

04

Capítulo 1

Introducción

*Mensaje del
Presidente*

*Alcance de la
memoria*

*Hitos y cifras
destacadas*

18

Capítulo 2

Modelo de negocio

Propósito

Perfil DFSI

50

Capítulo 3

Compromiso con la Sostenibilidad

*La Sostenibilidad en
nuestro negocio*

Medio Ambiente

Equipo

Comunidad

148

Capítulo 4

Gobernanza

*Miembros del
Consejo
de Administración*

Comité Ejecutivo

*Riesgos de
Compliance*

172

Capítulo 5

Desempeño económico

*Resumen de
resultados 2021*

*Desarrollo de
nuestros mercados*

*Valor económico
generado y
distribuido*

Información fiscal

188

Capítulo 6

Anexos e Índice GRI

230

Capítulo 7

Informe de auditoría y Estados Financieros

MD&A



Capítulo 1

INTRODUCCIÓN

Un gran equipo unido por un propósito común

(102-14)

Nuestro equipo en DFSI ha logrado un sorprendente 2021, y me siento muy orgulloso de comunicarlo a través de este documento, nuestra primera “Memoria Integrada”, que tiene como objetivo dar a conocer nuestra visión integral del negocio y su impacto positivo en el desarrollo social, económico y medioambiental de las comunidades en las que estamos presentes.

El período reportado en este documento da cuenta del proceso de consolidación de nuestro grupo a nivel global, donde todos los mercados colaboran en la construcción de una ambición común: lograr la meta de tener —de aquí a cuatro años— un valor de mercado igual o superior al billón de dólares, y la exponencial creación de empleos de calidad que esto representa.

Para conseguir este objetivo, hemos potenciado la estructura de gestión del negocio, lo que nos permitirá impulsar vigorosamente el plan de expansión internacional que comenzó a materializarse durante 2021. Actualmente, estamos en siete países de los continentes europeo y americano, y proyectamos casi duplicar el número de nuestros restaurantes en los próximos años.

Uno de los mayores hitos de nuestro trabajo durante el año, es que fortalecimos nuestra asociación estratégica con Papa John’s International, a través de la firma de un Nuevo Acuerdo de Desarrollo que implica mejores condiciones, en reconocimiento a que somos actualmente el mejor y mayor franquiciado fuera de Estados Unidos, lo que permite materializar el plan de expansión en América Latina y Europa.

Este plan de crecimiento considera que, de aquí a 2025, DFSI esté operando más de 700 restaurantes Papa John’s en el mundo, donde España y Portugal tienen un papel protagónico. Con ello, lograremos fortalecer nuestra posición, transformándonos en el mayor franquiciado de la marca a escala internacional.

El compromiso de todo nuestro equipo en DFSI, que supera las 8.900 personas -entre colaboradores de tienda y reparto, equipos de gestión y dirección- es trabajar con un alto nivel de excelencia, conectados por un propósito común que nos da sentido, motiva y moviliza a tener una forma distintiva de hacer las cosas. Ese sello es la excelencia; nuestra búsqueda permanente del perfeccionamiento y del logro de resultados sobresalientes, en todos los niveles de gestión y de relación, interna o

externa; lo que nos impulsa a compartir nuestros logros con el entorno, a través de aportes que impacten positivamente a la sociedad.

Esa excelencia se manifiesta en los más diversos aspectos de nuestra cultura organizacional, pues nos caracterizamos por ser un equipo cohesionado, empoderado, responsable, humano, meritocrático y con la mirada puesta en los nuevos desafíos.

Somos una empresa de personas para personas, una forma de ver la organización que es parte de nuestro ADN y rige los diferentes ámbitos del negocio. Estamos profundamente convencidos y comprometidos con el rol social que debemos realizar en cuanto a la generación de empleo y riqueza para nuestros entornos locales. Trabajamos para fomentar el desarrollo personal y profesional de nuestro equipo humano, ofreciendo e invirtiendo en programas de formación de calidad, apostando por el talento interno y la carrera profesional, lo que se refleja en el altísimo índice de promoción interna cercana al 80%.

Esta expansión y crecimiento nos da la oportunidad de ofrecer nuevos retos profesionales a colaboradores que destacan por sus talentos, con

desafíos en sus actuales mercados o en nuevos destinos, lo que nos permite ofrecer un atractivo lugar de trabajo a quienes se incorporan a DFSI. Por ejemplo, en 2021 hemos incrementado en más de 2.400 los puestos de trabajo en nuestra organización.

Esas características nos han permitido, en 2021, lograr un crecimiento en las ventas del 34%, 310 millones de dólares, más de 400 tiendas y la exitosa expansión de nuestras operaciones en el Reino Unido, donde adquirimos inicialmente 61 tiendas y consolidamos la red hasta alcanzar 85 locales al finalizar el año.

En el caso de España hemos potenciado acuerdos con empresarios locales para el desarrollo de áreas geográficas a través de subfranquicias, lo que da como resultado el acuerdo de desarrollo QSR North Iberia para la construcción de 25 nuevas tiendas en la zona norte del país (Asturias, Cantabria, Galicia & Provincia de Vizcaya); esto junto con abrir un nuevo mercado, Sevilla, y afianzar otros, como el de Valencia. Así, este mercado capitaliza gran parte del crecimiento alcanzado durante el año 2020, batiendo de forma indiscutida los registros del 2019.



En Chile, obtuvimos resultados muy por encima de las expectativas y capitalizamos, de manera sobresaliente, las condiciones favorables de mercado que se dieron durante la pandemia, con sólidos fundamentos de negocio que condujeron a un SSS (*same store sales*) récord de un 37%.

Centroamérica, por su parte, consolidó su negocio al haber completado un exigente plan de aperturas de 26 tiendas, al mismo tiempo en que mejoró los márgenes operativos, la productividad de los restaurantes y optimizó los costos de funcionamiento. Durante este período abrimos nuestra tienda N° 400 a nivel mundial, ubicada en Guatemala, con lo que llegamos al local N° 96 en Centroamérica.

Así como durante este ciclo hemos logrado importantes desafíos de negocio, también hemos sido protagonistas de importantes iniciativas de sostenibilidad. Queremos distinguirnos por ser una empresa referente en nuestro rubro; que inspire a otros a generar transformaciones, basados en la preocupación por las personas, las necesidades medioambientales y económicas del entorno de nuestras operaciones.

Este compromiso es el norte que perseguimos día a día como equipo de trabajo y seguiremos firmes en el propósito de ser el ingrediente perfecto para mejorar el mundo, tal como plantea nuestra visión de sostenibilidad.

En ese contexto, una de nuestras iniciativas de mayor orgullo e impacto en las comunidades es la creación de las “Tiendas Sociales”. Estos son restaurantes ubicados en sectores de gran vulnerabilidad en Chile, como la comunidad de La Chimba, La Pintana y Alto Hospicio, y se caracterizan por contar con contratación local de 100% del personal y, además, donan el 20% de las utilidades para financiar proyectos de desarrollo comunitario.

También profundizamos nuestro compromiso con la inclusión, en particular la de personas mayores y la de personas en situación de discapacidad. En el caso de personas mayores a través del apoyo al Hogar Padre Pío y Fundación Las Rosas; y en discapacidad, sumándonos como nuevo auspiciador y convirtiéndonos en la pizza de la Teletón.

Es así como en Chile fuimos reconocidos dentro del “Ranking de Marcas Ciudadanas”, liderando por segundo año nuestra categoría, lo que nos llena de orgullo, pero también nos desafía a seguir trabajando para impactar positivamente en la vida de las personas y la sociedad en general.

En el ámbito social, además recibimos dos distinciones que nos orgullecen en el mercado de Iberia, donde nos destacaron con el premio “Empresa Esencial”, otorgado por la Asociación Española de Retail, por ser una de las 20 empresas que más contribuyeron durante el año 2020 a superar la pandemia. Y fuimos reconocidos con el premio de “Empresa con Valores”, por apoyar durante todo el confinamiento, a través de la realización de nuestros productos, manteniendo el empleo y ayudando a hospitales y organismos públicos a hacer más llevaderos los días más complejos de la crisis sanitaria.

En Costa Rica adherimos al Programa “Intégrate al Empleo”, de la Agencia de la ONU para los refugiados, y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; apoyando la empleabilidad e integrando a un valioso equipo de trabajo de aproximadamente 20 refugiados.

En línea con el objetivo de ser un aporte positivo para el entorno, trabajamos en el fortalecimiento de la protección medioambiental, además del cuidado de los recursos naturales. Es así como durante 2021 logramos disminuir –en los países donde operamos– la intensidad de consumo de energía en 18% y 12% de agua, respecto al período anterior y en base a nuestro nivel de ventas, exceptuando al Reino Unido, por su reciente incorporación, ya que no es posible comparar.

Conscientes de que la gestión de residuos y la crisis climática representan un gran desafío y riesgo global, estos se transformaron en los focos más relevantes de gestión medioambiental en Chile. Para ello, realizamos un innovador proyecto de ecodiseño migrando hacia un packaging de material 100% reciclado y 100% reciclable. A su vez, adherimos al “Acuerdo de Producción Limpia de Ecoetiquetado y envases”, del Ministerio de Medio Ambiente y la SOFOFA, obteniendo la certificación y sello “Yo Elijo Reciclar”.

Adicionalmente conseguimos la certificación CarbonNeutral® delivery, la más reconocida en el mundo, a través de la neutralización del 100% de las emisiones de carbono asociadas al delivery de nuestros productos



en 2020 y 2021. De esta manera fuimos los primeros en la industria QSR en Chile en liderar ambas iniciativas.

Otro sustancial avance en la disminución de la huella de carbono fue en el mercado de Iberia, donde la medimos por primera vez, contando con verificación externa, el registro en Ministerio de Transición Ecológica (MITECO), con un plan de reducción ya mapeado y en implementación. Adicionalmente, migramos de nuestro abastecimiento energético hacia un suministro 100% de energías renovables y certificadas, e implementamos motos eléctricas en todas las aperturas del año y un plan de intercambio para las tiendas antiguas, traducándose estas iniciativas en una considerable reducción de los Gases de Efecto Invernadero (GEI).

En Centroamérica el foco fue Biodiversidad, donde fuimos sponsors de programas de concientización, conservación y protección de especies en peligro de extinción en Guatemala (Zoológico La Aurora – Dragoncito de Guatemala Abronia Campbelli), Costa Rica (Rescue Wildlife Center -

Guacamaya Roja) y Panamá (Summit – Guacamaya Verde), junto a otras iniciativas, con activa participación de colaboradores, orientadas a la mantención de los ecosistemas locales. Este foco también fue replicado en Chile, donde iniciamos un proceso de partnership con Rewilding Chile para apoyar la conservación de los parques de la Patagonia, a través de la creación de un innovador concepto de “Locales Medioambientales” que se implementarán durante 2022.

Adicionalmente, en Costa Rica, comenzamos un proyecto piloto de paneles solares en tiendas que nos permitió optimizar la eficiencia energética en 25%.

Estas y muchas otras iniciativas se enmarcan en los lineamientos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), de la Organización de las Naciones Unidas, a partir de los que priorizamos estratégicamente acciones que agilicen nuestra contribución a la Agenda 2030 para ser líderes de transformación en nuestra industria.

Es así como todos estos desafíos y logros, nos han permitido actuar como un equipo unificado, a pesar de muchos factores externos como la pandemia, la presión del costo de las materias primas, las contingencias sociales y los desafíos del Brexit. Todo esto gracias al trabajo proactivo y anticipado de nuestro equipo de operaciones, QCC y áreas de soporte que pudimos enfrentar estos retos de forma sobresaliente.

Por ello, tengo la convicción de que 2022 será nuevamente un gran año para DFSI, y que nuestro nuevo equipo acelerará el viaje hacia ambiciosas metas; como mejorar los resultados comerciales de Iberia y efectuar el plan de apertura de tiendas (+80); expandir nuestras operaciones hacia nuevos mercados y consolidar así una gran estructura global que siga impulsando la mejora continua de nuestros estándares de calidad, sostenibilidad, innovación y crecimiento.

El 2021 ha sido un año de grandes cambios, que nos revitalizaron e impulsaron a ir por nuevos desafíos y ser parte de las transformaciones

que el mundo necesita hoy; por lo que visualizamos un futuro de grandes oportunidades y logros. Por ello agradezco también el constante impulso y apoyo que nos brinda el Consejo de Administración para elevar el estándar de todo lo que hacemos en DFSI.

Los invito a recorrer la primera Memoria Integrada de DFSI y enviarnos cualquier sugerencia o aporte que estimen conveniente.

