea con una participación final del 80% en OFA y BKM con el 20%. El detalle de estas adquisiciones y la consideración pagado en acciones y pasivos asumidos se muestra en la nota 15.

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 19).

6. EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO

Para propósitos de los estados consolidados de flujos de efectivo, el efectivo y equivalentes de efectivo incluye efectivo y bancos e inversiones en instrumentos del mercado de dinero. 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 2015, 2014 y 2013, se integra como se muestra a continuación:

	2015	2014	2013
Efectivo	\$ 632,628	\$ 589,565	\$ 545,708
Inversiones a la vista con vencimiento original menor a tres meses	563,186	523,285	117,562
Total efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 1,195,814	\$ 1,112,850	\$ 663,270

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 2015, 2014 y 2013, el saldo de clientes se integra como se muestra a continuación:

	2015	2014	2013
Franquicias	\$ 332,485	\$ 359,008	\$ 213,231
Tarjeta Crédito	163,584	188,456	110,442
Otros	261,971	233,084	90,505
	758,040	780,548	414,178
Estimación para cuentas de cobro dudoso (1)	(118,097)	(106,799)	(54,074)
	\$ 639,943	\$ 673,749	\$ 360,104

(1) Las estimaciones que se presentan en los estados consolidados de posición financiera, se refieren a las cuentas de difícil cobro de saldos con franquiciatarios a más de 90 días. Las estimaciones reconocidas principalmente por este concepto son de \$118,097, \$106,799 y \$54,074 en 2015, 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 sobre el saldo vencido, al momento de liquidarlo. La tasa se compone de Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIIE) más 5 puntos y se multiplica por 2.

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

	2015	2014	2013
15-60 días	\$ 43,648	\$ 28,739	\$ 37,376
60-90 días	9,230	11,443	12,327
Más de 90-120 días	95,161	97,270	73,615
Total	\$ 148,039	\$ 137,452	\$ 123,318
Antigüedad promedio (días)	60	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 2015, 2014 y 2013, se integran como se muestra a continuación:

	2015	2014	2013
Alimentos y bebidas	\$ 1,083,807	\$ 836,993	\$ 491,256
Envase y empaque	84,235	78,966	57,682
Otros (1)	214,983	145,850	99,403
Estimación para obsolescencia	(5,044)	(6,635)	(6,461)
Total	\$ 1,377,981	\$ 1,055,174	\$ 641,880

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

Los inventarios reconocidos en el costo de ventas por consumo de inventarios durante el periodo con respecto a las operaciones continuas fue de \$10,149,276, \$7,277,438 y \$5,227,739 por los años que terminaron al 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013, respectivamente. Los saldos de 2014 y 2013 no incluyen la información de operaciones discontinuadas, mencionada en la nota 29.

9. PAGOS ANTICIPADOS

Los pagos anticipados fueron efectuados para la adquisición de:

	2015	2014	2013
Seguros y otros servicios	\$ 220,783	\$ 267,635	\$ 136,796
Anticipos a proveedores	62,249	202,051	134,459
Arrendamiento de locales	39,354	33,533	33,068
Total	\$ 322,386	\$ 503,219	\$ 304,323

10. 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 propios	Arrendamiento capitalizable	Equipo de transporte	Equipo de cómputo	Equipo de producción	Mobiliario y equipo de oficina	Construcción en proceso	Total
Costo										
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 2b)	-	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	321,351	39,854	51,803	97,969	60,523	325,936	4,167,609
Ajuste por reformulación (nota 2a)	-	38,875	157,970	-	2,266	5,478	-	12,149	-	216,738
Bajas	-	(239,161)	(134,656)	(32,923)	(18,912)	(13,098)	(8,588)	(3,720)	-	(451,058)
Ajuste por conversión	-	(22,828)	(96,367)	-	(740)	(6,279)	(1,930)	(5,019)	(3,288)	(136,451)
Saldo al 31 de diciembre de 2014 reformulado	797,139	4,109,295	6,190,457	288,428	172,027	552,255	940,450	277,415	1,145,279	14,472,745
Adquisiciones	14,783	1,153,047	1,239,062	-	41,315	205,232	41,196	36,161	254,022	2,984,818
Bajas	-	(183,125)	(335,952)	-	(23,113)	(23,962)	(5,903)	(163)	-	(572,218)
Ajuste por conversión	(5,617)	(58,817)	(98,739)	-	(1,826)	(4,945)	(1,076)	(4,649)	(11,976)	(187,645)
Saldo al 31 de diciembre de 2015	\$ 806,305	\$ 5,020,400	\$ 6,994,828	\$ 288,428	\$ 188,403	\$ 728,580	\$ 974,667	\$ 308,764	\$ 1,387,325	\$ 16,697,700

		Edificios	Equipo de tienda	Mejoras a locales arrendados propios	Arrendamiento capitalizable	Equipo de transporte	Equipo de cómputo	Equipo de producción	Mobiliario y equipo de oficina	Construcción en proceso	Total
Depreciación											
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	479,700	46,036	-	3,915,337
Cargo por depreciación del ejercicio		7,848	400,780	399,389	11,031	29,075	72,539	48,654	9,560	-	978,876
Ajuste por conversión		-	(15,678)	(22,622)	-	(444)	(5,504)	(1,496)	(3,737)	-	(49,481)
Bajas		-	(98,798)	(247,797)	(16,212)	(13,933)	(11,537)	(4,327)	(420)	-	(393,024)
Saldo al 31 de diciembre de 2014 reformulado		84,871	1,423,669	1,959,787	(5,181)	85,894	328,698	522,531	51,439	-	4,451,708
Cargo por depreciación del ejercicio		8,743	633,620	727,164	14,708	33,161	112,523	45,595	20,827	-	1,596,341
Ajuste por conversión		-	(22,824)	(42,948)	-	(1,094)	(3,406)	(1,490)	3	-	(71,759)
Bajas		-	(141,946)	(229,691)	-	(20,106)	(22,056)	(2,421)	(146)	-	(416,366)
Saldo al 31 de diciembre de 2015	\$	93,614	\$ 1,892,519	\$ 2,414,312	\$ 9,527	\$ 97,855	\$ 415,759	\$ 564,215	\$ 72,123	\$ -	\$ 5,559,924
Costo neto											
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 reformulado	\$	712,268	\$ 2,685,626	\$ 4,230,670	\$ 293,609	\$ 86,133	\$ 223,557	\$ 417,919	\$ 225,976	\$ 1,145,279	\$ 10,021,037
Saldo al 31 de diciembre de 2015	\$	712,691	\$ 3,127,881	\$ 4,580,516	\$ 278,901	\$ 90,548	\$ 312,821	\$ 410,452	\$ 236,641	\$ 1,387,325	\$ 11,137,776

11. 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	
Costo												
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)
Saldo al 31 de diciembre de 2013 reformulado		2,134,298		381,133		701,620		452,182		1,254,476		4,923,709
Adquisiciones		94,824		243		158,933		77,308		62,676		393,984
Adquisición de negocio		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
Ajuste por reformulación (nota 2a)		4,795,642		-		-		-		(3,494,777)		1,300,865
Bajas		(2,598)		(2,875)		(4,241)		(359)		-		(10,073)
Saldo al 31 de diciembre de 2014 reformulado		7,813,255		378,644		875,130		572,461		6,881,265		16,520,755
Adquisiciones		94,601		603		173,013		143,255		-		411,472
Ajuste por conversión		15,359		(1,031)		(6,574)		(841)		-		6,913
Bajas		(9,313)		(8,227)		(5,219)		(275)		-		(23,034)
Saldo al 31 de diciembre de 2015	\$	7,913,902	\$	369,989	\$	1,036,350	\$	714,600	\$	6,881,265	\$	16,916,106

		Derechos de marcas		Comisiones por apertura de tienda		Derecho de franquicia y uso de locales		Licencias y desarrollos		Crédito mercantil		Total
Amortización												
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)
Saldo al 31 de diciembre de 2013 reformulado		599,217		369,846		217,806		333,844		16,953		1,537,666
Amortización		206,596		3,800		65,861		78,187		-		354,444
Ajuste por conversión		6,514		114		7		6,078		-		12,713
Bajas		(1,312)		(2,634)		(3,692)		(51)		-		(7,689)
Saldo al 31 de diciembre de 2014 reformulado		811,015		371,126		279,982		418,058		16,953		1,897,134
Amortización		128,657		9,693		95,598		117,608		-		351,556
Ajuste por conversión		(593)		(3,243)		(3,243)		(357)		-		(7,436)
Bajas		(3,880)		(10,472)		(1,732)		(68)		-		(16,152)
Saldo al 31 de diciembre de 2015	\$	935,199	\$	367,104	\$	370,605	\$	535,241	\$	16,953	\$	2,225,102
Costo neto												
Saldo al 31 de diciembre de 2013 reformulado	\$	1,535,081	\$	11,287	\$	483,814	\$	118,338	\$	1,237,523	\$	3,386,043
Saldo al 31 de diciembre de 2014 reformulado	\$	7,002,240	\$	7,518	\$	595,148	\$	154,403	\$	6,864,312	\$	14,623,621
Saldo al 31 de diciembre de 2015	\$	6,978,703	\$	2,885	\$	665,745	\$	179,359	\$	6,864,312	\$	14,691,004

12. OBLIGACIONES POR ARRENDAMIENTO

a. Contratos de arrendamiento operativo

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

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

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

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

	2015	2014	2013
Pagos mínimos de arrendamiento	\$ 2,851,083	\$ 1,805,853	\$ 1,257,559

a. Los compromisos de arrendamiento operativos no cancelables.