Un cordial saludo,

Nicolás Ibañez Scott

Presidente del Consejo de Administración
Drake Food Service International

Alcance de la memoria

(102-1 102-45 102-50)

La Memoria Integrada 2021, Drake Food Service International (DFSI), cumple con el objetivo de dar continuidad y coherencia al compromiso de que la sostenibilidad integre todos los aspectos de nuestro negocio. A través de este documento, nuestros grupos de interés podrán acceder a los elementos más importantes de nuestro desempeño económico, social y ambiental en el período que va entre el 1 enero y el 31 de diciembre del 2021, incorporando nuestras operaciones en Chile, España, Portugal, Costa Rica, Panamá, Guatemala y Reino Unido (RU).

Definición de contenidos

(102-54 102-5 102-46)

La presente Memoria Integrada se elaboró según la versión más actualizada de los Estándares de divulgación del *Global Reporting Initiative* (GRI, bajo la modalidad “esencial”), de acuerdo con los lineamientos de informes no financieros de la Unión Europea, y cumple, además, con lo establecido para la Comunicación de progreso del Pacto Global (CoP).

Los equipos de Sostenibilidad y Finanzas fueron los encargados de su elaboración, con el apoyo de todas las áreas que componen Drake Food Service International. Además, los conte-

nidos expuestos en esta Memoria han sido verificados por un auditor externo.

El contenido de este documento fue definido a través de un proceso de materialidad, que incluyó los temas más relevantes en cuanto a la información financiera y no financiera, para dar cumplimiento a los distintos estándares. Para definir dichos tópicos, se incorporó —a través de encuestas— la opinión de los más altos ejecutivos y los principales grupos de interés. Para construir la matriz de materialidad, el equipo de liderazgo de DFSI priorizó los temas que fueron seleccionados, a partir de la realización de en-

tervistas, análisis de información proveniente de las distintas áreas de la compañía, hechos de la contingencia internacional, tendencias globales y la transformación que experimenta cada mercado.

De esta manera, respondemos a los 39 indicadores que incluyen los contenidos básicos generales y a los 34 de desempeño, establecidos como materiales o relevantes para la empresa en 2021.

Entidades incluidas en los Estados Financieros



- › PJ Chile SpA (Chile)
- › DB Chile SpA (Chile)
- › Servicio de Alimentación para el Beneficio de la Comunidad SpA (Chile)
- › Mercat SpA (Chile)
- › PJ España Pizzerías, S. L. (España)
- › Drake Food Services, S.A. (Panamá)
- › Drake Food Services Costa Rica , S.R.L. (Costa Rica)
- › PJ Portugal Unipessoal Ltda. (Portugal)
- › Mejores Ingredientes, S.A. (Guatemala)
- › Drake Food Services (Reino Unido)*

* Nueva sociedad incorporada en 2021.



Cifras Comerciales (102-7)

Modelo de Negocio

PRESENCIA EN 7 PAÍSES



Chile, España, Portugal, Costa Rica, Panamá, Guatemala y Reino Unido



410 Tiendas (+53%)

87 nuevas tiendas

+ 36,9% SSS
(Same-store sales)

Más de **30 NUEVOS** lanzamientos de productos



NPS:

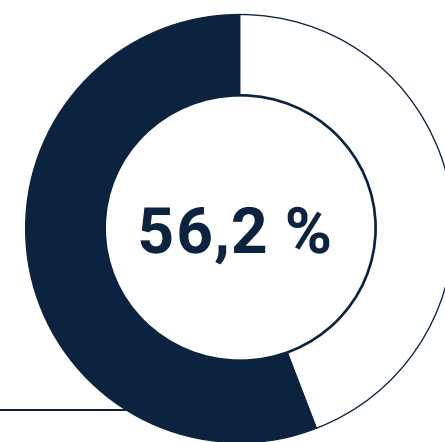
PJ Chile	64
Just Burger	59
España	63
Portugal	57
Costa Rica	66
Panamá	66
Guatemala	65
Prom 2021	63
Prom 2020	62
OSAT:	
Reino Unido	63,9

Desempeño Económico

IMPORTE NETO:

314,3 MILLONES DE US\$

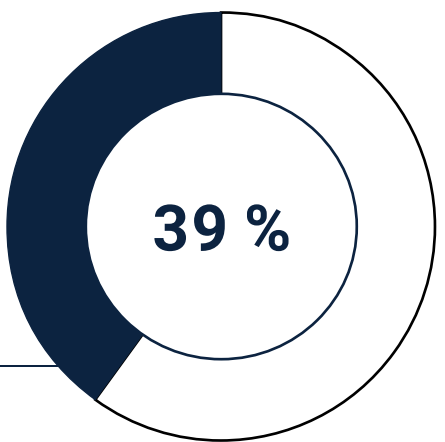
CRECIMIENTO DE +56,2% DE IMPORTE NETO



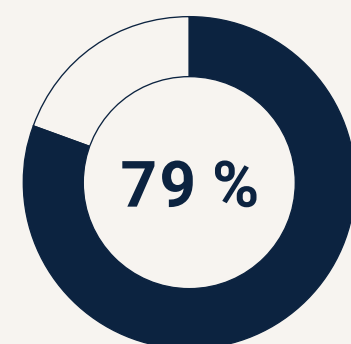
EBITDA:

36 MILLONES DE US\$

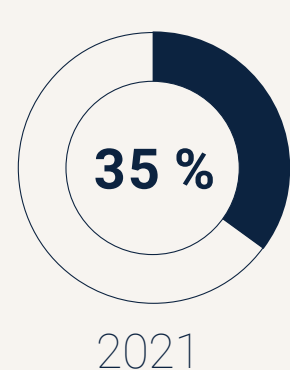
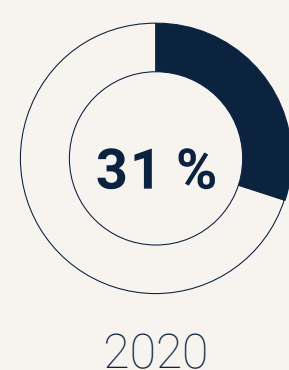
CRECIMIENTO EBITDA +39 %



% de Proveedores Locales 2021



% del gasto en Proveedores Locales +4%



Premios y Reconocimientos

Premio “Empresa Esencial”

Otorgado por la Asociación Española de Retail, por ser una de las 20 empresas que más contribuyeron en 2020 a superar la pandemia.

IPSOS

“Estudio de Reputación corporativa” posiciona a Papa John’s como la primera empresa del rubro en Chile.

CADEM

El Ranking de “Marcas Ciudadanas”, nos posiciona como líderes del rubro en Chile.

The Top Chile

Ganador en “The Top Burger 2021” como la hamburguesa más vendida.

Premio “Empresa con Valores”

El Ayuntamiento de Sabadell - en Barcelona, España- nos reconoció como una de las empresas que aportan a la inclusión e inserción laboral de personas en situación de discapacidad.

EFFIE Chile

Ganadores de EFFIE Bronce, en la categoría “Fidelización” por campaña de “Cómo nos volvimos veganos”, de Papa John’s.

EFFIE Panamá

Ganadores del EFFIE de Bronce, por la Campaña “Ganando Online” del lanzamiento de la APP Móvil.

Compromiso con la Sostenibilidad

Gobernanza

JUST BURGER

Obtiene Certificación
Empresa B Pendiente

Empresa



Certificada
PENDIENTE

1º

Memoria
Integrada

4 Comités:



Comité de
Sostenibilidad

Capex +
M&A



Comité de
Auditoría y
Finanzas

Comité de
Talento



GESTIÓN DE RIESGOS CON 4 PILARES:



Riesgos Estratégicos



Riesgos de Compliance



Calidad de los
Reportes Financieros



Riesgos Operacionales

Equipo

8.904 colaboradores

+38% DE NUEVOS EMPLEOS GENERADOS

81

colaboradores con
discapacidad
1% de la dotación
81/8904= 1%

46% promedio de
mujeres en cargos
profesionales, gerentes
de mercado y gerentes
de tienda.



Colaboradores de
más de
33 nacionalidades
distintas

80% de
promoción interna
en puestos de
liderazgo

+ de 72mil
HORAS
de formación

48% de los colaboradores
con evaluación de
desempeño (+14%)

RESULTADOS GPTW 2021

71% Chile

64% España

69% Portugal

83% Costa Rica

86% Panamá

79% Guatemala

Reino Unido
no disponible

Promedio
2020
71%

Promedio
2021
75%

Comunidad

PROGRAMA

“INTÉGRATE AL EMPLEO”:

Alianza con instituciones de la ONU, para
apoyar la empleabilidad de personas
migrantes y refugiadas, en Costa Rica.

Fuimos la Pizza de la
“Teletón” en CHILE,
institución de apoyo a la inclusión.

Donando US\$ 620 mil

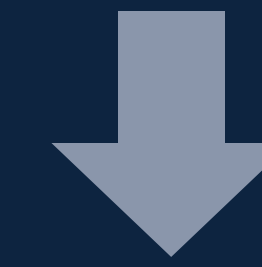
Donaciones en Iberia a
“Fundación Aprocór” y a
la “Federación Española
de Banco de Alimentos”.

3 “Tiendas Sociales” de Chile aportan
a comunidades vulnerables, apoyan
contratación local y DONAN 20%



DE UTILIDADES
A PROYECTOS
COMUNITARIOS

Medio Ambiente



Disminuimos la **intensidad de
consumo de energía en -18%**
y **-12% de agua**

Operamos
con 100%
de Energías
Renovables
en PJ España



Adhesión al “Acuerdo de Producción
Limpia de Ecoetiquetado y Envases” y
obtención de Sello: “Yo Elijo reciclar”,
en PJ y JB Chile.

Certificación internacional **Carbon
Neutral® Delivery** en PJ Chile



Fuimos sponsor y participamos
con voluntariados en PJ
Centroamérica en programas de
Conservación y Protección de
especies en peligro de extinción:

GUATEMALA (DRAGONCITO DE GUATEMALA)

COSTA RICA (GUACAMAYA ROJA)

PANAMÁ GUACAMAYA VERDE)

En PJ Chile innovamos con
ecodiseño, cambiando el
packaging a **material 100%
reciclado y reciclable.**

En **PJ COSTA RICA** comenzamos
proyecto de **paneles solares en
tiendas** para optimizar eficiencia
energética





Capítulo 2

MODELO DE NEGOCIO

Nuestros principios

Nuestro propósito

(102-16)

“Mejorar la calidad de vida de las personas, generando oportunidades y valor compartido para la sociedad”

Nuestros Valores



Servicio

Disponemos de todas nuestras capacidades para servir a nuestros clientes.



Excelencia

Nos apasiona el trabajo bien hecho.



Respeto

Valoramos y respetamos a las personas con las que trabajamos, creando un ambiente de confianza.

Perfil de DFSI

(102-1 102-2 EINF1)

¿Quiénes somos?

Somos líderes en la industria del *retail* alimentario, con Papa John's, una marca que elabora y distribuye las mejores pizzas, además de una reciente cadena de hamburguesas llamada Just Burger y una plataforma de servicio tecnológico, Mercat, que permite construir un restaurante *on-line* de forma rápida y eficiente.

Nuestro alineamiento con la visión, liderazgo y receta exclusiva de Papa John's International, nos ha convertido en un socio de confianza para esta marca de nivel mundial.

Es así, como Drake Food Service International (DFSI) tenemos los derechos exclusivos de Papa John's para España, Chile, Costa Rica, Guate-

mala, Panamá y Portugal, lo que nos convierte en el franquiciado más grande de la marca a nivel mundial, mientras que en Reino Unido (RU) somos un subfranquiciado de Papa John's International. Toda esta operación se sustenta en los más de 8.900 colaboradores (diciembre 2021) que día a día trabajan en nuestras más de 410 tiendas a nivel global.

La calidad de nuestros productos y servicios son clave en la estrategia de negocio y para ello buscamos nuevos insumos constantemente, con el fin de satisfacer las tendencias en los gustos de nuestros consumidores.





Historia de DFSI

Nuestra historia en el negocio de *Quick Service Restaurants* (QSR) se inicia con la compra de los derechos de la franquicia Papa John's en Chile, en 2015. Posteriormente, en 2016 adquirimos los derechos en España, en 2018 en Costa Rica, en 2019 sumamos Portugal y Panamá y, finalmente, incorporamos Guatemala en 2020.

Tras la consolidación de Papa John's en Chile, en 2020 decidimos explorar una atractiva oportunidad de negocio, a través de una nueva marca de hamburguesas en el mercado chileno, Just Burger, donde hemos aprovechado las sinergias y la experiencia de nuestro equipo para el desarrollo de esta categoría que tiene un auspicioso potencial de crecimiento, y que nos permitirá expandirnos también a otros mercados en el mediano plazo.

En 2021, nuestro *Quality Control Center* en Chile, conocido como QCC se separa de la operación de PJ Chile, pasando a operar como una empresa independiente llamada Drake Logistics, que tiene como función realizar las operaciones de logística, abastecimiento y productivas para las marcas Papa John's Chile y Just Burger.

Además, durante ese año, comenzamos a operar en Reino Unido —principalmente en Londres— como subfranquiado de Papa John's International, iniciando nuestra historia como operadores con la adquisición de 61 tiendas, y una potente estrategia de crecimiento que nos llevó a cerrar el año con un total de 88 restaurantes.

También aperturamos en julio nuestra primera tienda en España operada por un subfranquiado ubicado en Guadalajara. Además, firmamos un acuerdo de desarrollo con un nuevo subfranquiado para contar con 25 nuevos restaurantes en cinco años en el norte de España.

Centroamérica, por su parte, fue un mercado que destacó en logros, por alcanzar y superar la cantidad de aperturas comprometidas para 2021, resaltando la apertura de la tienda N°400 de Papa John's DFSI en Chimaltenango, Guatemala.

Nuestros hitos

2021

- › Inicio de actividades en Reino Unido, como subfranquiado de Papa John's International
- › Primeros dos subfranquiados en España
- › Apertura de tienda N° 400 de Papa John's DFSI en Chimaltenango, Guatemala
- › Primer *Owner Operator* en Osorno, Región de Los Lagos, Chile
- › Primera Memoria Integrada
- › Certificación *Carbon Neutral Delivery* y Elijo Reciclar en Chile
- › Creación de Drake Logistics en Chile

2019

- › Apertura Papa John's Portugal
- › Adquisición de Papa John's en Panamá
- › Apertura de tienda N° 200 de Papa John's DFSI en La Pintana, Chile
- › Nueva aplicación para móviles
- › Realización de nuevo sitio web
- › Adhesión a "Pacto Global" de la Organización de Naciones Unidas

2017

- › Lanzamos la primera tienda de venta *online*
- › Apertura de tienda N° 100

2015

- › Adquisición de Papa John's Chile



2020

- › Adquisición de Papa John's Guatemala
- › Realización del primer Reporte de Sostenibilidad
- › Lanzamiento de Just Burger
- › Primera subfranquicia en Portugal
- › Lanzamiento de Mercat

2018

- › Adquisición de Papa John's Costa Rica

2016

- › Apertura de Papa John's en España

Ubicación de nuestras operaciones

(102-3 102-4)



Chile: El punto de inicio y la cuna de nuevas marcas

Drake Food Service International adquirió Papa John's Chile en el año 2015, con una operación —en ese entonces— de 32 restaurantes en el país. Transcurridos un poco más de seis años, contamos con 134 restaurantes al cierre de 2021, distribuidos desde la ciudad de Calama a Puerto Montt, y 3 *food-trucks*, que nos ayudan a llegar hasta Punta Arenas, una de las zonas más australes del mundo. Lo que ha significado todo un desafío logístico, considerando la extensión territorial de Chile.

Nuestro incipiente negocio con Just Burger también ha tenido excelentes resultados. En 2021, desde su lanzamiento, ya ha concretado la apertura de 8 restaurantes en el país, con más de 100 trabajadores contratados.

Adicionalmente, hoy contamos con Mercat, nuestra marca más reciente, cuyo objetivo es el desarrollo de plataformas digitales, orientadas a la gestión y coordinación de ventas *online*, además de servicios de *delivery* para restaurantes y tiendas.



Iberia: Un mercado en expansión

En Papa John's Iberia, que abarca España y Portugal, abrimos el primer restaurante en mayo de 2016. Tras un importante proceso de expansión, finalizamos el 2021 con 85 tiendas, además de dos nuevos subfranquiados en España.

Dentro de los focos y los desafíos locales de este mercado estamos orientados a la construcción y el desarrollo de la marca. En ese sentido, se desarrollarán nuevas líneas a trabajar, de manera de entregar una propuesta de valor que potencie el interés y atractivo para nuestros clientes.



Centroamérica: Avanzando en el posicionamiento

El mercado de Centroamérica también es un foco importante de operaciones para DFSI. En 2018 y 2019 adquirimos la franquicia en Costa Rica y Panamá, respectivamente. En 2020 concretamos la expansión en Guatemala, con la apertura de locales y operaciones que han significado un mayor posicionamiento de la marca en la zona, lo que se consagró con la apertura de la tienda N°400 del grupo en dicho país.

Actualmente contamos en Centroamérica con 103 tiendas, lo que junto a otras iniciativas como la implementación de un Call Center Internacional en Guatemala y la entrega de servicios contables al mercado de Reino Unido, ha potenciado al mercado de Centroamérica como un actor de gran valor para DFSI.



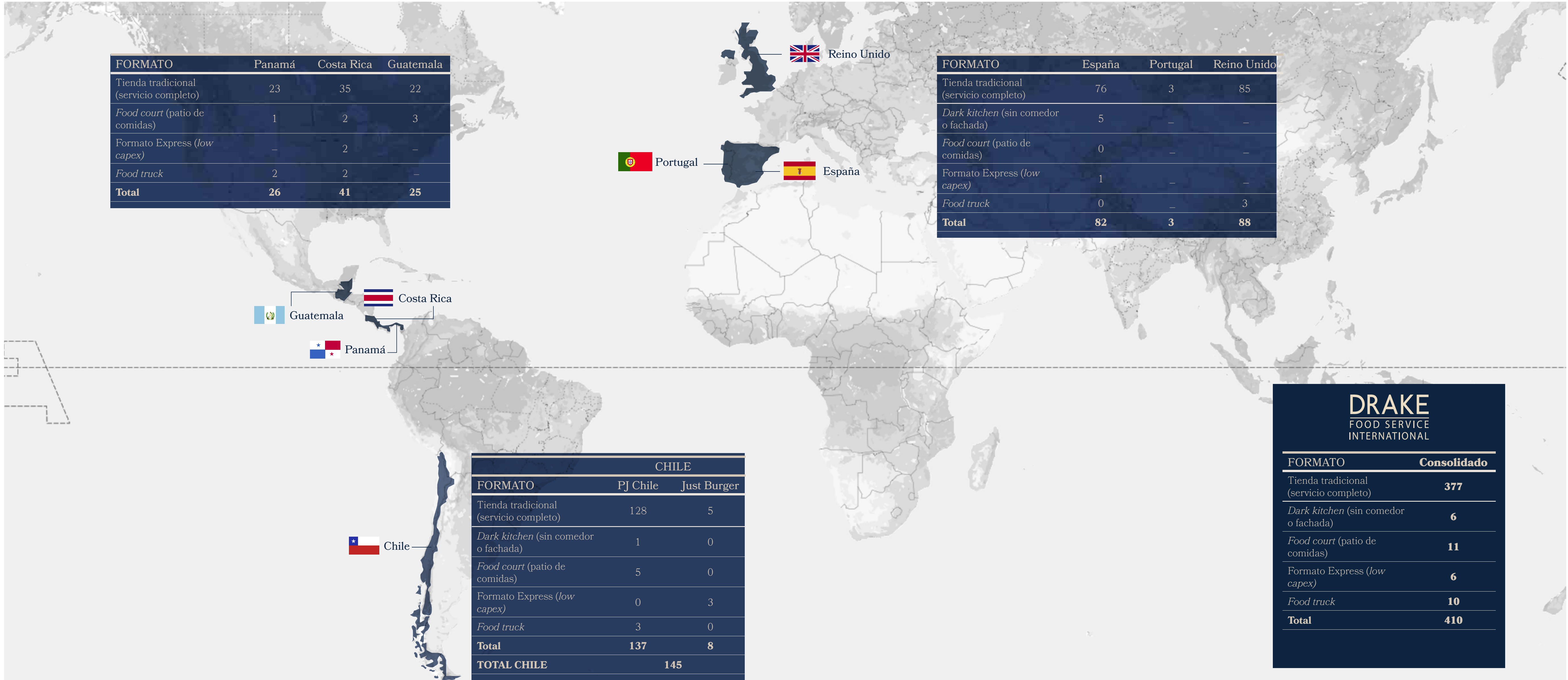
Reino Unido: Un nuevo y gran desafío

En 2021 comenzamos a operar como subfranquicia de Papa John's International en Londres, Reino Unido, lo que ha marcado un hito determinante para nuestro negocio, dado que iniciamos como operadores, con la adquisición de 61 tiendas y una potente estrategia de crecimiento, que nos llevó a cerrar el año con el total de 88 restaurantes y tres *food trucks*.

Reino Unido es para nuestro negocio un mercado con características diferentes a nuestras operaciones en el resto de DFSI. La figura de ser un subfranquiado implica por ejemplo que, no fijamos los precios ni estrategia comercial, ya que son determinadas por Papa John's International. Además, la comercialización se realiza en un 100% entre *delivery* y *Take Away*, pues el estándar del mercado de Reino Unido es que no existen salas de comedor (restaurantes) en la industria *Quick Service Restaurant* (QSR).



 **Distribución geográfica de nuestros mercados** (102-6)



Nuestra cadena de valor (102-9)



Cadena de valor y las bases de nuestro éxito

Cuidar la calidad, la excelencia y el buen servicio en cada uno de los eslabones de nuestra cadena de valor, son parte fundamental del éxito de nuestro negocio. Todo comienza con nuestros aliados estratégicos que son nuestros proveedores, a quienes impulsamos a cumplir los más altos estándares de calidad, homologación y certificaciones, para así asegurar los mejores ingredientes y materias primas para nuestros productos.

Posteriormente, el centro de distribución y fábrica de masas —conocido internamente como *Quality Control Center (QCC)*— coordina los procesos de adquisición, la producción de masas y la distribución de las distintas materias primas a todos los restaurantes de nuestra red. En el caso de Chile, y como ya mencionamos anteriormente, a mediados de 2021 se creó Drake Logistics quien realiza la operación logística, de abastecimiento y productiva tanto para Papa John's como para Just Burger.

Luego, los encargados de preparar los productos, en el momento, son los restaurantes, cuyos equipos deben procurar, entregar una experiencia memorable a los clientes.

Para quienes prefieren retirar en el restaurante o pedir a domicilio, ofrecemos la opción de ordenar de forma digital, a través de nuestra app o sitio web, entregando los productos mediante nuestro propio delivery o de diferentes *partners* agregadores. Para esta fase de la cadena, en Chile vendemos a través de justburger.cl ocupando Mercat, que facilita la tecnología y plataforma para hacer pedidos online.

Para tener retroalimentación de la experiencia del cliente, una vez que recibe su pedido, lo contactamos a través de una encuesta y evaluamos su nivel de satisfacción, identificando oportunidades de mejora. Todo este proceso lo realizamos con el apoyo de las distintas áreas de soporte, que velan por la calidad y están continuamente creando diferentes estrategias para fortalecer la experiencia de marca y un servicio basado en la mejora continua.



Modelos de negocio de nuestros restaurantes

Tenemos distintos modelos de restaurantes en los mercados en que nuestras marcas, Papa John's y Just Burger están presentes, siendo diferente el formato para cada mercado: Just Burger solo cuenta con restaurantes propios, mientras que Papa John's tiene subfranquiciados, socio operador y restaurantes sociales.

Nuestras marcas

Estamos presentes en el mercado a través de tres marcas comerciales: Papa John's, Just Burger y Mercat. La primera ya está consolidada en los países que tenemos licencia exclusiva: Chile, España, Portugal, Costa Rica, Panamá y Guatemala, además de Reino Unido, donde operamos como subfranquiciado desde 2021.





En el caso de Just Burger, tenemos presencia solo en Chile, con proyección de expandirnos prontamente a nuevos mercados.

Ser líder en la preferencia dentro de la industria del consumo masivo, es particularmente complejo debido a la proliferación de nuevos competidores. Por lo mismo, como compañía buscamos permanentemente nuevas fórmulas que nos permitan impulsar nuestras marcas: analizamos los mercados donde operamos, estudiamos el posicionamiento de la marca, identificamos los principales atributos con los que nos asocian y los factores que determinan su valoración y diferenciación.

 Presencia en el mercado de nuestras marcas

Propuesta de Valor de Papa John's y Just Burger:

Nuestra propuesta de valor de marca se basa en cuatro pilares esenciales:

-  **Calidad y Sabor**
-  **Servicio**
-  **Compartir buenos momentos**
-  **Innovación**

Para cumplir con estas dimensiones definimos dos categorías de atributos claves:

Higiénicos, esencial en cualquier empresa de alimentos que pretende destacar.

Diferenciación, vital en su valoración positiva y cardinal en la preferencia.