	2015	2014	2013
Menos de un año	\$ 1,744,166	\$ 1,533,805	\$ 917,838
Entre uno y cinco años	7,833,383	6,888,298	4,061,677

b. Pasivos financieros por arrendamiento

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

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

	Pagos mínimos de arrendamiento	
	2015	2014
Menos de uno año	\$ 32,789	\$ 33,723
Entre uno y cinco años	97,195	162,569
Cinco años o más	566,261	533,685
	696,245	729,977
Menos cargos de financiamiento futuros	(381,915)	(407,757)
Pagos mínimos de arrendamiento	\$ 314,330	\$ 322,220

	Valor presente de los pagos mínimos de arrendamientos	
	2015	2014
Menos de uno año	\$ 7,190	\$ 7,878
Entre uno y cinco años	20,398	33,651
Cinco años o más	286,742	280,691
Valor presente de pagos mínimos de arrendamiento	\$ 314,330	\$ 322,220

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

13. INVERSIÓN EN SUBSIDIARIAS

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

Subsidiaria	Actividad	2015	2014	2013
Panadería y Alimentos para Food Service, S.A. de C.V.	Distribución de Alimentos marcas Alsea	100%	100%	100%
Café Sirena, S. de R.L de C.V.	Operadora de la marca Starbucks en México	100%	100%	100%
Operadora de Franquicias Alsea, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Burger King en México	80.00%	80.00%	80.00%
Operadora y Procesadora de Productos de Panificación S.A. de C.V.	Operadora de la marca Domino's Pizza en México	100%	100%	100%
Gastrosur, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Chili's Grill & Bar en México	100%	100%	100%
Fast Food Sudamericana, S.A.	Operadora de la marca Burger King en Argentina	100%	100%	100%
Fast Food Chile, S.A.	Operadora de la marca Burger King en Chile	100%	100%	100%
Starbucks Coffee Argentina, S.R.L	Operadora de la marca Starbucks en Argentina	100%	100%	100%
Dominalco, S.A.	Operadora de la marca Domino's Pizza en Colombia	93.25%	95.00%	95.00%
Servicios Múltiples Empresariales ACD S.A. de C.V. SOFOM E.N.R	Operadora de Factoraje y Arrendamiento Financiero	100%	100%	100%
Asian Bistro Colombia, S.A.S	Operadora de la marca P.F. Chang's en Colombia	100%	100%	100%
Asian Bistro Argentina S.R.L.	Operadora de la marca PF. Chang's en Argentina	100%	100%	100%
Operadora Alsea en Colombia, S.A.	Operadora de la marca Burger King en Colombia	94.91%	95%	95%
Asian Food Ltda.	Operadora de la marca P.F. Chang's en Chile	100%	100%	100%
Grupo Calpik, S.A.P.I. de C.V.	Operadora de la marca California Pizza Kitchen en México	100%	100%	100%
Especialista en Restaurantes de Comida Estilo Asiática, S.A. de C.V.	Operadora de la marca P.F. Chang's y Pei Wei en México	100%	100%	100%
Distribuidora e Importadora Alsea, S.A. de C.V.	Distribuidora de alimentos e insumos para las marcas de Alsea y relacionadas	100%	100%	100%
Italcafe, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Italianni's	100%	100%	100%
Grupo Amigos de San Ángel, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Italianni's	100%	89.77%	89.77%
Grupo Amigos de Torreón, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Italianni's	100%	100%	100%
Grupo Amigos de Perisur, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Italianni's	100%	100%	100%
Starbucks Coffee Chile, S.A.	Operadora de la marca Starbucks en Chile	100%	100%	100%
Distribuidora e Importadora Alsea Colombia S.A.S.	Distribuidora de Alimentos e insumos para las marcas de Alsea en Colombia	100%	100%	-
Estrella Andina S.A.S.	Operadora de la marca Starbucks en Colombia	70.00%	70.00%	70.00%
Operadora Vips S. de R.L. de C.V.	Operadora de la marca Vips	100%	100%	-
OPQR, S.A de C.V.	Operadora de la marca Cheesecake Factory en México	100%	100%	-
Food Service Project, S.L (Grupo Zena)	Operadora de España	71.76%	71.76%	-

14. INVERSIÓN EN ACCIONES DE COMPAÑÍAS ASOCIADAS

Aportación en la participación no controladora de Blue Stripes Chile

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

Aportación en la participación no controladora de Stripes Chile

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 67% 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 2015, 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:

(%)					Participación en asociada		
	2015	2014	2013	Actividad principal	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013
Grupo Axo (2)	25.00%	25.00%	25.00%	Comercializadora de ropa y accesorios de marcas de prestigio internacional que opera en México.	\$ 892,169	\$ 826,067	\$ 788,665
Blue Stripes Chile SPA (1)	33.33%	-	-	Comercializadora de ropa y accesorios de marcas de prestigio internacional que opera en Chile.	6,511	-	-
Stripes Chile SPA (3)	33.33%	33.33%	-	Comercializadora de ropa y accesorios de marcas de prestigio internacional que opera en Chile.	24,282	3,757	-
Total					\$ 922,962	\$ 829,824	\$ 788,665

	Participación en asociada			Actividad principal	Participación en asociada		
	(%)	(%)	(%)		31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013
Grupo Axo,	25.00%	25.00%	25.00%	Comercializadora de ropa y accesorios de marcas de prestigio	\$ 27,396	\$ 32,663	\$ 43,582
Blue Stripes Chile SPA (1)	33.33%	-	-	Comercializadora de ropa y accesorios de marcas de prestigio internacional que opera en Chile.	2	-	-
Stripes Chile SPA	33.33%	33.33%	-	Comercializadora de ropa y accesorios de marcas de prestigio	305	(410)	-
Total					\$ 27,703	\$ 32,253	\$ 43,582

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

(2) En 2015 y 2014 se realizaron aportaciones para aumento de capital en Grupo Axo por \$38,706 y \$4,739, respectivamente.

(3) En 2015 se efectuó la aportación para aumento de capital de \$20,220 en Stripes Chile SPA.

Stripes Chile SPA

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

	2015	2014
Activos circulantes	\$ 43,621	\$ 15,609
Activos no circulantes	\$ 55,315	\$ 4,731
Pasivos circulantes	\$ 26,081	\$ 9,068

	2015	01/08/2014 al 31/12/2014
Ingresos	\$ 85,486	\$ 10,764
Utilidad (pérdida) neta del ejercicio	\$ 915	\$ (1,230)

Blue Stripes Chile SPA

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

	2015
Activos circulantes	\$ 16,478
Activos no circulantes	\$ 9,531
Pasivos circulantes	\$ 6,475
	01/06/2015 al 31/12/2015
Ingresos	\$ 11,904
Utilidad neta del ejercicio	\$ 5

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

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

	2015	2014	2013
Activos corrientes	\$ 2,380,902	\$ 1,551,287	\$ 1,435,557
Activos no corrientes	\$ 3,169,338	\$ 1,276,883	\$ 911,862
Pasivos corrientes	\$ 1,733,052	\$ 752,650	\$ 997,003
Pasivos no corrientes	\$ 2,488,060	\$ 1,010,797	\$ 435,302
	2015	2014	2013
Ingresos	\$ 4,504,291	\$ 2,531,914	\$ 1,207,860
Utilidad neta del ejercicio	\$ 109,584	\$ 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:

	2015	2014	2013
Activos netos de la asociada	\$ 1,329,128	\$ 1,064,723	\$ 919,114
Participación de la Entidad en Grupo Axo	\$ 332,282	\$ 266,180	\$ 228,778
Más: crédito mercantil	559,887	559,887	559,887
Valor en libros de la participación de la Entidad en Grupo Axo	\$ 892,169	\$ 826,067	\$ 788,665

15. COMBINACIÓN DE NEGOCIOS

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

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

Adquisición de Grupo Zena

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

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

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

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

Concepto	Registro preliminar		Ajuste por valuación		Valor razonable
Activos circulantes:					
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$	89,287	\$	-	\$ 89,287
Cuentas por cobrar y otras cuentas por cobrar		245,968		-	245,968
Activos a largo plazo:					
Equipo de tienda y mejoras		1,231,979		261,998	1,493,977
Activos intangibles		470,473		1,222,642	1,693,115
Reasignación de Crédito Mercantil incluido en Grupo Zena		1,313,786		(1,313,786)	-
Impuestos diferidos		174,859		-	174,859
Pasivos circulantes:					
Cuentas por pagar a proveedores y otras cuentas por pagar		(1,279,228)		-	(1,279,229)
Pasivos a largo plazo:					
Impuestos diferidos				(445,393)	(445,393)
Préstamos		(1,845,132)		-	(1,845,132)
Otros pasivos a largo plazo		(165,459)		-	(165,459)
Valor razonable de los activos netos adquiridos		236,533		(274,540)	(38,007)
Contraprestación pagada en efectivo		1,794,245		-	1,794,245
Valor razonable de la participación no controlada anterior		706,098		(101,521)	604,577
Valor de la contraprestación pagada		2,500,343		(101,521)	2,398,822
Crédito mercantil	\$	2,263,810	\$	173,018	\$ 2,436,829

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

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

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

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

Adquisición de VIPS

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

La adquisición no contempla alguna contraprestación contingente.