RESTAURANTES PROPIOS

Son administrados directamente por DFSI y están ubicados en centros comerciales, supermercados, *strip centers*, *food trucks* o *stand-alone* (ubicados en calle). Cada uno de estos formatos cuenta con un soporte, entregado por los equipos de la oficina de soporte y son abastecidos directamente por nuestro centro de distribución y fábrica.



RESTAURANTES SUBFRANQUICIADOS

También otorgamos permisos a un tercero para abrir y operar restaurantes en un área determinada. Mayoritariamente se encuentran en la calle (*stand-alone*) y reciben apoyo de la oficina de soporte y se abastecen gracias a nuestro centro de distribución y fábrica. Actualmente, DFSI gestiona a los subfranquiciados en Chile, Portugal y España.



SOCIO OPERADOR

Para maximizar los beneficios, en algunos de nuestros restaurantes propios, incorporamos un incentivo económico complementario para retribuir la gestión eficiente de los líderes que administran estas tiendas. Se trata de una bonificación adicional para el Gerente de restaurante, Jefe de turno y Jefe de turno fin de semana. De esta manera, se distribuyen parte de las utilidades generando valor compartido a los integrantes del equipo.



RESTAURANTES SOCIALES

Es un nuevo modelo implementado en Chile durante 2021, y consiste en donar el 20% de las utilidades generadas por el restaurante para el financiamiento de proyectos sociales de la comunidad aledaña del local, además de considerar el 100% de contratación local. Actualmente tenemos tres restaurantes sociales, ubicados en las comunas de La Pintana, La Chimba y Alto Hospicio.

Papa John's



Papa John's se caracteriza por su calidad y sabor, generando la preferencia de nuestros clientes desde que se inauguró el primer restaurante de la marca —hace más de 30 años— en Jeffersonville, Illinois. Actualmente DFSI opera la marca Papa John's en Chile, España, Portugal, Costa Rica, Panamá, Guatemala y Reino Unido, con un total de 402 restaurantes.

La calidad es esencial para nosotros, y el desafío de ser siempre los mejores en preparar nuevos productos e innovadoras recetas, es una guía para el trabajo diario. Ese es el propósito que se plasma diariamente en todas las pizzas que hacemos.

PAPA JOHN'S PIZZA:

**MEJORES
INGREDIENTES.
MEJOR
PIZZA.**

*ESO ES LO QUE NOS
HACE DIFERENTES*





Just Burger



Durante el 2020 nos propusimos un nuevo objetivo: lanzar una nueva marca de hamburguesas en el mercado nacional. Así nace Just Burger, aprovechando las sinergias y amplia experiencia del equipo DFSI para el desarrollo de una nueva marca en una categoría con alto potencial de crecimiento.

Con la creación de Just Burger dejamos de ser un operador monocategoría, pasando a participar en dos de las principales categorías de QSR (Quick Service Restaurants) – pizzas y hamburguesas.

Al cierre del 2021 operamos 8 restaurantes, de los cuales 6 están ubicados en la Región Metropolitana y 2 en la Región de Valparaíso.

Nuestro propósito de entregar una mejor hamburguesa y tener un impacto positivo en las comunidades en las que operamos, se plasma día a día en todo lo que hacemos. Esto nos compromete en primer lugar a preocuparnos por el desarrollo y bienestar de nuestros colaboradores, permitiendo entregar un producto de alta calidad y servicio de excelencia a nuestros consumidores, para finalmente aportar positivamente en nuestras comunidades. De esta forma buscamos consolidar nuestro li-

derazgo en la categoría, no sólo a través del crecimiento en venta, sino que siendo un ejemplo para el resto de la industria.

Actualmente gozamos de un posicionamiento altamente asociado a los atributos higiénicos – calidad y sabor. En adición a esto, nos preocupamos de estar constantemente monitoreando y mejorando en nuestros indicadores de servicio. Por lo que, debemos avanzar en la diferenciación; apalancándonos principalmente en innovación y sostenibilidad.

Estamos convencidos de que en la medida que seamos capaces de poder entregar mejores experiencias y productos a nuestros consumidores podremos seguir fortaleciendo nuestra preferencia y marca.

Just Burger fue lanzado hace un año y como empresa estamos orgullosos de todo lo logrado el 2021, creciendo en cantidad de tiendas, afinando nuestra operación, mejorando la rentabilidad del negocio, aumentando el reconocimiento de marca, certificándonos como empresa B pendiente y definiendo nuestra hoja de ruta con metas concretas de sostenibilidad, entre muchas otras más. Just recién comienza.



Estrategia de crecimiento de Just Burger



Ofrecer un producto de alta calidad utilizando los mejores ingredientes.



Ser la mejor opción en relación precio y calidad.



Escalar rápidamente, tanto dentro como fuera de Chile, de manera saludable, asegurando plazas estratégicas con rentabilidades atractivas.



Dar a conocer y construir una marca querida por todos.

Desafío Just Burger

Ser una marca de hamburguesas de clase mundial y una aporte positivo a las comunidades en las que operamos.

Metas que nos enorgullecen

- › Apertura de la nueva tienda en Rotonda Atenas (Las Condes), la primera tienda con comedor.
- › Apertura de la nueva tienda en Viña del Mar, en julio 2021.
- › Lanzamiento del nuevo producto “Orale Guey” y nuevas opciones de papas fritas.
- › A nivel financiero se logró alcanzar un Ebitda positivo.
- › Comercialmente posicionada como la marca de hamburguesas más vendida en la Región Metropolitana.
- › Certificación como Empresa B Pendiente. Este hito marca el camino hacia una ambición más grande: diseñar e implementar iniciativas de sostenibilidad que impacten positivamente a las comunidades donde operamos, ser una fuente de crecimiento para nuestros colaboradores y trabajar con los más altos estándares de sostenibilidad para alcanzar la certificación B definitiva.
- › Obtención del sello “Elijo Reciclar” y adhesión al Acuerdo de Producción Limpia (APL) para Eco-etiquetado de Envases y Embalajes, con Sofofa (Sociedad de Fomento Fabril).
- › Implementación tecnológica que permitió integrar la operación y flujo de cocina con los pedidos de agregadores.



Mercat



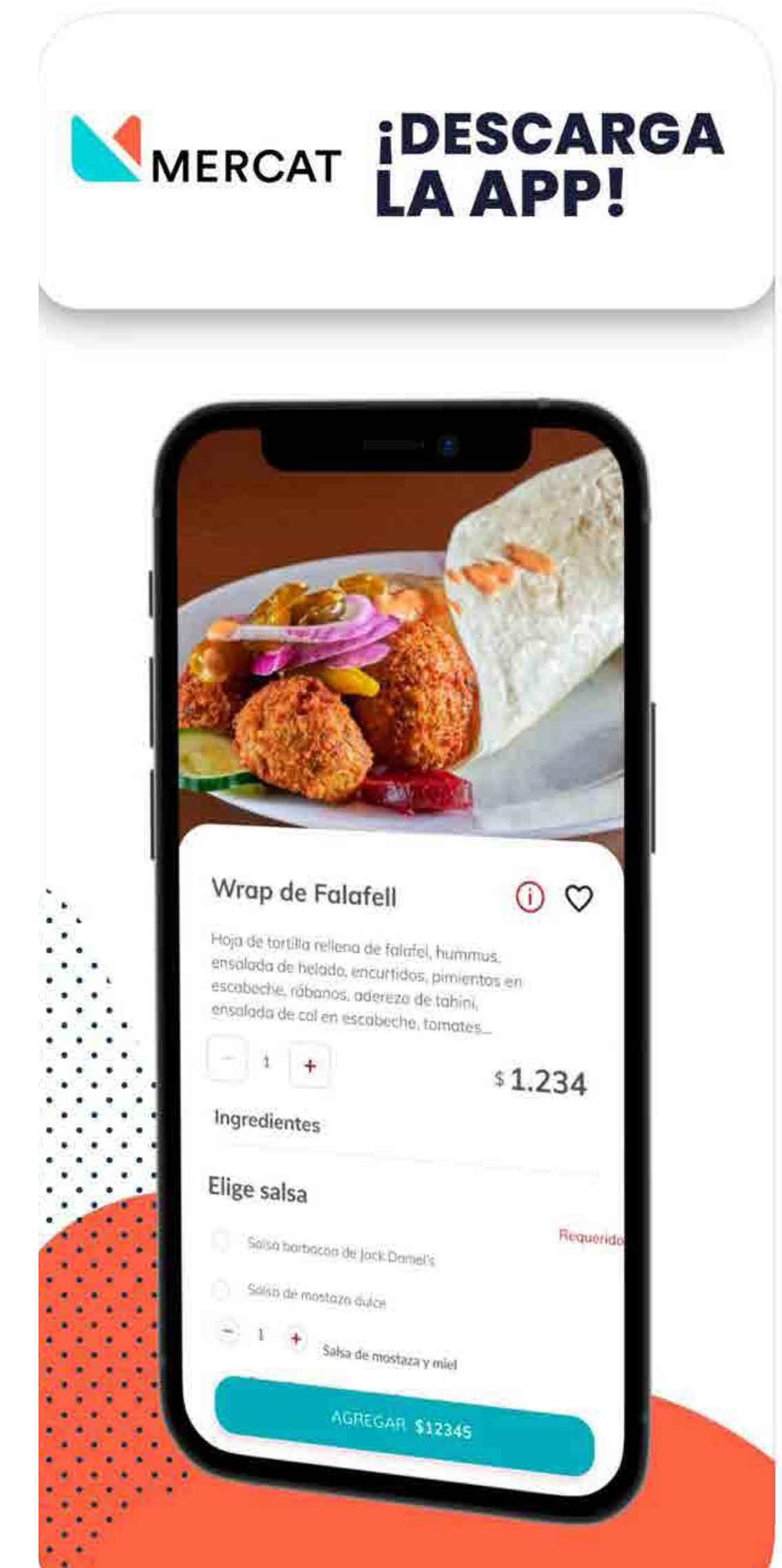
Mercat es nuestra marca más reciente e innovadora. Su ámbito de negocios es el desarrollo de plataformas digitales, que apoyan la gestión y coordinación de ventas *online* y servicios de delivery a restaurantes y tiendas, a la medida de sus necesidades.

Entregamos una solución tecnológica para la industria gastronómica para que los restaurantes puedan vender de forma directa a través de un sitio web y aplicación en iOS/Android con su propia marca, mediante un modelo de *software* por suscripción, donde mensualmente pagan un abono fijo.

Este *software* incluye, tanto el canal *e-commerce* y/o app de ventas para el cliente final, el módulo de administración (*Command Center*), el Sistema de Gestión de Cocina (*KDS, Kitchen Display System*), y se integra con otras soluciones del mercado (POS de los restaurantes, diferentes métodos de pago y plataformas de delivery).

A través de estas herramientas entregamos soluciones reales mediante un *software* de pedidos online, creado por restauranteros para los restauranteros. Los años de experiencia de nuestra compañía son la base del amplio conocimiento del rubro gastronómico con el que contamos y que nos permite ser el mejor partner tecnológico de los dueños de restaurantes. Pero además, somos quienes mejor podemos entender sus necesidades, ayudándoles a crecer y escalar su negocio *online* de forma rentable y sostenible, permitiéndoles enfocarse en lo que mejor saben hacer: crear sus platos y entregarlos a sus clientes.

De esta forma, con Mercat cubrimos la cadena completa de gestión de pedidos *online* a través de nuestros módulos de productos, quitándole así a los restauranteros la preocupación de crear, actualizar u optimizar su canal *online*, para que ellos descansen en esta solución y puedan enfocarse en brindar un servicio de calidad y hacer crecer su negocio.



Crecimiento de Mercat

Nuestra nueva marca se lanzó al mercado en Chile en marzo de 2021, ganando rápidamente un espacio en el mercado gastronómico nacional, dada la creciente necesidad del consumo vía delivery y —por ende— de soluciones tecnológicas que faciliten esta coordinación de ventas online y entregas. Actualmente tiene más de 322 clientes.

Nuestra Promesa



Rapidez

Estamos ahí, día a día, para que nuestros clientes puedan enfrentar a la competencia.



Vanguardia

Con nosotros descubrirás las mejores prácticas para crear tu restaurante en línea, posicionarlo frente a tus potenciales clientes y sacarle el máximo provecho a este nuevo canal de ventas.



Innovación

Entregamos a los dueños de restaurantes un servicio totalmente innovador, en que nos basamos en la tecnología para entregar un producto de excelencia.

› **Somos una solución líder en el apoyo a los restaurantes para conectarse rápida y fácilmente con sus clientes, y así lograr una relación exitosa.**

› **Somos un equipo ágil que se entrega al 100% para ofrecer un producto escalable e intuitivo.**

› **Nuestros niveles actuales de satisfacción de clientes tienen un resultado de 93,7%, lo cual nos deja muy orgullosos y da un espacio de confianza que impulsa lo que hacemos.**



A través de Mercat
prestamos servicios a
219 marcas
y **322 tiendas.**



Los 4 pilares de nuestro sistema de gestión de ventas online:



1. Canal Digital Web - Catálogo: es el *e-commerce* del menú digital del restaurante del cliente, en el cual se encuentran todos los productos que tiene disponible. A través de éste, el cliente puede realizar toda la compra de sus productos para que estos lleguen a su casa y disfrutar su comida. Se trata de una plataforma web para ser mostrada en tablet, utilizada en la operación directa del restaurante. En ella se visualiza el detalle de los pedidos y quién es el cliente que lo solicita. De esta forma se puede dar un seguimiento completo al producto y al servicio.



2. Módulo de administración: es el centro de comando de la plataforma, en este, el administrador del restaurante puede crear los distintos menús, manejar los horarios del servicio online y administrar sus acciones de marketing entre otras cosas que lo ayuden a vender y hacer crecer su negocio. De esta manera es el mismo cliente quien lo gestiona según sus decisiones y priorización.



3. Kitchen Display System: es el sistema a través del cual los pedidos llegan a la cocina del restaurante y así los cocineros, y demás equipo del restaurante, pueden ejecutar las distintas órdenes y pedidos que realizan los clientes, de forma de asegurar la elaboración y despacho a tiempo.



4. Integración con *partners delivery*: para poder llegar en tiempo y forma a los clientes finales, integramos las soluciones de Mercat con las flotas más grandes de delivery en el país: Uber y PedidosYa. A través de ellos nos aseguramos de que nuestros clientes (restaurantes) tengan acceso a despachos rápidos, a tiempo y que su comida llegue caliente a las casas de sus clientes. Así apoyamos a restaurantes que ya tienen puntos de venta, para los que además desarrollamos integraciones con métodos de pago y apoyar en la última fase del flujo de su cadena operativa.



Estrategia de Marcas

Alianzas comerciales y de marketing

Chile



Alianza Comercial	Descripción
PAPA JOHN'S	
Alianza con Banco de Chile	Permitió aumentar la base de cliente único de PJ, a través de un beneficio promocional para los clientes del banco (25% off todos los martes). Esto también se tradujo en una mejora en la frecuencia de compra de los clientes del banco los días que no está activa la promoción.
Alianza Belive Group	Desarrollo del pilar de experiencia en eventos deportivos y musicales dentro de los principales estadios de la RM, activando un nuevo punto de contacto entre el cliente y PJ. Generando un valor agregado de cara al consumidor a través de la operación y venta de estos puntos.
Alianza Lotus	Operación y auspicio de Parque Estéreo, uno de los principales eventos musicales del 2021, que tuvo como fin reactivar los eventos y la experiencia al aire libre durante la etapa de transición de la pandemia. Este ciclo musical tenía como foco apoyar a los artistas nacionales y retornar de manera segura a los eventos presenciales.
Alianza con WOM Chile	Beneficio directo a los clientes WOM (pizza mediana gratis por la compra de una familiar) que le permitió a PJ aumentar su universo de clientes y lograr un nivel de transacciones históricas en una misma promoción (45 mil conversiones en una semana). Acción con impacto positivo durante y post promoción dado los nuevos públicos captados.
Mercado Pago	Inclusión de un nuevo sistema de pago contactless en nuestras tiendas, complementado con un beneficio para los clientes de la app de Mercado Pago. Esta acción estuvo enfocada en bajar los fees por transacción, aumentar el universo de clientes, aumentar la frecuencia de compra e ir a la vanguardia con los nuevos métodos de pago.
Ventas Corporativas y gift cards	Venta a los principales clubes de fidelización, en los que destaca el Banco de Chile, Banco Falabella, Cencosud, Ripley, CMPC, Banco BCI, entre otros, logrando vender más de CLP 710 millones bajo el concepto de Gift Cards.

Alianza Comercial	Descripción
Deportistas emergentes	Porque creemos que la pizza es un buen complemento en la alimentación de los deportistas, para sus instancias de relajo con amigos y familia, apoyamos a distintos deportistas de disciplinas con menos atención mediática como el voleibol, skate, ciclismo, karate, entre otros.
Santiago Wanderers	En el contexto de fortalecer nuestro vínculo con hábitos de alimentación saludable, es que hemos mantenido nuestra alianza con Wanderers, equipo de futbol profesional, quienes a través de sus redes sociales nos comparten sus momentos de esparcimiento luego de los partidos junto a nuestras pizzas.
Liga Pro Shot	Buscando reforzar nuestro posicionamiento en los más jóvenes, fuimos auspiciadores de la Liga Pro Shot de Call of Duty donde de manera semanal se premiaba a la mejor jugada a través de la MVPPIZZA, haciendo alusión a los "Most Valuable Players".
Bowlpark	Con el afán de apoyar nuevos espacios e instancias de desarrollo deportivo, tenemos la alianza con Bowlpark quienes fomentan la práctica del skate y otros deportes extremos en sus pistas en distintas comunas de Chile.
JUST BURGER	
Alianza CMR	Beneficio directo mediante tarjeta CMR, con un 40% off en el total de la compra todos los martes. El foco de este proyecto es aumentar el universo de clientes de JB y mejorar la frecuencia de compra de la audiencia cautiva.
The Top Burger	Evento que reúne a las mejores hamburguesas gourmet que participan por ser #THETOPBURGER. Son los mismos clientes quienes las prueban y califican en la plataforma. En su participación JB lideró en ventas y tuvo excelentes comentarios hacia su producto. Esta acción le permitió llegar a una reconocida audiencia y aumentar su universo de clientes dentro del nicho.



Reino Unido

Alianza Comercial	Descripción
Patrocinio al equipo paralímpico	Patrocinio al equipo paralímpico del Reino Unido en los Juegos Olímpicos de Tokyo 2020.
Silverstone	Papa John's marcó presencia e instaló un puesto de pizzas en el evento automovilístico más importante de la nación: F1 British Grand Prix.
Patrocinio de Papa John's EFL Trophy	Pizza Papa John's es el patrocinador oficial de la competición futbolística inglesa EFL Trophy.
Festival Victorious	Papa John's apoya el desarrollo musical de las comunidades locales a través del patrocinio al Festival Victorious en Portsmouth.
Crisis	Organización benéfica para personas en situación de indigencia. Por cada oferta de comida festiva vendida, se realizó una donación a esta fundación, para la realización de sus actividades durante el año.
Equipo paralímpico británico	Papa John's se unió a la familia de socios de ParalympicsGB en 2020 y continuó este 2021 apoyando al equipo, mediante la recaudación de fondos y apoyo a tres atletas embajadores: David Weir, Alfie Hewett y Alice Tai.
Call of Duty	Venta de un combo especial de contenido exclusivo del último lanzamiento del videojuego Call of Duty junto a productos de Papa John's.
Sitio web exclusivo para estudiantes	Descuentos exclusivos para estudiantes universitarios al registrarse en la página web de Papa John's.



Iberia

Alianza Comercial	Descripción
Alianzas con diferentes entidades para ofrecer descuentos exclusivos a sus clientes (Banco Santander, Mutua Madrileña, etc.)	
Call of Duty	Venta de un combo especial con contenido exclusivo del último lanzamiento del videojuego, junto con productos de Papa John's.
Patrocinios deportivos	Patrocinio de diferentes clubes deportivos para contactar con potenciales consumidores de la marca. Entre ellos: Valencia CF, Rayo Majadahonda y Club de Balonmano de Guadalajara.
Sony	Colaboración con Sony para desarrollar diferentes combos unidos a sus estrenos (ej: Ghostbusters).



Centroamérica

Alianza Comercial	Descripción
Ventas corporativas	<p>A través de convenios dirigidos a los empleados, miembros o usuarios de más de 35 empresas u organizaciones, hemos puesto dinámicas promocionales y/o descuentos permanentes a más de 67.000 consumidores potenciales, entre ellos estudiantes de universidades como la Rafael Landívar en Guatemala, empleados de Copa Airlines en Panamá, y de Coca-Cola Femsa en Costa Rica.</p> <p>Pensando en el futuro, estamos desarrollando, conceptual y operacionalmente, un área y dinámica de Catering, que nos permita estandarizar una oferta y fomentar estos convenios de forma más fluida.</p>


Innovación y creación de nuevos productos

Chile



Lanzamiento de nuevos productos	Descripción
<p>Papa John's: La búsqueda de ingredientes durante el 2021 respondió al objetivo de “premiumizar” la categoría a través de la introducción de sabores del mundo. En línea con este objetivo fuimos a buscar sabores propios de la cocina latina como el jalapeño, lo culinario de la cocina europea importando el queso feta directamente desde Grecia y finalmente “papajohnizando” un clásico de la cocina nacional introduciendo la carne mechada en dos especialidades.</p>	

Jalapeño (mayo) PJ	La introducción de este nuevo ingrediente se hizo a través de dos productos. El primero, agregándole un toque de picante latino a uno de nuestros <i>best sellers</i> (Super Pepperoni) con la nueva especialidad Super Spicy Jalapeño; y segundo, para los amantes de lo picante, extendimos nuestra variedad de acompañamientos introduciendo los Spicy Jalapeño Rolls.
--------------------	---

<p>Greek Feta (agosto) PJ</p>  <p>Revisa la campaña aquí.</p>	Una innovación disruptiva en la categoría de las pizzas en Chile introduciendo el queso feta. Este es un ingrediente directamente importado de Grecia que vino a entregar fresca a nuestro menú, reforzando nuestro portafolio de especialidades vegetarianas. La Greek Feta combina el sabor de la cebolla, aceitunas negras y tomate cherry con el exquisito queso feta.
--	--

Carne Mechada (diciembre) PJ	Un ingrediente que destaca en la tradición de la cocina nacional, pero que hemos “papajohnizado” creando dos nuevas recetas que nos permiten resaltar su sabor. Para los más osados, la Mechada BBQ (salsa barbecue, cebolla, queso azul, tomate cherry y carne mechada) y para los más tradicionales Mechada Luco (queso mozzarella, queso parmesano y romano y extra porción de carne mechada).
------------------------------	---



JUST BURGER	
Hamburguesas dobles	Se incorporaron hamburguesas dobles en todas nuestras variedades de hamburguesas, buscando ofrecer a nuestros clientes un producto mas contundente.
Combos	Se añadió la posibilidad de comprar combos, los cuales incluyen una hamburguesa, papas fritas y bebida, simplificando el proceso de elección de nuestros clientes y aumentando el ticket medio.
Variedades de Just Fries	Alternativas de papas fritas con toppings de bacon o jalapeño o bacon & jalapeño. Con este lanzamiento aumentamos la oferta de <i>sides</i> con ingredientes ya utilizados, otorgando más alternativas a nuestros clientes sin complejizar la operación.
Just Órale Wey!	En formato simple y doble, incorporamos a nuestro menú el sabor mexicano a través de la Just Órale Wey, la cual cuenta con 135g de carne, queso cheddar, palta, pico de gallo, <i>sour cream</i> , aros de cebolla y aioli.



Iberia



Lanzamiento de nuevos productos	Descripción
Pizza Napolitana	Con medallones de mozzarella fresca.
Pizza Pollo Philadelphia	Pizza desarrollada en colaboración con Mondelez que, junto con nuestra salsa de tomate, pollo a la parrilla, <i>bacon</i> y queso mozzarella integra cremosos cubitos de Queso Crema Philadelphia.
Pizzas BBQ en dos modalidades	Southwestern BBQ y Kansas BBQ ampliando nuestro surtido estilo <i>barbecue</i> .
2 nuevas pizzas veganas y una entrada	Green Chicken Ranch y Green Chicken BBQ que incorporan pollo vegano junto con un entrante: Green Nachos como primera entrada vegana.
Bordes de queso mozzarella	Para nuestras pizzas medianas.

Centroamérica



Lanzamiento de nuevos productos	Descripción
Línea completa de Papadias	Una amplia línea del delicioso combo de sándwich y calzone disponible en el mercado de Guatemala.
Papadia de Buffalo Chicken	Una deliciosa combinación de pollo a la parrilla, cebolla, queso mozzarella, salsa buffalo y ranch. Disponibles en los mercados de Costa Rica y Panamá.
Desayunos	Opción de café y la oferta de acompañamientos y postres bajo la categoría de “desayunos”. Prueba inicial 5 tiendas por mercado, disponibles en Costa Rica, Panamá y Guatemala.