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

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

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

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

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

Desde la fecha de la adquisición y hasta el 31 de diciembre de 2014, VIPS contribuyó \$4,016,325 a los ingresos y \$111,628 a la utilidad del período antes del impuesto a las ganancias. Si la combinación hubiera ocurrido al inicio del ejercicio, la utilidad neta consolidada del periodo según las IFRS hubiera sido de \$683,119 y el ingreso por operaciones continuadas hubiera sido de \$24,723,880. Los gastos de adquisición relacionados a esta transacción ascendieron a \$9,357 los cuales se muestran en otros gastos.

Adquisición de la participación controladora de Starbucks Coffee Chile

En septiembre de 2013, Alsea adquirió el 82% de Starbucks 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
Activos circulantes:					
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$	128,656	\$	-	\$ 128,656
Cuentas por cobrar y otras cuentas por cobrar		89,427		-	89,427
Activos a largo plazo:					
Equipo de tienda y mejoras		141,993		21,758	163,751
Activos intangibles		6,132		558,180	564,312
Impuestos diferidos		-		(173,981)	(173,981)
Pasivos circulantes:					
Cuentas por pagar a proveedores y otras cuentas por pagar		(88,683)		-	(88,683)
Pasivos a largo plazo:					
Otros pasivos a largo plazo		(13,124)		-	(13,124)
Valor razonable de los activos netos adquiridos		264,401		405,957	670,358
Valor razonable de la participación no controlada anterior		47,593		62,683	110,276
Contraprestación pagada en efectivo		928,595		-	928,595
Valor de la contraprestación pagada		976,188		62,683	1,038,871
Crédito mercantil	\$	711,787	\$	(343,274)	\$ 368,513

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

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

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

Adquisición de Burger King Mexicana

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

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

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

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

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

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

En 2013, desde la fecha de la adquisición, Burger King Mexicana contribuyó \$564,376 a los ingresos y \$3,756 a la utilidad del período antes del impuesto a las ganancias. Si la combinación hubiera ocurrido al inicio del ejercicio, la utilidad neta consolidada del período según las IFRS hubiera sido de \$647,842 y el ingreso por operaciones continuadas hubiera sido de \$15,893,611. Los gastos de adquisición relacionados a esta transacción ascendieron a \$1,101 los cuales se muestran en otros gastos.

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

16. CRÉDITO MERCANTIL

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	3,058,697
Foster's Hollywood	198,598
La Vaca Argentina	3,270
Burger King	1,219,404
Domino's Pizza	1,008,342
Il Tempietto	377
Cañas y Tapas	6,838
Saldo al 31 de diciembre de 2014 (reformulado)	6,864,312
Saldo al 31 de diciembre de 2015	\$ 6,864,312

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	2015	2014	2013
Burger King	\$ 1,336,967	\$ 1,336,967	\$ 117,563
Domino's Pizza	1,078,622	1,078,622	70,280
Chili's	26,614	26,614	26,614
Italianni's	785,816	785,816	785,816
VIPS	3,058,697	3,058,697	-
Starbucks Coffee	368,513	368,513	237,250
Foster's Hollywood	198,598	198,598	-
La Vaca Argentina	3,270	3,270	-
Il Tempietto	377	377	-
Cañas y Tapas	6,838	6,838	-
	\$ 6,864,312	\$ 6,864,312	\$ 1,237,523

Al 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013, los estudios efectuados de las pruebas de deterioro concluyeron que el crédito mercantil no tiene deterioro.

17. DEUDA A LARGO PLAZO

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

	Vencimientos	Tasa de interés promedio anual	2015	2014	2013
Créditos simples	2014-2025	4.11-8.07%	\$ 5,753,546	\$ 8,747,823	\$ 2,554,767
Menos vencimientos circulantes			734,824	1,377,157	388,486
Vencimientos a largo plazo			\$ 5,018,722	\$ 7,370,666	\$ 2,166,281

Los vencimientos anuales de la deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2015 son como se muestra a continuación:

Año	Importe
2017	\$ 882,402
2018	502,281
2019	2,433,871
2020	1,200,168
	\$ 5,018,722

Los créditos bancarios incluyen ciertas obligaciones de hacer y no hacer así como mantener ciertas razones financieras. Al 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013 todas estas obligaciones se han cumplido.

18. CERTIFICADOS BURSÁTILES

En marzo de 2015, la Entidad emitió un certificado bursátil por un monto de \$3,000,000, con un plazo de cinco años a partir de su fecha de emisión con vencimiento en marzo de 2020, el cual generará intereses cada 28 días a una tasa cupón de TIIE de 28 días más 1.10 puntos porcentuales; y otro certificado bursátil por un monto de \$1,000,000, con un plazo de diez años a partir de su fecha de emisión con vencimiento en marzo de 2025, el cual generará intereses a una tasa fija de 8.07%.

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 pagarán intereses cada 28 días a una tasa cupón de TIIE de 28 días más 0.75 puntos porcentuales.

El saldo al 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013 asciende a \$6,479,795, \$2,491,356 y \$2,488,850, respectivamente.

Año	Importe
2018	\$ 2,493,909
2020	2,985,886
2025	1,000,000
	\$ 6,479,795

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

Como se menciona en la Nota 1e, la Entidad adquirió Grupo Zena, de dicha adquisición Alsea tiene el derecho de comprar la participación no controlada de los otros inversionistas (opción de compra) al cumplirse el cuarto año desde la fecha de la adquisición. El importe corresponde al valor presente de la deuda estimada que se estará liquidando al momento de ejercer la opción de compra conforme a las cláusulas del contrato. El pasivo se estará actualizando cada año hasta la fecha de opción, y los efectos generados con posterioridad serán reconocidos en el estado de resultados de conformidad con la IAS 32 instrumentos financieros: presentación. El pasivo financiero de la opción de compra asciende a \$2,777,328 y \$2,673,053, al 31 de diciembre de 2015 y 2014, respectivamente. La revaluación de dicha opción de compra al 31 de diciembre de 2015, generó una pérdida en resultados por \$104,275 y se muestra como ‘Cambios en el valor razonable de instrumentos financieros’ en el estado consolidado de resultados y otros resultados integrales.

20. IMPUESTOS A LA UTILIDAD

En México la Entidad está sujeta al ISR cuya tasa es del 30%. La Entidad causó ISR en forma consolidada hasta 2014 con sus subsidiarias mexicanas. Debido a que se abrogó la Ley de ISR vigente hasta el 31 de diciembre de 2014, se eliminó el régimen de consolidación fiscal, por lo tanto la Entidad y sus subsidiarias tienen la obligación del pago del impuesto diferido determinado a esa fecha durante los siguientes cinco ejercicios a partir de 2014, como se muestra más adelante.

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

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

El pasivo de ISR al 31 de diciembre de 2015 relativo a los efectos por beneficios y desconsolidación fiscal se pagarán en los siguientes años.

Año de vencimiento	Pago
2016	\$ 31,893
2017	21,828
2018	17,927
	\$ 71,648

En Chile, en septiembre de 2014 el gobierno promulga en su reforma tributaria un aumento a la tasa en forma gradual de acuerdo a lo siguiente 21% en 2014, 22.5% para 2015, 24% para 2016, 25.5% para 2017 y para 2018 la tasa será del 27%, según sistema de tributación elegido para los ejercicios 2017 y 2018. El cambio en el impuesto de Primera Categoría se promulgó en julio de 2010.

En Colombia, las disposiciones fiscales aplicables estipulan que la tarifa aplicable al impuesto sobre la renta para los años 2014 y 2015 es del 25% y el impuesto sobre la renta para la equidad – CREE es del 9%, respectivamente. Asimismo, se establece una sobretasa del impuesto CREE del 5% para compañías cuya utilidad sea igual o superior a \$800 millones.

En Argentina, i.- Impuesto a las ganancias, la Entidad aplica el método de lo diferido para reconocer los efectos contables del impuesto a las ganancias la tasa del impuesto es del 35%.ii.- Impuesto a la ganancia mínima presunta (IGMP) , la sociedad determina el IGMP aplicando la tasa vigente del 1% sobre los activos computables al cierre de cada ejercicio, iii.- Impuesto sobre los bienes personales pertenecientes a personas físicas o morales radicadas en el exterior, se determinara aplicando una alícuota del 0.5% sobre el valor patrimonial proporcional al cierre del ejercicio y se considera pago único.

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

a. Impuestos a la utilidad reconocidos en los resultados

	2015	2014	2013
Corriente	\$ 691,060	\$ 597,045	\$ 422,573
Diferido	(201,141)	(232,452)	(137,706)
	\$ 489,919	\$ 364,593	\$ 284,867

El gasto de impuestos atribuible a la utilidad antes de ISR fue diferente del que resultaría de aplicar la tasa del 30% en 2015, 2014 y 2013, como resultado de las partidas que se indican a continuación:

	2015	2014	2013
Tasa esperada de ISR	30%	30%	30%
Gastos no deducibles	8%	7%	3%
Efectos de inflación y otros	(6%)	(1%)	(3%)
Tasa efectiva de ISR consolidada	32%	36%	30%

b. Impuestos diferidos

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

	2015	2014	2013
(Activos) pasivos diferidos:			
Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios	\$ (36,942)	\$ (34,028)	\$ (10,863)
Provisiones de pasivo	(488,383)	(447,253)	(368,176)
Anticipos de clientes	(105,167)	(70,341)	(18,565)
Pérdidas fiscales por amortizar	(219,508)	(75,874)	(166,337)
IMPAC por recuperar	(12,269)	(12,269)	(12,269)
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	882,625	1,208,752	(230,345)
Otros activos	5,752	7,172	12,224
Pagos anticipados	71,418	47,013	53,049
	97,526	623,172	(741,282)
Estimación de pérdidas fiscales	116,868	-	-
	\$ 214,394	\$ 623,172	\$ (741,282)

c. Impuesto diferido en el estado de posición financiera

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

	2015	2014	2013
Activo por impuestos diferidos	\$ 1,710,943	\$ 1,320,881	\$ 760,782
Pasivo por impuestos diferidos	1,925,337	1,944,053	19,500
	\$ 214,394	\$ 623,172	\$ (741,282)

d. Saldos de impuestos diferidos

2015	Saldo inicial	Reconocido en los resultados	Reconocido directamente en el capital contable	Adquisiciones	Saldo final
Diferencias temporales					
Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios	\$ (34,028)	\$ (2,914)	\$ -	\$ -	\$ (36,942)
Provisiones de pasivo	(447,253)	(14,330)	(26,800)	-	(488,383)
Anticipos de clientes	(70,341)	(34,826)	-	-	(105,167)
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	1,208,752	(316,476)	(9,651)	-	882,625
Pagos anticipados	47,013	168,825	(144,420)	-	71,418
Otros activos	7,172	(1,420)	-	-	5,752
	711,315	(201,141)	(180,871)	-	329,303
Pérdidas fiscales y créditos fiscales no utilizados					
Pérdidas fiscales	(75,874)	-	(26,766)	-	(102,640)
IMPAC por recuperar	(12,269)	-	-	-	(12,269)
	(88,143)	-	(26,766)	-	(114,909)
	\$ 623,172	\$ (201,141)	\$ (207,637)	\$ -	\$ 214,394

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

2013	Saldo inicial	Reconocido en los resultados	Reconocido directamente en el capital contable	Adquisiciones	Saldo final
Diferencias temporales					
Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios	\$ (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)
Pérdidas fiscales y créditos fiscales no utilizados					
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 2015, son

Año de vencimiento	Pérdidas amortizables
2020	\$ 44,425
2021	22,265
2022	24,139
2023	124,948
2024	108,197
2025	407,718
	\$ 731,692

21. BENEFICIOS A EMPLEADOS

Planes de contribución definida

El gasto total reconocido en el estado de resultados y otros resultados integrales es de \$78,353 que representa las contribuciones pagaderas por la Entidad a estos planes. Al 31 de diciembre de 2015, las contribuciones de \$78,353 que se adeudan respecto al plan no habían sido pagadas.

El gasto por beneficios a empleados al 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013 fue de \$8,171,055, \$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 la prima de antigüedad, ascendió a \$6,041, \$29,661 y \$21,674 en 2015, 2014 y 2013, respectivamente.

22. INSTRUMENTOS FINANCIEROS

a. Administración del riesgo de capital

La Entidad administra su capital para asegurar que sus entidades estarán en capacidad de continuar como negocio en marcha mientras que maximizan el rendimiento a sus accionistas a través de la optimización de los saldos de deuda y capital. La estrategia general de la Entidad no ha sido modificada en comparación con 2014.

La estructura de capital de la Entidad consiste en la deuda total (los préstamos como se detalla en la Nota 17 compensados por saldos de efectivo y bancos) y el capital de la Entidad (compuesto por capital social emitido, reservas y utilidades acumuladas como se revela en la Nota 23).

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

El objetivo principal de la administración del riesgo de capital de la Entidad es asegurar que éste mantenga una calificación de crédito sólida y ratios de capital saludables para poder sustentar su negocio y maximizar el valor para el accionista.

La Entidad gestiona su estructura de capital y realiza los ajustes pertinentes en función a los cambios en las condiciones económicas. A fin de mantener y ajustar su estructura de capital, la Entidad puede modificar los pagos de dividendos a los accionistas, rembolsarles capital o emitir nuevas acciones.

Durante los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2015, 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.

- Deuda Total a EBITDA = Deuda Total / EBITDA Itm

Al 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013, la restricción financiera establecida en los contratos de crédito de la Entidad corresponde a la relación de Deuda Total a EBITDA de los últimos doce meses. La Entidad cumplió con el ratio establecido.

b. Categorías de instrumentos financieros

	2015	2014	2013
Activos financieros			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 1,195,814	\$ 1,112,850	\$ 663,270
Préstamos y cuentas por cobrar a costo amortizado	904,853	895,543	628,818
Pasivos financieros a costo amortizado			
Proveedores	3,013,091	2,694,015	1,408,565
Cuentas por pagar a acreedores	635,802	601,854	197,709
Vencimiento circulante de la deuda a largo plazo	734,824	1,377,157	388,486
Pasivos financieros por arrendamiento	7,190	7,878	-

	2015	2014	2013
Préstamos bancarios a largo plazo	5,018,722	7,370,666	2,166,281
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	307,140	314,342	-
Certificados Bursátiles	6,479,795	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 32 muestra las posiciones en moneda extranjera al 31 de diciembre de 2015, 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 2015, 2014 y 2013.

Tipo de derivado valor o contrato	Posición	Objetivo de la cobertura	Valor del subyacente / variable de referencia			Monto nocional/ valor nominal (miles de USD)			Valor razonable (miles de USD)			Montos de vencimientos (miles de USD)
			31.dic.15 actual	31.dic.14 anterior	31.dic.13 anterior	31.dic.15 actual	31.dic.14 anterior	31.dic.13 anterior	31.dic.15 actual	31.dic.14 anterior	31.dic.13 anterior	
Forwards	Larga	Económica	17.34 USDMXN	14.74 USDMXN	13.06 USDMXN	14,000	1,000	2,500	\$ (306)	\$ (117)	\$ (16)	14,000
Opciones	Larga	Económica	17.34 USDMXN	14.74 USDMXN	13.06 USDMXN	14,500	6,500	13,750	\$ (9)	\$ (19)	\$ (9)	14,500
Forwards	Corta	Económica	1.09 EURUSD	NA	NA	900	-	-	\$ 0.1	-	-	900

1. Análisis de sensibilidad de moneda extranjera

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

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 2015, 2014 y 2013, se realizaron un total de 67, 212 y 309 operaciones, respectivamente, de instrumentos financieros derivados de tipo de cambio forwards y opciones por un monto de 41.5, 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 2015, 2014 y 2013, la Entidad cuenta con IFD para compra de dólares americanos en los próximos doce meses, por un importe aproximado a 28, 7.5 y 16.3 millones de dólares, con un tipo de cambio promedio de aproximadamente \$16.26, \$13.80 y \$12.6 pesos por dólar, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013, se tenían contratados los instrumentos financieros que se muestran en la tabla anterior.

f. Administración del riesgo de tasas de interés

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

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

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

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

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

- Contratos swap de tasa de interés

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

Las siguientes tablas detallan cuantitativamente la exposición a las tasas de interés en base a los contratos forward y opciones de tasas de interés contratados por la Entidad vigentes al 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013.