Reino Unido



Lanzamiento de nuevos productos	Descripción
Vegan Curious – Vegan Stuffed Crust & ‘Not Chicken’ Vegan Bites	Nueva línea de productos veganos para nuestros clientes.
All Day Breakfast pizza	Edición de una pizza con ingredientes inspirados en el desayuno inglés.
New Greek Pizza	Una nueva receta más deliciosa para la Greek Pizza.
Nueva gama de variaciones de pizzas BBQ	Lanzamiento de Fresh Soul: Spicy BBQ Pulled Beef, Smokin’ BBQ Pulled Beef + Chorizo, BBQ Pulled Beef Loaded Tots.
Nuevos productos para nuestra línea de postres dulces	Lanzamiento de la nueva receta de galletas, brownie y Dip Pot.
Reggae Reggae Wings	Alitas con toques frutales y salsa BBQ.
Nuevos productos para la línea de salsas	Lanzamiento de nuevas salsas dulces (chocolate y azúcar glas).
Nuevos productos para la línea de acompañamientos	Lanzamiento de productos inspirados en las festividades: Pigs in Blankets, Camembert Bites, y Sage & Onion Chicken Wings (nuevo sabor).
Prueba de papadias	Probamos nuestras papadias, las cuales han sido éxito en otros mercados.

Marketing digital

El marketing digital evoluciona rápidamente, por lo que contamos con equipos de alto nivel que manejan las tendencias del área, lo que nos permite mejorar nuestra capacidad de toma de decisiones estratégicas y resolución de problemas. Para ello, utilizamos como base el marketing conductual y diseñamos una serie de herramientas que nos permiten construir influencia, difundir nuestras marcas y posicionarlas en el mercado.

En ese contexto, hemos instalado procesos de automatización para comercializar de forma más eficiente y optimizar nuestras gestiones de venta. Pero también, para poder identificar, segmentar y dirigirnos de la manera más adecuada a los clientes y obtener el mayor valor a través de la diferenciación.

Nuevas implementaciones

Durante este año realizamos una serie de mejoras en nuestras plataformas con el objetivo de mejorar la experiencia de compra del usuario.

- › En Chile, pusimos en marcha la integración de los sistemas de pago online: Webpay, One Click y Fpay.
- › Instalación de Módulo de Ofertas, por día y hora, que permite generar promociones que funcionen por rangos específicos de tiempos, de manera automatizada.
- › Herramienta de bloqueo de ingredientes, en que damos la posibilidad a los equipos comerciales de crear promociones—bloqueando o desbloqueando—grupos de ingredientes. Por ejemplo, promociones de productos sin carne, fomentando la compra de opciones vegetarianas en un determinado lapso de tiempo.
- › Incluimos la categoría de bebidas alcohólicas en el mercado de Iberia, para la cual implementamos una herramienta digital de validación de edad en las plataformas web y app, permitiendo a nuestros usuarios adultos poder adquirirlas.
- › Creamos la sección “Último pedido”, se trata de una sección para usuarios registrados, que permite incluir rápidamente el último pedido realizado por el cliente, con el fin de facilitar las opciones de compra.
- › También, la posibilidad de entregar a nuestros consumidores “Cupones de Cortesía”, que se incluyen en la totalidad del carro de compras funcionando con promociones y ofertas.

Transformación digital



Plataformas digitales a nivel global

En DFSI sabemos que el nuevo panorama global está cargado de una alta competitividad empresarial. En este contexto, como empresa creemos firmemente que los periodos de dificultad se deben enfrentar con un enfoque innovador que impulse nuestro crecimiento y resultados positivos.

Como una compañía con presencia en diferentes mercados a nivel mundial, la innovación es un ámbito que trabajamos de manera permanente y que nos permite encontrar oportunidades para generar o evaluar nuevos

negocios. Además, es una herramienta que nos ayuda a llegar donde queremos como empresa, siendo parte de las necesidades y requerimientos actuales de los clientes.

En DFSI fomentamos una cultura de creatividad e innovación empresarial ha sido parte crucial en nuestra estrategia para enfrentar con mayor agilidad este entorno cambiante y de nuevos paradigmas de negocios.



Soluciones globales para un mercado internacional

Creamos el equipo de "Global Service" que tiene como objetivo proporcionar soporte tecnológico a todos nuestros mercados y, así, poder aumentar las sinergias, consolidar el equipo de soporte y reducir los tiempos de respuesta, al contar con personal en diferentes zonas horarias.

La implementación de este equipo es desde Chile, para proporcionar soporte y colaborar con el mercado de España, mientras que en 2022 se integrará a Centroamérica.

Adicionalmente, estamos desarrollando JIRA como un canal común y único de comunicación entre las tiendas y los diversos departamentos, donde puedan elevar solicitudes a RRHH, Mantenimiento, Recaudación y TI, entre otros. De esta manera, utilizaremos una misma plataforma para recibir solicitudes y hacerles seguimiento desde un punto central; reduciendo la comunicación por correo, permitiendo obtener métricas y seguimiento a las diversas incidencias.

Ciberseguridad

En los últimos años hemos visto cómo el ciberespacio se ha posicionado como una dimensión de la vida cotidiana en torno a la cual se registra uno de los mayores procesos de innovación tecnológica. Ya no solo contempla internet o la tecnificación de los procesos productivos, sino que también las consecuencias del uso de herramientas y sistemas que pueden atacar procesos críticos de la gestión de las empresas, exponiéndolas a nuevos riesgos y amenazas.

Este escenario nos ha llevado a generar, adoptar y actualizar de manera permanente una serie de medidas para gestionar adecuadamente esos riesgos y asegurar la continuidad del negocio, y con ello proteger nuestros sistemas, redes, programas e información de nuestros clientes de ataques digitales.

En ese contexto hemos adoptado —entre otras— algunas de las siguientes medidas:

- Escaneo permanente de vulnerabilidades externas e internas.
- Evaluación de nuevas herramientas para gestionar posibles vulnerabilidades.
- Campañas de sensibilización de esta temática dirigidas a nuestros colaboradores. En el mercado de Chile se han realizado campañas de antiphishing para validar si los colaboradores son propensos a caer en este tipo de ataques y validar las diferentes áreas donde se debe entrenar y concientizar al respecto.
- Diseño de políticas y procedimientos relacionados a ciberseguridad.



Capítulo 3

COMPROMISO CON LA SOSTENIBILIDAD

Materialidad (102-43 102-44 102-46 102-47)

Uno de nuestros objetivos en DFSI es conocer y actualizar las opiniones y expectativas que tienen nuestros grupos de interés. Con esta finalidad hemos realizado un proceso de materialidad que considera las encuestas realizadas a dichos grupos en el pasado, además, incorpora los temas que responden a la coyuntura de 2021.

Los nuevos temas materiales fueron levantados a través de una serie de entrevistas con los ejecutivos de los mercados donde operamos, análisis de prensa y la realización de un *benchmark* de los aspectos que desarrollan otras empresas de características similares de la industria.

Identificación y alcance de los temas materiales

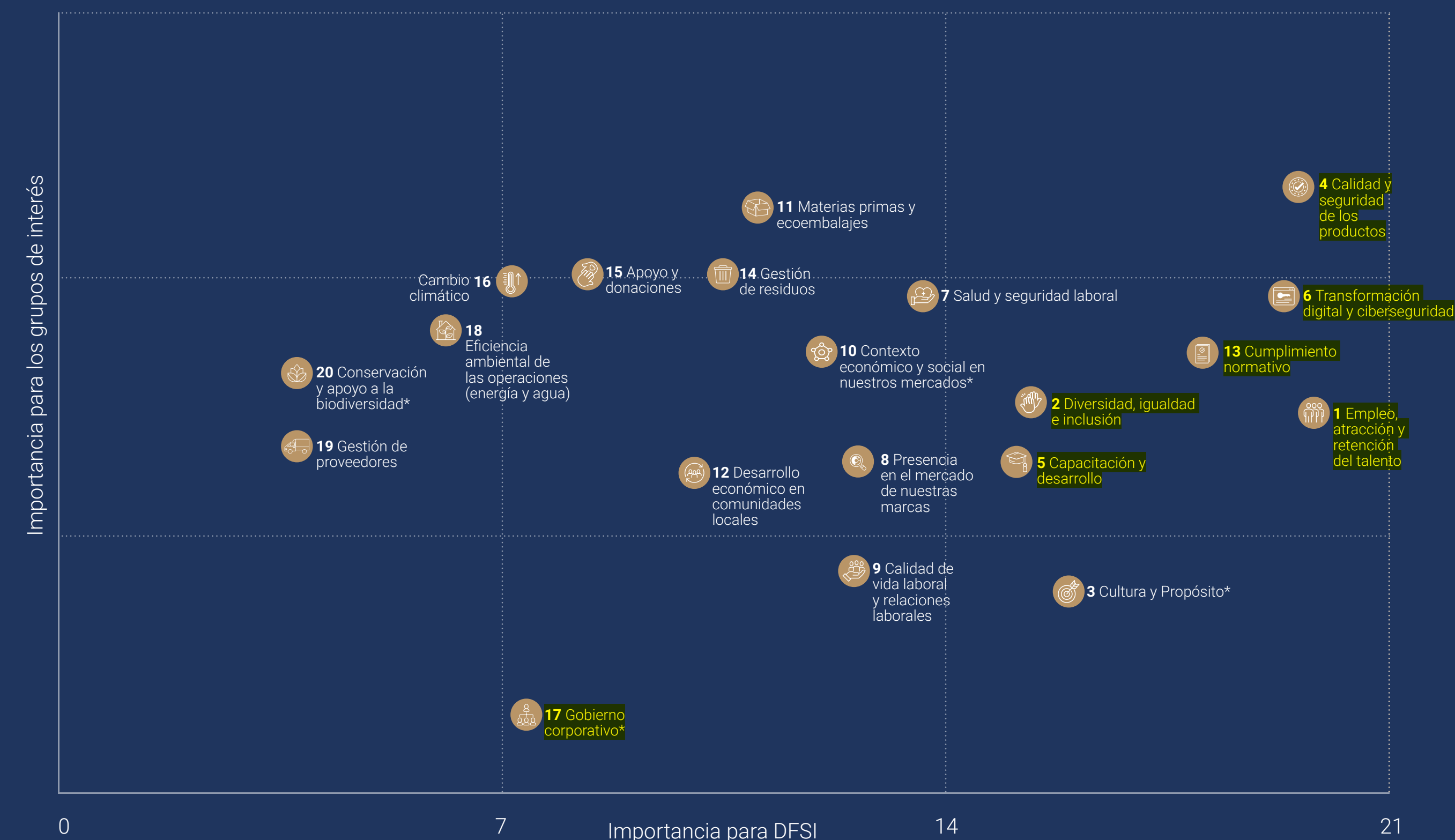
		Impacto dentro de la organización	Impacto fuera de la organización
GOBERNANZA	Gobierno corporativo*	✓	
	Cumplimiento normativo	✓	✓
NEGOCIO	Contexto económico y social en nuestros mercados*	✓	✓
	Presencia en el mercado de nuestras marcas	✓	✓
	Calidad y seguridad de los productos	✓	✓
	Transformación digital y Ciberseguridad	✓	✓
	Gestión de proveedores	✓	✓
EQUIPO Y COMUNIDAD	Cultura y Propósito*	✓	
	Empleo, atracción y retención del talento	✓	✓
	Capacitación y desarrollo	✓	
	Diversidad, igualdad e inclusión	✓	✓
	Calidad de vida laboral y relaciones laborales	✓	
	Salud y seguridad laboral	✓	
	Desarrollo económico en comunidades locales	✓	✓
	Apoyo y donaciones	✓	✓
MEDIO AMBIENTE	Eficiencia ambiental de las operaciones (energía y agua)		✓
	Materias primas y ecoembalajes	✓	✓
	Cambio climático		✓
	Gestión de residuos	✓	✓
	Conservación y apoyo a la biodiversidad*	✓	✓

*Temas nuevos




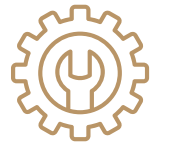


Priorización de temas

En el proceso de jerarquización de los temas identificados, se consideró la priorización de éstos mediante una encuesta a los principales líderes para determinar la importancia para DFSI, reflejado en el eje de las “X”. En el eje de las “Y”, se muestra la relevancia para los grupos de interés, considerando la priorización del año 2020, y se ajustó en 2021 tomando en cuenta las menciones de dichos temas en las diferentes fuentes de información consultadas.