Tipo de derivado valor o contrato	Posición	Objetivo de la cobertura	Valor del subyacente / variable de referencia			Monto nocional/ valor nominal (miles de USD)			Valor razonable (miles de USD)			Montos de vencimientos (miles de USD)
			31.dic.15 actual	31.dic.14 anterior	31.dic.13 anterior	31.dic.15 actual	31.dic.14 anterior	31.dic.13 anterior	31.dic.15 actual	31.dic.14 anterior	31.dic.13 anterior	
RS Plain Vanilla	Larga	Cobertura	3.34% - TIIE 28 d	3.31% - TIIE 28 d	-	99,158	51,842	-	\$ 5,650	\$ (307)	-	99,158
IRS Plain Vanilla	Larga	Económica	3.34% - TIIE 28 d	3.31% - TIIE 28 d	3.79% TIIE d	15,420	21,545	38,270	\$ 32	\$ 13	\$ 315	15,420
KO Out IRS	Larga	Económica	3.34% - TIIE 28 d	3.31% - TIIE 28 d	3.79% TIIE d	2,941	6,210	11,481	\$ 11	\$ 43	\$ 56	2,941
Limited IRS	Larga	Económica	3.34% - TIIE 28 d	3.31% - TIIE 28 d	3.79% TIIE d	2,941	6,210	11,481	\$ 15	\$ 53	\$ 64	2,941
Capped IRS	Larga	Económica	3.34% - TIIE 28 d	3.31% - TIIE 28 d	3.79% TIIE d	2,553	4,265	7,654	\$ 0.4	\$ 9	\$ 47	2,553
IRS Plain Vanilla	Larga	Cobertura	EURIBOR 1M	EURIBOR 1M	-	87,391	100,521	-	\$ (549)	\$ 741	-	87,391

1. Análisis de sensibilidad para las tasas de interés

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

- El primer escenario de estrés que la administración considera, es un aumento de 200 bps en la tasa de referencia TIIE de 28 días, el resto de las variables permanecen constantes. Al cierre del 31 de diciembre de 2015, un aumento en las tasas de referencia de 200 bps afectaría los intereses los costos financieros en alrededor de \$162 millones de pesos mexicanos. La afectación se debe principalmente a que las barreras que protegen el alza en las tasa de interés se ven superadas, quedando la Entidad expuesta a las tasas de mercado con cobertura de un 16% 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 \$122 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 \$81 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 2015, 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 2015, 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 2015, 2014 y 2013 asciende a \$2,100,657, \$2,008,393 y \$1,292,088.

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 2015	Tasa de interés efectiva promedio		Hasta 1 año		Hasta 2 años		Hasta 3 años		Hasta 4 años		Más de 5 años o mas		Total
Deuda a largo plazo	5.49%	\$	1,000,986	\$	1,048,079	\$	717,767	\$	2,669,308	\$	1,471,296	\$	6,907,436
Créditos bursátiles	4.70%		321,818		331,341		2,772,813		222,647		4,481,332		8,129,951
Arrendamiento financiero	4.00%		32,789		32,789		32,789		32,789		565,089		696,245
Instrumentos derivados			97,806		-		-		-		-		97,806
Proveedores			3,013,091		-		-		-		-		3,013,091
Cuentas por pagar a acreedores			635,802		-		-		-		-		635,802
Total		\$	5,102,292	\$	1,412,209	\$	3,523,369	\$	2,924,744	\$	6,517,717	\$	19,480,331

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

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
Instrumentos derivados		5,964	-	-	-	-	5,964
Proveedores		1,408,565	-	-	-	-	1,408,565
Otras cuentas por pagar		197,709	-	-	-	-	197,709
Total		\$ 2,247,492	\$ 705,407	\$ 735,252	\$ 872,813	\$ 2,992,939	\$ 7,553,903

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).

Valor razonable (1)(2) Cifras en miles USD				Jerarquía del valor razonable
Activos/pasivos financieros	31.dic.15	31.dic.14	31.dic.13	
1) Contratos forwards y opciones de divisas	\$ (315)	\$ (136)	\$ (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.		

Valor razonable (1)(2) Cifras en miles USD				Jerarquía del valor razonable
Activos/pasivos financieros	31.dic.15	31.dic.14	31.dic.13	
2) Swaps de tasa de interés	\$ 5,159	\$ 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 fforward (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 2015, 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:

	31/12/2015		31/12/2014		31/12/2013	
Pasivos financieros	Valor en libros	Valor Razonable	Valor en libros	Valor razonable	Valor en libros	Valor razonable
Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:						
Proveedores	\$ 3,013,091	\$ 3,013,091	\$ 2,694,015	\$ 2,694,015	\$ 1,408,565	\$ 1,408,565
Cuentas por pagar a acreedores	635,802	635,802	601,854	601,854	197,709	197,709
Préstamos bancarios	734,824	766,303	1,377,157	1,403,930	388,486	395,680
Pasivos financieros por arrendamiento	7,190	7,190	7,878	7,878	-	-
Préstamos bancarios a largo plazo	5,018,722	5,018,722	7,370,666	7,370,666	2,166,281	2,166,281
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo	307,140	307,140	314,342	314,342	-	-
Certificados bursátiles	6,479,795	6,539,804	2,491,356	2,498,969	2,488,850	2,507,550
Total	\$ 16,196,564	\$ 16,288,052	\$ 14,857,268	\$ 14,891,654	6,649,891	6,675,785

Pasivos financieros 2015		Nivel 1
Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:		
Préstamos bancarios		\$ 734,824
Pasivos financieros por arrendamiento		7,190
Préstamos bancarios a largo plazo		5,018,722
Pasivos financieros por arrendamiento a largo plazo		307,140
Certificados bursátiles		6,479,795
Total		\$ 12,547,671

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

Pasivos financieros 2013		Nivel 1
Pasivos financieros mantenidos al costo amortizado:		
Préstamos bancarios	\$	388,486
Préstamos bancarios a largo plazo		2,166,281
Certificados bursátiles		2,488,850
Total	\$	5,043,617

Valuación

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

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

b) Liquidez en operaciones financieras derivadas:

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

23. CAPITAL CONTABLE

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

a. Estructura del capital social

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

	Número de acciones	Miles de pesos capital social	Prima en emisión de acciones
Cifras al 1 de enero de 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 (nota 1c)	150,819,671	75,410	6,576,197
Cifras al 31 de diciembre de 2014	837,622,524	478,271	8,613,587
Colocación de acciones	(136,080)	(68)	-
Cifras al 31 de diciembre de 2015	837,486,444	\$ 478,203	\$ 8,613,587

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

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

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

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

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

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores estableció un procedimiento que permite a las Entidad adquirir en el mercado sus propias acciones, para lo cual se requiere constituir una “reserva para recompra de acciones”, con cargo a utilidades acumuladas; procedimiento que Alsea al 31 de diciembre de 2015, ha constituido.

El total de las acciones recompradas no deben exceder el 5% del total de las acciones liberadas, éstas tendrán que ser recolocadas en un plazo máximo de un año y no se consideran en el pago de dividendos.

La prima en emisión de acciones representa la diferencia en exceso entre el pago de las acciones suscritas y el valor nominal de las mismas, o su valor teórico (importe del capital social pagado entre el número de acciones en circulación) en el caso de acciones sin valor nominal, adicionado de su actualización, al 31 de diciembre de 2012. Las acciones propias recompradas disponibles se reclasifican al capital contribuido.

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

- I.** La utilidad neta del ejercicio está sujeta a la separación de un 5%, para constituir la reserva legal, hasta que ésta alcance la quinta parte del capital social. Al 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013, la reserva legal asciende a \$100,736, cifra que no ha alcanzado el importe requerido.
- II.** Los dividendos que se paguen de utilidades acumuladas estarán libres de ISR si provienen de la cuenta de utilidad fiscal neta (“CUFIN”) y por el excedente se pagará el 30% sobre el resultado de multiplicar el dividendo pagado por el factor de 1.0408. 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.

24. 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 2013	(42,572)
Otros movimientos de capital	1,345
Aportaciones de Capital en Estrella Andina, S.A.S. (1)	27,904
Valor razonable de la participación no controladora Grupo Zena (Nota 15) (3)	607,032
Saldo final al 31 de diciembre de 2014 reformulado	833,213
Participación en los resultados al 31 de diciembre de 2015	51,536
Otros movimientos de capital	10,156
Aportaciones de capital en subsidiarias	31,380
Adquisición participación no controladora GASA	(26,365)
Saldo final al 31 de diciembre de 2015	\$ 899,920

(1) En 2014 la Entidad realizó una aportación conforme al acuerdo de agosto 2103 celebrado con Starbucks Coffee International, Inc., ("SCI"), para desarrollar y operar Starbucks® en Colombia junto con Grupo Nutresa. La asociación estratégica entre Alsea y Grupo Nutresa para desarrollar la marca en Colombia se implementó mediante una empresa conjunta, de la cual Alsea es propietaria del 70% y Nutresa del 30% restante.

(2) El saldo incluye el ajuste por reformulación de \$(7,629) (Ver nota 2b).

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

b. Adquisición de la participación no controladora de Grupo Amigos de San Ángel

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

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

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

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

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

c. Adquisición de la participación no controladora de Starbucks Coffee Argentina

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Subsidiaria	País	Participación no controladora			Utilidad (perdida) atribuible a la participación no controladora			Participación no controladora acumulada		
		31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013
Food Service Project, S.L (Grupo Zena)	España	28.24 %	28.24 %	0.00 %	86,131	25,132	-	1,187,814	708,552	-
Operadora de Franquicias Alsea, S.A. de C.V.	México	20.00 %	20.00 %	20.00 %	(28,676)	(59,326)	(18,570)	116,966	225,163	225,163
Estrella Andina S.A.S.	Colombia	30.00 %	30.00 %	0.00 %	(5,480)	(6,749)	-	35,157	27,904	-

25. UTILIDAD POR ACCIÓN

El importe de las utilidades básicas por acción se calcula dividiendo la utilidad neta del ejercicio atribuible a los tenedores del capital ordinario de la controladora entre el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el ejercicio.

El importe de las utilidades diluidas por acción se calcula dividiendo la utilidad neta atribuible a los tenedores del capital ordinario de la controladora (después de ajustarla debido a los intereses sobre las acciones preferenciales convertibles) entre el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el ejercicio más el promedio ponderado de acciones ordinarias que se hubieran emitido al momento de convertir todas las acciones ordinarias potenciales diluidas en acciones ordinarias. Al 31 de diciembre de 2015, 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:

	2015	2014	2013
Utilidad neta (en miles de pesos):			
Atribuible a los accionistas	\$ 981,215	\$ 666,666	\$ 681,014
Acciones (en miles de acciones):			
Promedio ponderada de acciones en circulación	837,486	837,623	687,514
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas y discontinuas (centavos por acción)	\$ 1.17	\$ 0.85	\$ 0.99
Utilidad neta básica y diluida por acción de operaciones continuas	\$ 1.17	\$ 0.87	\$ 0.99

26. INGRESOS

	2015	2014	2013
Ingresos por ventas de bienes	\$ 31,471,313	\$ 22,178,483	\$ 15,284,589
Servicios	487,346	378,654	249,174
Regalías	329,717	230,231	163,951
Total	\$ 32,288,376	\$ 22,787,368	\$ 15,697,714

27. 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.

	2015	2014	2013
Sueldos y salarios	\$ 7,188,412	\$ 4,585,809	\$ 2,832,469
Costos de seguridad social	962,914	731,405	517,627
Beneficios a largo plazo	25,770	41,332	27,678
Total	\$ 8,177,096	\$ 5,358,546	\$ 3,377,774

28. OTROS (INGRESOS) GASTOS

Se integra como sigue:

	2015	2014	2013
Gastos legales	\$ 25,019	\$ 23,118	\$ 18,552
Pérdida en bajas de activos fijos, neto	40,227	189,306	24,386
PTU sobre base fiscal	6,371	20,371	3,920
Actualización e interés de devolución de impuestos	(32,649)	(10,035)	(24,347)
Otros ingresos, neto	16,698	(21,029)	(45,162)
Total	\$ 55,666	\$ 201,731	\$ (22,651)

29. OPERACIONES DISCONTINUAS

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

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

b. Análisis de los resultados del año de operaciones discontinuas

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

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

	2014		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.

30. SALDOS Y TRANSACCIONES CON PARTES RELACIONADAS

Compensaciones y Prestaciones a Funcionarios

El monto total de las compensaciones pagadas por la Entidad a sus consejeros y funcionarios principales por el ejercicio social concluido el 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013 fue de aproximadamente \$121,800, \$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.

31. INFORMACIÓN FINANCIERA POR SEGMENTOS

La Entidad está organizada en cuatro grandes divisiones operativas integradas por venta de alimentos y bebidas en México, Latino América (División LATAM que integra Argentina, Chile, Colombia y Brasil) y España, así como los servicios de distribución, todas encabezadas por la misma administración.

Las políticas contables de los segmentos son los mismos que las de la Entidad descrita en la Nota 3.

Los segmentos de Alimentos y Bebidas en los que participa Alsea en México, España y Latino América (LATAM) se definen de la siguiente manera:

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

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

Comida Casual (“Casual Dining”): Es un segmento de restaurantes de servicio en el que se toma la orden y además existe servicio para llevar y servicio a domicilio, donde el servicio de calidad aunado a un precio competitivo y en donde su imagen/ambiente están enfocados a atraer a todos los tipos de clientes. El segmento se encuentra, entre los establecimientos de comida rápida y restaurantes gourmet.

Las características principales de las tiendas de comida casual son i) fácil acceso, ii) código de vestimenta informal, iii) ambiente casual, iv) modernidad, v) decoración simple, vi) servicio de alta calidad, y vii) precios accesibles. En estos establecimientos generalmente se cuenta con la venta de bebidas alcohólicas.

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

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

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

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

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

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

La definición de los segmentos operativos está basada en la en la información financiera que se proporciona a la Dirección General y se reporta sobre la misma base que se usa internamente por cada segmento operativos. De la misma forma se revisa la evaluación del desempeño de los segmentos operativos.

La información referente a los segmentos por el año que termino el 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013 se presenta como sigue: (cifras en millones de pesos).

Cifras en millones de pesos al 31 de diciembre por división:

	Alimentos y bebidas México			Alimentos y bebidas LATAM			Alimentos y bebidas España			Distribución y producción			Eliminaciones			Consolidado		
	2015	2014	2013	2015	2014	2013	2015	2014	2013	2015	2014	2013	2015	2014	2013	2015	2014	2013
Ingresos																		
Provenientes de terceros	\$ 18,629	\$ 15,533	\$ 10,326	\$ 6,718	\$ 4,621	\$ 4,219	\$ 5,674	\$ 1,468	\$ -	\$ 1,235	\$ 1,132	\$ 1,130	\$ 32	\$ 34	\$ 23	\$ 32,288	\$ 22,788	\$ 15,698
Entre segmentos	43	58	25	-	-	-	-	-	-	5,139	3,932	3,200	(5,182)	(3,990)	(3,225)	-	-	-
Ingresos	18,672	15,591	10,351	6,718	4,621	4,219	5,674	1,468	-	6,374	5,064	4,330	(5,150)	(3,956)	(3,202)	32,288	22,788	15,698
Costos	6,244	5,078	3,371	2,132	1,563	1,440	1,581	410	-	5,344	4,218	3,615	(5,152)	(3,997)	(3,205)	10,149	7,272	5,221
Otros costos y gastos de operación	9,683	8,397	5,417	4,103	2,790	2,501	3,358	854	-	668	533	461	24	139	58	17,836	12,713	8,437
Depreciación, y amortización	1,283	1,007	634	237	174	178	239	55	-	72	69	61	117	28	47	1,948	1,333	920
Intereses pagados	300	304	156	139	104	54	94	30	-	4	14	10	174	75	21	711	527	241
Intereses ganados	(51)	(68)	(123)	(25)	(28)	(26)	-	-	-	(7)	(5)	(2)	53	68	112	(30)	(33)	(39)
Otros gastos financieros	7	5	2	16	2	18	-	-	-	66	12	-	90	(19)	(12)	179	-	8
	1,206	868	894	116	16	54	402	119	-	227	223	185	(456)	(250)	(223)	1,495	976	910
Participación en asociadas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	28	32	43	28	32	43
Impuestos a la utilidad	246	186	201	(28)	55	71	97	29	-	50	17	30	125	78	(17)	490	365	285
Resultado segmentos	960	682	693	144	(39)	(17)	305	90	-	177	206	155	(553)	(296)	(163)	1,033	643	668
Operación discontinua	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(19)	(4)	-	(19)	(4)
Participación no controladora	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	52	(43)	(18)	52	(43)	(18)
Utilidad neta mayoritaria	\$ 960	\$ 682	\$ 693	\$ 144	\$ (39)	\$ (17)	\$ 305	\$ 90	\$ -	\$ 177	\$ 206	\$ 155	\$ (605)	\$ (272)	\$ (149)	\$ 981	\$ 667	\$ 682

	Alimentos y bebidas México			Alimentos y bebidas LATAM			Alimentos y bebidas España			Distribución y producción			Eliminaciones			Consolidado		
	2015	2014	2013	2015	2014	2013	2015	2014	2013	2015	2014	2013	2015	2014	2013	2015	2014	2013
Activo	\$ 18,205	\$ 12,440	\$ 10,585	\$ 2,605	\$ 2,524	\$ 2,389	\$ 3,437	\$ 3,338	\$ -	\$ 2,303	\$ 2,188	\$ 2,022	\$ 1,940	\$ 7,072	\$ (4,607)	\$ 28,490	\$ 27,562	\$ 10,389
Inversión en activos productivos (Inversión en asociadas)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	923	830	789	923	830	789
(Inversión en activo fijo e Intangible)	2,072	1,644	1,031	417	493	216	476	198	-	29	76	32	446	70	(21)	3,440	2,481	1,258
Total activo	\$ 20,277	\$ 14,084	\$ 11,616	\$ 3,022	\$ 3,017	\$ 2,605	\$ 3,913	\$ 3,536	\$ -	\$ 2,332	\$ 2,264	\$ 2,054	\$ 3,309	\$ 7,972	\$ (3,839)	\$ 32,853	\$ 30,872	\$ 12,436
Total pasivo	\$ 7,270	\$ 8,940	\$ 6,449	\$ 2,566	\$ 2,535	\$ 2,372	\$ 3,805	\$ 3,694	\$ -	\$ 1,477	\$ 1,461	\$ 1,335	\$ 7,887	\$ 4,650	\$ (2,251)	\$ 23,005	\$ 21,280	\$ 7,905

32. POSICIÓN EN MONEDA EXTRANJERA Y OPERACIONES EXTRANJERAS

Los activos y pasivos monetarios denominados en dólares de los Estados Unidos de América (dólares), presentados en la moneda de informe al 31 de diciembre, se indican a continuación:

	Miles de dólares		Miles de dólares		Miles de dólares	
	2015		2014		2013	
Activos	\$	1,300,457	\$	1,371,033	\$	621,813
Pasivos		(4,379,546)		(4,273,402)		(742,732)
Posición pasiva, neta	\$	(3,079,089)	\$	(2,902,369)	\$	(120,919)

El tipo de cambio en relación con el dólar al 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013 fue de \$17.25, \$14.74 y \$13.05, respectivamente. Al 31 de marzo de 2016, fecha de emisión de los estados financieros, el tipo de cambio era de \$17.25.