Matriz de materialidad DFSI



Relación con los grupos de interés (102-40 102-42)

STAKEHOLDER	¿CÓMO NOS RELACIONAMOS CON ELLOS?	¿CUÁLES SON SUS EXPECTATIVAS?
 Colaboradores	Encuesta "Great Place to Work" Comunicaciones internas Voluntariado corporativo Canal de denuncia Código de ética	Condiciones laborales Remuneraciones y beneficios Capacitación y formación Desarrollo de carrera Salud y seguridad ocupacional
 Sindicatos	Reuniones mensuales Procesos de negociación colectiva	Excelencia operacional Comunicación
 Accionistas	Reuniones de Directorio Participación en comités Memoria Integrada Informes mensuales	Rentabilidad Crecimiento Sostenibilidad Gestión de riesgos
 Proveedores y contratistas	Licitaciones Reuniones Comunicación de políticas Capacitaciones y entrenamientos Contratos Procesos Validación de controles	Altos estándares de cumplimiento Oportunidades de desarrollo Generación de ganancias Cumplimiento a la ley Planificación y transparencia Transparencia y orden Mitigación de riesgos
 Clientes	Página web APP y comunicaciones <i>push</i> Encuesta de satisfacción de clientes Estudios de mercado Canales de denuncia Redes sociales Focus testeo de productos Canales de atención al cliente Comunicación de políticas	Calidad y garantía del producto Precio y promociones Seguridad / protocolos COVID Lanzamientos Sostenibilidad Horarios de atención y <i>delivery</i> Comunicación de políticas y derechos del consumidor
 Comunidades	Reuniones de trabajo colaborativo Proyectos Diálogos	Contribución al desarrollo local, de la industria y desarrollo sostenible Atención frente a crisis Orden y estructura Generación de empleo de calidad Donaciones

STAKEHOLDER	¿CÓMO NOS RELACIONAMOS CON ELLOS?	¿CUÁLES SON SUS EXPECTATIVAS?
 Sociedad civil y fundaciones	Membresías Comités Reuniones temáticas Participación en instancias de trabajo colaborativo	Contribución al desarrollo local, de la economía, de la industria y desarrollo sostenible Atención frente a crisis Relacionamiento constante Donaciones
 Agregadores	Reuniones y capacitación Visitas mensuales Planes de negocios conjuntos Reportes de satisfacción de clientes Integración tecnológica	Acuerdos comerciales beneficiosos Calidad y seguridad del producto Disponibilidad y atención Rentabilidad Crecimiento y retención Productividad y eficiencia operativa
 Gobierno y autoridades	Reuniones y consultas Reportes fiscales mensuales, trimestrales y anuales Envío de información periódica (transacciones, datos clientes) Impresos y formularios Comunicación transacciones on -line Requerimiento y respuestas Consultas formales e informales	Cumplimiento regulatorio Contribución al desarrollo de la industria Aporte al desarrollo local y nacional Comportamiento de buen ciudadano Transparencia
 Subfranquiados	Reuniones con departamentos Reportes económicos Visitas operacionales Auditorías	Acuerdos comerciales beneficiosos Disponibilidad de insumos y atención Seguridad, innovación y calidad del producto
 Papa John's International	Contrato subfranquicia Contrato de desarrollo para cada país Reuniones y visitas periódicas Reporte de ventas Licencia de la marca Auditorías de calidad Certificación de proveedores	Excelencia en la calidad del producto y servicio Cuidado de la reputación de la marca Desarrollo y expansión del negocio e identificación de áreas geográficas de interés Acuerdos de beneficio mutuo Alineamiento con la visión y estrategia internacional Gestión de riesgos operativos y reputacionales
 Bancos e inversiones institucionales	Memoria anual e información financiera Reuniones periódicas de seguimiento Contratos de financiación	Rentabilidad de la compañía Gestión de riesgos operativos Crecimiento orgánico e inorgánico Calidad crediticia y capacidad de endeudamiento

Asociaciones y membresías

(102-12 102-13)

Con el objetivo de implementar buenas prácticas de sostenibilidad y de fortalecer la relación con distintos actores en los mercados en que operamos, participamos como compañía en diversas asociaciones con la finalidad de generar sinergias, aportes y colaboraciones para lograr el objetivo común de crear valor para la sociedad.

ASOCIACIÓN	DESCRIPCIÓN	ALCANCE / FILIAL
Pacto Global	Iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en la que participan más de 15.000 empresas de todo el mundo, siendo la primera organización internacional abocada a examinar los temas críticos relacionados a la Sostenibilidad.	 Chile España Centroamérica
Cámara Chilena de Comercio	Institución abocada en apoyar el desarrollo empresarial del país. Para ello, cuenta con una serie de productos y servicios para proporcionar a sus asociados y empresarios herramientas orientadas a potenciar su gestión.	 Chile
Achiga	Asociación Chilena de Gastronomía. Esta reúne a las principales empresas del sector integrando restaurantes, cadenas de comida rápida, servicios de alimentación institucional y empresas proveedoras del sector.	 Chile
Pride Connection	Red que busca promover espacios de trabajo inclusivos para la diversidad sexual y generar lazos para la atracción de talento LGBTI a las distintas organizaciones que la componen. DFSI participaba anteriormente como empresa observante, y en 2021 nos unimos como miembros activos.	 Chile
USEC	Unión Social de Empresarios, Ejecutivos y Emprendedores Cristianos. Está enfocada en aportar al desarrollo humano, motivando a empresarios, ejecutivos y emprendedores para que -guiados por los principios de la Doctrina Social de la Iglesia- se comprometan a su mejoramiento personal, el de sus organizaciones y el medio empresarial.	 Chile
Fundación Rewilding Chile	Fundación sin fines de lucro, legado de Douglas y Kristine Tompkins, dedicada a la conservación de la biodiversidad de la Patagonia Chilena; través de la creación de parques nacionales y parques marinos, la restauración de los ecosistemas y el fortalecimiento del vínculo de las comunidades con la naturaleza.	 Chile
Asociación Española de Retail	Asociación suprasectorial que genera investigación y seminarios sobre el retail español.	 España
CACORE	La Cámara Costarricense de Restaurantes y Afines es una asociación nacional sin fines de lucro. Esta representa a la industria de servicios de alimentación, incluyendo restaurantes, bares, empresas de catering, comedores institucionales y proveedores.	 Costa Rica
AED	Asociación de Empresas orientada a generar modelos de negocios responsables y sostenibles. Representa a Pacto Global en Costa Rica.	 Costa Rica
ARAP	La Asociación de Restaurantes y Afines de Panamá es una organización apolítica, que agrupa a restaurantes nacionales que trabajan por el beneficio común de sus asociados.	 Panamá
Sistema B / B Lab	Organización sin fines de lucro que promueve a las Empresas B y otros actores económicos en América, para construir una nueva economía en que el éxito y los beneficios financieros incorporan bienestar social y ambiental.	 DFSI

Alianzas

En cada mercado establecemos diversas alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales, ONG's, municipalidades y fundaciones, entre otros, para generar sinergias y aportes sociales, medioambientales y económicos, que generen impacto positivo a las comunidades y nuestro entorno.

TEMA MATERIAL	 CHILE	 IBERIA	 CENTROAMÉRICA
 Desarrollo económico en comunidades locales	<ul style="list-style-type: none"> Municipalidad de La Pintana Municipalidad de Antofagasta Municipalidad de Alto Hospicio Desafío Levantemos Chile 		<ul style="list-style-type: none"> Alianza Empresarial para el Desarrollo AED
 Apoyo y donaciones	<ul style="list-style-type: none"> Municipalidad de La Pintana Municipalidad de Antofagasta Fundación Teletón Desafío Levantemos Chile 	<ul style="list-style-type: none"> Green Monday Fundación Aprocor Federación Española de Banco de Alimentos 	<ul style="list-style-type: none"> Fundación ACNUR Operación Sonrisas en Costa Rica, Panamá y Guatemala Sumarse en Panamá
 Gestión de residuos	<ul style="list-style-type: none"> Sodimac Triciclos Dirección de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile (DICTUC) 	<ul style="list-style-type: none"> Ecoembes Federación Española de Banco de Alimentos Toogoodtogo 	<ul style="list-style-type: none"> Centro de Conservación Marina (Aldea Madre Vieja)
 Cambio climático	<ul style="list-style-type: none"> Agencia de Sustentabilidad de Cambio Climático Carbon Neutral 		
 Materias primas y ecoembalajes	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Medio Ambiente Sociedad de Fomento Fabril SOFOFA Agencia de Sustentabilidad de Cambio Climático 		
 Conservación y biodiversidad	<ul style="list-style-type: none"> Fundación Rewilding Chile 		<ul style="list-style-type: none"> ACERCA Zoológico Aurora de Guatemala Rescue Willife Center de Costa Rica Smithsonian Tropical Research Institute Centro de Conservación Marina (Aldea Madre Vieja)
 Diversidad, igualdad e inclusión	<ul style="list-style-type: none"> OMIL (Oficinas Municipales de Intermediación Laboral) Fundación Teletón AHA inclusión 	<ul style="list-style-type: none"> Fundación Aprocor 	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio del Trabajo en Panamá

Estrategia de Sostenibilidad y Objetivos de Desarrollo Sostenible

“Nuestro objetivo es hacer del mundo un lugar mejor”

Visión de Sostenibilidad de DFSI

Nuestra visión de sostenibilidad

En DFSI somos conscientes de que la ambición de crecer y generar valor económico es un interés intrínseco de los negocios que debe realizarse de manera ética, generando un impacto positivo para la sociedad en su conjunto.

Impulsados por nuestra visión, buscamos ser una empresa que marque la pauta en innovación constante y compromiso con las comunidades donde estamos presentes, generando valor compartido y un fuerte compromiso por amplificar el impacto positivo que genera nuestro negocio en el medio ambiente.

Entendemos que, para hacer del mundo un lugar mejor, nuestra empresa es una plataforma que debe contribuir al bien común fortaleciendo sus valores, actuando con ética y transparencia, y desarrollando una nueva economía que incluya la dignidad, el respeto y la mejora continua de las condiciones de trabajo. Estamos convencidos que las empresas que enfrenten proactivamente los desafíos adaptativos del presente y sean parte de la agenda de transformaciones que el mundo requiere, serán las que marcarán la diferencia en el futuro.

Principios de Sostenibilidad que nos guían

- › *Triple bottom line* —Personas, Planeta, Ganancias— y ESG
- › Sostenibilidad en el centro del negocio y como parte de la propuesta de valor
- › Enfoque de excelencia y mejora constante
- › Ser una empresa querida, respetada y admirada

Nuestro compromiso

Integrar la sostenibilidad progresivamente para convertirnos en referentes de nuestra industria y en todos los mercados donde operamos; evaluando e integrando los impactos sociales y ambientales en nuestra toma de decisiones.



Nuestro aporte a los ODS

17 objetivos que nos guían

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) constituyen un llamado universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta, mejorar la vida y la perspectiva de las personas en todo el mundo, para los Estados Miembros de las Naciones Unidas como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

En DFSI asumimos el compromiso de sumarnos a la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible reconociendo nuestro impacto en la sociedad, y trabajando para que sea positivo.

Por eso, desde 2019 adherimos al Pacto Global de las Naciones Unidas, que nos permite estar alineados a un desarrollo que satisfaga las necesidades actuales sin repercutir e impactar en el de las futuras generaciones.

**OBJETIVOS
DE DESARROLLO
SOSTENIBLE**

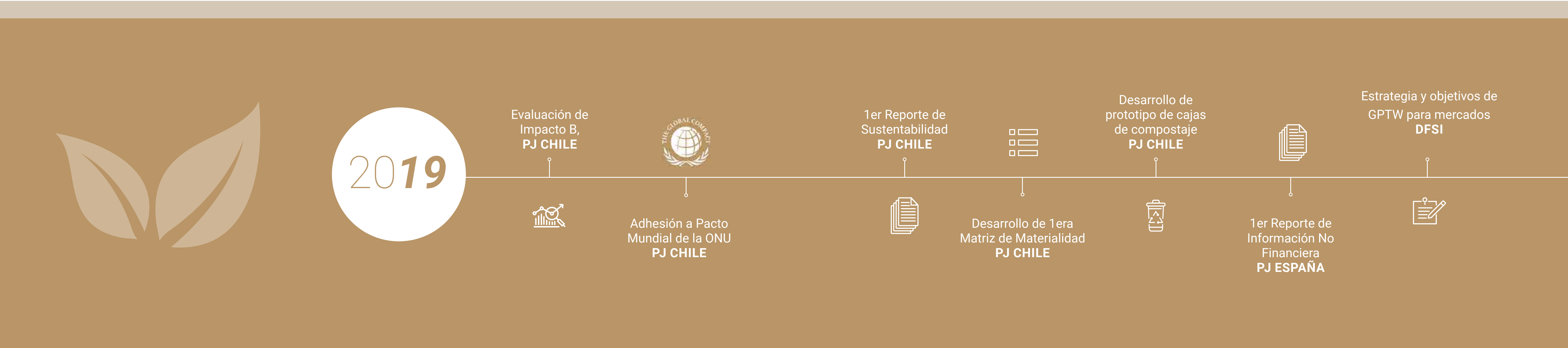
Pacto Global*

En DFSI todos nuestros mercados están adheridos a Pacto Global o el Pacto Mundial (UN Global Compact), Organización de Naciones Unidas cuya misión es movilizar la contribución del sector privado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

* Actualmente no contempla Reino Unido, ya que se encuentra en proceso de incorporación.