Los tipos de cambio utilizados en los diferentes procesos de conversión en relación con la moneda de presentación al 31 de diciembre de 2015, 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 31 de marzo de 2016
2015			
Argentina	Peso argentino (ARP)	1.3408	1.1862
Chile	Peso chileno (CLP)	0.0244	0.0252
Colombia	Peso colombiano (COP)	0.0054	0.0057
España	Euros (EUR)	18.8344	19.5332

País de origen	Moneda	Tipo de cambio de cierre	Emisión 29 de febrero de 2015
2014			
Argentina	Peso argentino (ARP)	1.7235	1.7108
Chile	Peso chileno (CLP)	0.0240	0.0241
Colombia	Peso colombiano (COP)	0.0062	0.0059
España	Euros (EUR)	17.6926	16.8876

País de origen	Moneda	Tipo de cambio de cierre	Emisión 21 de febrero de 2014
2013			
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

33. COMPROMISOS Y PASIVOS CONTINGENTES

Compromisos:

- a. La Entidad renta locales que ocupan sus tiendas y centros de distribución, así como algunos equipos de acuerdo con los contratos de arrendamiento con vigencias definidas (ver Nota 12).
- b. La Entidad tiene diversos compromisos en relación con los acuerdos establecidos en los contratos por las marcas adquiridas.
- c. En el curso normal de las operaciones, la Entidad tiene compromisos derivados de contratos de abastecimientos de insumos, mismos que en algunos casos establecen penas convencionales en caso de incumplimiento.

Pasivos contingentes:

En el mes de agosto de 2012, Italcafé, S.A. de C.V. (“Italcafe”), recibió orden de visita domiciliaria por parte de las autoridades fiscales, dicha visita concluyó en agosto de 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, Italcafé se encuentra en la etapa de presentación de documentación adicional con objeto de aclarar las diferencias señaladas; la autoridad contaba con un plazo de 6 meses, el cual concluía en febrero de 2014, para determinar el crédito fiscal por un monto aproximado de \$146 millones de pesos.

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

En contra del crédito fiscal emitido por la Secretaría de Finanzas del DF, se interpuso Recurso de Revocación el 3 de noviembre de 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 Nulida, los abogados de la parte vendedora y los de Alsea estiman buenas posibilidades de éxito y un plazo de 2 a 3 años de duración del juicio y no se considera que el crédito fiscal este firme.

34. HECHOS POSTERIORES AL PERIODO SOBRE EL QUE SE INFORMA

El 3 de marzo de 2016, Alsea firmó el contrato de compra – venta de los activos de la cadena de restaurantes de comida italiana Archie’s en Colombia (Archie’s Colombia, S. A. S.). Fundado en 1993, Archie’s es la cadena de restaurantes de comida italiana más grande de Colombia y una de las principales cadenas de dicho país. Su operación incluye 41 restaurantes en las 7 de las principales ciudades de Colombia, y tiene presencia en los principales centros comerciales del país. A la fecha de la emisión de los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2015 y por el año terminado en esa fecha, no se ha llevado a cabo el cierre de esta operación.

35. APROBACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros consolidados adjuntos fueron autorizados para su emisión el 31 de marzo de 2016, 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. Alberto Torrado Martínez
Director General



Lic. Diego Gaxiola Cuevas
Director de Administración y Finanzas

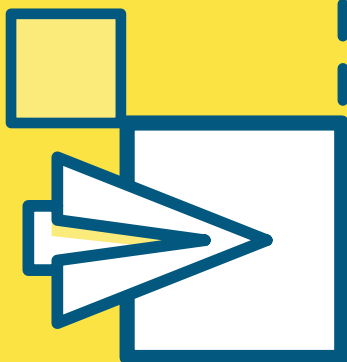


C.P. Alejandro Villarruel Morales
Contralor Corporativo



Fundación Alsea, A. C.

Estados financieros por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2015 y 2014, e Informe de los auditores independientes del 4 de marzo de 2016



Contenido

Página

Informe de los auditores independientes	178
Estados de posición financiera	180
Estados de actividades	180
Estados de flujos de efectivo	181
Notas a los estados financieros	182



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 posición financiera al 31 de diciembre de 2015 y 2014, 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 posición financiera de Fundación Alsea, A. C., al 31 de diciembre de 2015 y 2014, así como sus resultados 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
4 de marzo de 2016

Fundación Aalsea, A. C.

Estados de posición financiera

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

	2015	2014
Activo		
Activo circulante:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 38,503	\$ 31,166
Cuentas por cobrar	10,765	466
Impuesto sobre la renta por recuperar	49	49
Pagos anticipados	-	75
Total del activo circulante	49,317	31,756
Otros activos, neto de amortización acumulada de \$54	188	112
Total	49,505	31,868
Pasivo y patrimonio contable		
Activo circulante:		
Cuentas por pagar a proveedores	\$ 191	\$ 102
Impuestos y gastos acumulados	30	222
Total del pasivo	221	324
Patrimonio	49,284	31,544
Total	\$ 49,505	\$ 31,868

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros.

Fundación Aalsea, A. C.

Estados de actividades

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

	2015	2014
Ingresos:		
Ingresos por donativos en efectivo	\$ 42,450	\$ 24,107
Intereses ganados	627	37
	43,077	24,144
Egresos:		
Gastos generales	25,066	18,171
Impuesto al valor agregado	183	137
Gastos de administración	88	105
	25,337	18,413
Cambios netos en el patrimonio contable	17,740	5,731
Patrimonio al inicio del año	31,544	25,813
Patrimonio al final del año	\$ 49,284	\$ 31,544

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros.

Fundación Alsea, A. C.

Estados de flujos de efectivo

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

	2015	2014
Actividades de operación:		
Cambios netos en el patrimonio contable	\$ 17,740	\$ 5,731
	54	-
Partidas relacionadas con actividades de inversión:		
Amortización		
(Aumento) disminución en:		
Cuentas por cobrar	(10,299)	(202)
Impuesto sobre la renta por recuperar	-	(4)
Pagos anticipados	75	(75)
Aumento (disminución) en:		
Cuentas por pagar a proveedores	89	102
Impuestos y gastos acumulados	(192)	207
Flujos netos de efectivo de actividades de operación	7,467	5,759
Actividades de inversión – Otros activos	(130)	(112)
Aumento neto de efectivo y equivalentes de efectivo	7,337	5,647
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del año	31,166	25,519
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	\$ 38,503	\$ 31,166

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros.

Fundación Alsea, A. C.

Notas a los estados financieros

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

1. ACTIVIDADES

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

Para llevar a cabo sus fines recibe donativos de personas físicas y morales, contando con la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (“SHCP”), para que los donativos sean deducibles fiscalmente a quienes los otorgan; la inclusión en la lista para recibir donativos se publicó en el Diario Oficial de la Federación los días 9 de enero, 6 de marzo, 21 de mayo y 10 de julio de 2015 y fue otorgada mediante oficio N° 325-SAT-IV-E-76214 y 600-04-02-2013-16480.

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

2. BASES DE PRESENTACIÓN

Unidad monetaria de los estados financieros - Los estados financieros y notas al 31 de diciembre de 2015 y 2014 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:

a. Cambios contables –

A partir del 1 de enero de 2015, la Entidad adoptó las siguientes Mejoras a las Normas de Información Financiera 2015:

NIF B-16, Estados financieros de entidades con propósitos no lucrativos – La NIF B-16 no establecía como presentar los Otros resultados integrales (ORI) en los estados financieros de entidades con propósitos no lucrativos, por lo que se decidió incluir en esta NIF su tratamiento, sin requerir su presentación en forma separada de los demás ingresos, costos y gastos en el estado de actividades.

- b. **Reconocimiento de los efectos de la inflación** - La inflación acumulada de los tres ejercicios anuales anteriores al 31 de diciembre de 2015 y 2014, es 12.08% y 11.80%, 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 2015 y 2014 fueron 2.13% y 4.08%, respectivamente.
- c. **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.
- d. **Provisiones** - Se reconocen cuando se tiene una obligación presente como resultado de un evento pasado, que probablemente resulte en la salida de recursos económicos y que pueda ser estimada razonablemente.
- e. **Ingresos por donativos en efectivo** - Los donativos recibidos se reconocen en el momento en que efectivamente se recibe el efectivo de los mismos.

4. EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO

	2015	2014
Efectivo	\$ 7	\$ 14,616
Equivalentes de efectivo – Mesa de dinero	38,496	16,550
	\$ 38,503	\$ 31,166

5. PATRIMONIO

Al 31 de diciembre de 2015 y 2014, el patrimonio de la Fundación se integra por los cambios netos en el patrimonio contable del periodo derivado de sus actividades.

6. IMPUESTOS A LA UTILIDAD

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

7. AUTORIZACIÓN DE LA EMISIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros adjuntos fueron autorizados para su emisión el 4 de marzo de 2016, por el C. P. Alejandro Villarruel Morales, Contralor Corporativo de la Fundación, consecuentemente estos no reflejan los hechos ocurridos después de esa fecha, y están sujetos a la aprobación del Consejo Directivo y de la asamblea de asociados de la Fundación, quienes pueden decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Índice de indicadores GRI-4

Estrategia y Análisis		Página
G4-1	Inclúyase una declaración del responsable principal de las decisiones de la organización sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y la estrategia de ésta con miras a abordar dicha cuestión.	8-11,36-37
Perfil de la organización		
G4-3	Nombre de la organización.	12
G4-4	Marcas, productos y servicios más importantes de la organización.	1,27
G4-5	Lugar donde se encuentra la sede de la organización.	2
G4-6	Indique en cuántos países opera la organización y nombre aquellos países donde la organización lleva a cabo operaciones significativas o que tienen una relevancia específica para los asuntos de sostenibilidad objeto de la memoria.	2
G4-7	Naturaleza del régimen de propiedad y su forma jurídica.	90
G4-8	Indique a qué mercados se sirve (con desglose geográfico, por sectores y tipos de clientes y destinatarios).	
G4-9	Determine la escala de la organización, incluyendo: Número total de empleados, Número total de operaciones, Ventas Netas, Capitalización total en términos de deuda y capital (para organizaciones del sector privado), Cantidad de productos o servicios que ofrece.	2-7
G4-11	Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos.	
G4-12	Describa la cadena de suministro de la organización.	79
G4-13	Comunique todo cambio significativo que haya tenido lugar durante el periodo objeto de análisis en el tamaño, la estructura, la propiedad accionarial o la cadena de suministro de la organización.	
G4-17	a. Elabore una lista de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización. b. Señale si alguna de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización no figuran en la memoria	90
G4-18	a. Describa el proceso que se ha seguido para determinar el contenido de la memoria y la cobertura de cada Aspecto. b. Explique cómo ha aplicado la organización los Principios de elaboración de memorias para determinar el contenido de la memoria.	31
Aspectos Materiales y Alcances Identificados		
G4-19	a. Elabore una lista de los Aspectos materiales que se identificaron durante el proceso de definición del contenido de la memoria.	34-35
G4-20	a. Indique la cobertura dentro de la organización de cada Aspecto material.	34-35
G4-21	a. Indique la Cobertura fuera de la organización de cada Aspecto material.	34-35

Participación con grupos de interés		Página
G4-24	a. Elabore una lista de los grupos de interés vinculados a la organización.	31
G4-25	a. Indique en qué se basa la elección de los grupos de interés con los que se trabaja.	32
Perfil de la memoria		
G4-28	Periodo objeto de la memoria (por ejemplo, año fiscal o año calendario).	31
G4-31	Facilite un punto de contacto para solventar las dudas que puedan surgir en relación con el contenido de la memoria.	188
G4-32	a. Indique qué opción «de conformidad» con la Guía ha elegido la organización. b. Facilite el Índice de GRI de la opción elegida. c. Facilite la referencia al Informe de Verificación externa, si lo hubiere.	31
G4-33	a. Describa la política y las prácticas vigentes de la organización con respecto a la verificación externa de la memoria. b. Si no se mencionan en el informe de verificación adjunto a la memoria de sostenibilidad, indique el alcance y el fundamento de la verificación externa. c. Describa la relación entre la organización y los proveedores de la verificación. d. Señale si el órgano superior de gobierno o la alta dirección han sido partícipes de la solicitud de verificación externa para la memoria de sostenibilidad de la organización.	31
Gobierno		
G4-34	Describa la estructura de gobierno de la organización, sin olvidar los comités del órgano superior de gobierno. Indique qué comités son responsables de la toma de decisiones sobre cuestiones económicas, ambientales y sociales.	31, 40, 41
G4-35	Describa el proceso mediante el cual el Órgano Superior de Gobierno delega su autoridad en la Alta Dirección y en determinados empleados para cuestiones de índole económica, ambiental y social	30
G4-37	Describa los procesos de consulta entre los grupos de interés y el Órgano Superior de Gobierno con respecto a cuestiones económicas, ambientales y sociales. Si se delega dicha consulta, señale a quién y describa los procesos de intercambio de información con el Órgano Superior de Gobierno.	32
G4-38	Describa la composición del Órgano Superior de Gobierno y sus Comités.	40-43
G4-40	Describa los procesos de nombramiento y selección del Órgano Superior de Gobierno y sus Comités, así como los criterios en los que se basa su nombramiento y la selección de los miembros del primero entre otros.	41
G4-42	Describa las funciones del Órgano Superior de Gobierno y de la Alta Dirección en el desarrollo, la aprobación y la actualización del propósito, los valores o las declaraciones de la misión, las estrategias, las políticas y los objetivos relativos a los impactos económico, ambiental y social de la organización.	30
G4-51	Describa las políticas retributivas para el Órgano Superior de Gobierno y la Alta Dirección.	41

Ética e integridad		Página
G4-56	Describa los valores, principios, estándares y normas de la organización, tales como códigos de conducta o códigos éticos.	24-31, 44-45
G4-57	Describa los mecanismos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita, y para los asuntos relacionados con la integridad de la organización tales como líneas telefónicas de ayuda y asesoramiento.	45
G4-58	Describa los mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas y de asuntos relativos a la integridad de la organización tales como la notificación escalonada a los mandos directivos, los mecanismos de denuncia de irregularidades o las líneas telefónicas de ayuda.	45
Desempeño económico		
EC-1	Valor económico directo generado y distribuido	2-7
EC-7	Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios	66-70
EC-8	Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos	66-70
Energía		
G4-EN3	Consumo energético interno.	60
G4-EN5	Intensidad energética.	60
G4-EN6	Reducción del consumo energético.	60
G4-EN15	Emisiones directas de gases de efecto invernadero (GEI) (Alcance 1).	62
G4-EN16	Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (GEI) (Alcance 2).	62
G4-EN18	Indique la intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI).	62
G4-EN19	Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.	62
Productos y servicios		
G4-EN27	Mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios.	59
Cumplimiento regulatorio		
G4-EN29	Costo de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.	
Transporte		
G4-EN30	Describa los impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal.	
General		
G4-EN31	Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.	59

Derechos humanos		Página
No discriminación		
G4-HR3	Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.	N/A
Libertad de asociación y negociación colectiva		
Trabajo infantil		
G4-HR5	Operaciones y proveedores significativos identificados que conllevan un riesgo significativo de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a la abolición efectiva de la explotación infantil.	N/A
Medidas de seguridad		
G4-HR10	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los derechos humanos.	79
Comunidades locales		
G4-SO1	Porcentaje de operaciones donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local.	66-70
Salud y seguridad de los clientes		
G4-PR1	Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras.	76-77
G4-PR3	Tipo de información que requieren los procedimientos de la organización relativos a la información y el etiquetado de sus productos y servicios, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos que están sujetas a tales requisitos.	77
Salud y seguridad en el trabajo		
G4-LA1	Número y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por edad, sexo y región.	51
Capacitación y educación		
G4-LA9	Promedio de horas de capacitación al año por empleado, desglosado por género y por categoría de empleado.	53
G4-LA10	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y les ayuda a gestionar el final de sus carreras profesionales	52
G4-LA11	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional.	53
G4-LA14	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales.	79



Información a Inversionistas



Finanzas
Diego Gaxiola Cuevas
Director de Finanzas
+52(55) 5241-7151

Responsabilidad Social
Ivonne Madrid Canudas
responsabilidad-social@alsea.com.mx
+52(55) 5241-7100 ext. 7335



Relación con Inversionistas
Salvador Villaseñor Barragán
ri@alsea.com.mx
+52(55) 5241-7035

Relaciones Públicas
Selene González Serrato
rp@alsea.com.mx
+52(55) 5241-7134



Oficinas Corporativas
Alsea, S.A.B. de C.V.
Av. Paseo de la Reforma #222
3er. piso, Torre 1 Corporativo,
Colonia Juárez, Del. Cuauhtémoc,
C.P. 06600, Ciudad de México
+52(55) 5241-7100

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



Recibe una sorpresa en Puntos **Wow**
después de tu registro.
Fecha límite de registro para obtener el beneficio:
29 de septiembre de 2016.
Conoce los términos y condiciones de uso en
www.wowrewards.mx

Este informe está disponible en:
<http://www.alsea.net/relacion-con-inversionistas/centro-de-reportes>

www.alsea.net

25 años
de encender
el espíritu de la gente