Nuestro recorrido y logros en sostenibilidad





Nuestros pilares estratégicos de Sostenibilidad

Nuestro modelo de sostenibilidad permite establecer y dar a conocer logros visibles y claros que contribuyan directamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 y los principios de Pacto Global de la ONU.

Contamos con un Plan de Sostenibilidad ambicioso, con iniciativas, hitos y metas específicas que guían nuestros focos de actuación en el corto y mediano plazo, y se estructura en base a 4 pilares estratégicos.

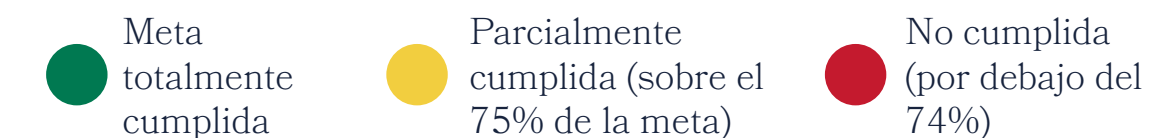
GOBERNANZA Y ÉTICA	NEGOCIO	MEDIO AMBIENTE	EQUIPO Y COMUNIDAD
<p>Creemos que la transparencia es lo que sostiene la confianza, y es la clave para superar los desafíos por los que atraviesan las organizaciones. Por ello, para Drake Food Service International (DFSI) es prioritario ampliar la visibilidad y transparencia de las prácticas de conducción de nuestro negocio, informar nuestros resultados e impactos, y fortalecer constantemente los instrumentos y mecanismos para garantizar una actuación ética.</p>	<p>Buscamos la excelencia en todo lo que hacemos, esto se traduce en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el mejor servicio, con la máxima calidad, seguridad y trazabilidad de cada uno de nuestros insumos. • El permanente desarrollo e innovación de nuevos productos. • Generación de impacto económico en toda nuestra cadena de valor. 	<p>Buscamos continuamente innovar, repensar y hacer más eficientes nuestros procesos para reducir los impactos que tiene nuestro negocio en el medio ambiente.</p>	<p>Entendemos que el corazón y motor de nuestra empresa son las personas.</p> <p>Por ello, buscamos contribuir positivamente al desarrollo de todos aquellos vinculados directamente a nuestro negocio, concentrando los mayores esfuerzos en los grupos de interés definidos como prioritarios.</p>



Seguimiento de metas SDG

Pilar	Nº	Foco	Meta	Alcance	Temas materiales	ODS	% Avance	Comentarios y Next steps
EQUIPO Y COMUNIDAD	1	Capacitación y Desarrollo	75% de los pizzeros y repartidores completan el programa "Potenciando tu Talento".	Chile	Capacitación y desarrollo / Empleo, atracción y retención del talento	4 8	76%	El programa, orientado a pizzeros y repartidores y que forma parte de la malla de DFS College, alcanzó un 75,7% de alcance.
	2	Capacitación y Desarrollo	Capacitación al 75% de los trabajadores en salud y bienestar.	Chile	Salud y seguridad laboral	3	100%	Este índice mide el alcance de las capacitaciones realizadas en el ámbito de apoyo social, seguridad, prevención de riesgos y seguridad ocupacional, cerrando el año con un tasa del 77%.
	3	Capacitación y Desarrollo	Desarrollo del Comité de Salud y Seguridad.	CA	Salud y seguridad laboral	3	100%	Implementado en los 3 países.
	4	Capacitación y Desarrollo	Desarrollo del manual del trabajador.	CA	Capacitación y desarrollo	3 8	100%	Implementado en los tres países de Centroamérica e integrado como parte del proceso de inducción con un riguroso proceso de revisión, firma y respaldo.
				España	Capacitación y desarrollo	3 8	100%	Se actualizó integrando las nuevas políticas de compliance y código de ética.
	5	Capacitación y Desarrollo	Evaluación de desempeño al 100% de los colaboradores.	Chile	Capacitación y desarrollo	8	74%	Se finalizó el año con un 74,4 % de trabajadores, concentrado principalmente en los cargos de pizzeros, repartidores, jefes de turno y gerentes de tienda. Para el área de soporte está planificado realizar la evaluación en el primer trimestre de 2022, finalizando así el proceso en marzo con el 100% de la organización evaluada.
				CA	Capacitación y desarrollo / Empleo, atracción y retención del talento	8	17%	Se evaluó al 17 % de la organización, principalmente a nivel ejecutivo y oficina de soporte. Con la implementación del módulo de desempeño Success Factor el 2022 se evaluará al 100% de la organización.
				España	Capacitación y desarrollo / Empleo, atracción y retención del talento	8	2%	A nivel de grupo se está implementado el módulo de desempeño Success Factor, plataforma utilizada para la evaluación de desempeño, que permitirá en 2022 evaluar al 100% de la organización.
	6	Diversidad, equidad e inclusión	Alcanzar el 2% de colaboradores con discapacidad.	España	Diversidad, igualdad e inclusión	10	100%	Se cierra el año alcanzando un 2,1%.
				CA	Diversidad, igualdad e inclusión	10	100%	Se logró alcanzar el 2% de colaboradores con discapacidad en los tres países gracias a la alianza de contratación desarrollado con los Ministerios de trabajo de cada país. Esto nos permitió concretar ofertas laborales inclusivas e integrar a personas con discapacidad intelectual, visual, cognitiva y auditiva.

Glosa del % de avance



Pilar	N°	Foco	Meta	Alcance	Temas materiales	ODS	% Avance	Comentarios y Next steps
EQUIPO Y COMUNIDAD	7	Diversidad, equidad e inclusión	Potenciar inclusión laboral de refugiados "Intégrate al Empleo".	Costa Rica	Diversidad, igualdad e inclusión	10	100 %	En Costa Rica se contrataron 19 personas refugiadas como resultado de la adhesión al programa "Intégrate al Empleo", desarrollado por la Agencia de la ONU y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
	8	Diversidad, equidad e inclusión	Realizar Masterclass sobre Deberes y Derechos de las personas en situación de discapacidad.	CA	Diversidad, igualdad e inclusión	10	100 %	Realizamos un Masterclass Virtual para más de 50 empresas sobre deberes y derechos de las personas con discapacidad, en conjunto con el Instituto Panameño de Estudios Laborales y el Departamento de Integración Socioeconómica de las Personas con Discapacidad del Ministerio de Trabajo de Panamá.
	9	Diversidad, equidad e inclusión	Capacitar al 100% de los colaboradores en diversidad y sesgos inconscientes.	DFSI	Diversidad, igualdad e inclusión	10	0%	Se redefinirá la meta en base a un lineamiento de diversidad corporativo.
	10	Contratación local	Contratación local del 100% de trabajadores en comunas vulnerables.	Chile	Desarrollo económico en comunidades locales	8 10	89 %	Promedio de contratación local de las tres tiendas sociales: La Chimba 100%, La Pintana 85%, y Alto Hospicio 83%.
	11	Desarrollo comunitario	Desarrollo de 3 locales sociales (restaurantes que donan el 20% de su utilidad para apoyar el financiamiento de proyectos de desarrollo comunitario).	Chile	Desarrollo económico en comunidades locales / Apoyo y donaciones	10	100 %	42% del presupuesto se invirtió en proyectos para potenciar la educación digital impactando a tres comunidades con 237 kits para potenciar educación digital. El 23% se destinó a donación de alimentos para ollas comunes junto a la donación de pizzas. El 14% se invirtió en proyectos para el incentivo del deporte y finalmente el 21% en Fundación Recrea para el apoyo de proyectos educativos y cuidado de niños en riesgo social.
	12	Desarrollo comunitario	Donación mensual de pizzas a la comunidad local (comunidades vulnerables).	Chile	Apoyo y donaciones	10	100 %	18.440 raciones de pizzas donadas a la comunidad (hogar de adultos mayores, centros de salud, comedores solidarios, entre otros).
	13	Desarrollo comunitario	33% de los restaurantes apadrinan a una Fundación local para el desarrollo de donaciones y voluntariado corporativo.	CA	Apoyo y donaciones	2	100 %	Se desarrollaron voluntariados con 48 instituciones de los tres países con una donación de 379 pizzas y la participación de 96 colaboradores.
MEDIO AMBIENTE	14	Conservación y apoyo a la biodiversidad	Alianza con el zoológico La Aurora de Guatemala y donación de 50 mil USD para la conservación, reproducción y control genético del Mono Araña y Dragoncito de Guatemala.	Guatemala	Conservación y biodiversidad	15	100 %	Se realizó la donación de 50.000 USD y comprometimos el mismo aporte para el año 2022 y 2023.
	15	Conservación y apoyo a la biodiversidad	Sponsor en programas de concientización en especies en peligro de extinción: CR: Guacamaya Roja PA: Guacamaya Verde GT: Abronia (Dragoncito)	Costa Rica	Conservación y biodiversidad	15	100 %	Actividad desarrollada por colaboradores, de oficina de soporte y tiendas, en las instalaciones del zoológico apoyando la creación de nidos para la reproducción de la Lapa Roja, un animal en peligro de extinción.
				Panamá	Conservación y biodiversidad	15	100 %	Actividad en las instalaciones de Summit donde colaboradores, de la oficina de soporte y tiendas, trabajaron en la remoción de tierra para las zonas de alimentación de la Guacamaya.
	16	Residuos	Recuperación de 10.400 kilos de cartón.	Chile	Gestión de residuos	12 17	83 %	Se recuperaron 8.617 kilos de cartón.
17	Residuos	Medición de línea base de residuos - QCC.	Chile	Gestión de residuos	12 17	100 %	Finalizado con recomendaciones de avanzar con la integración de oficina de soporte y piloto en tiendas.	



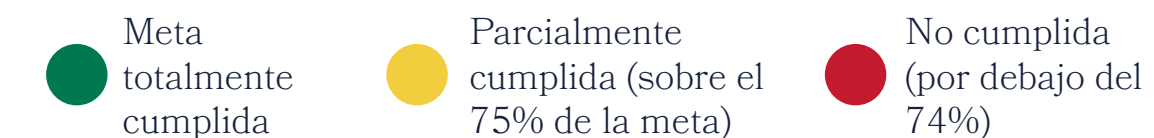
Glosa del % de avance

- Meta totalmente cumplida
- Parcialmente cumplida (sobre el 75% de la meta)
- No cumplida (por debajo del 74%)

Pilar	N°	Foco	Meta	Alcance	Temas materiales	ODS	% Avance	Comentarios y Next steps
MEDIO AMBIENTE	18	Residuos	Ecodiseño Packaging (caja sostenible 2.0).	Chile	Gestión de residuos / Materias primas y ecoembalajes	13	100 %	Nuevas cajas fabricadas con material 100% reciclado y 100% reciclables, permitiendo una reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero en un 9,7%; el consumo de agua en un 13,1% y la generación de residuos en un 65,9%.
	19	Residuos	Certificación y sello reciclaje (Elijo Reciclar).	Chile	Gestión de residuos / Materias primas y ecoembalajes	13	100 %	Se obtiene certificación "Yo elijo Reciclar" del Ministerio del Medio Ambiente para Papa John's y Just Burger junto a la adhesión al Acuerdo de Producción Limpia de Eco etiquetado para empaques y embalajes (APL) por parte de la Sociedad de Fomento Manufacturero (SOFOMA), la Agencia Chilena de Sustentabilidad y Cambio Climático (ASCC) y el Ministerio del Ambiente de Chile.
	20	Residuos	Desarrollo de nuevas alianzas para incrementar el reciclaje de residuos.	España	Gestión de residuos / Materias primas y ecoembalajes	13	100 %	Se realizó análisis y búsqueda de nuevas alianzas, concluyendo que el actual gestor es la opción más eficiente, descartando nuevos actores que no permiten una mejora significativa en impacto ambiental o en costos. En paralelo se comenzó un piloto de separación de residuos en 20 tiendas.
	21	Cambio climático	Medición huella de carbono.	Chile	Cambio climático	13	100 %	Medición realizada con Scope 1, 2 y 3 bajo el estándar WRI (World Resources Institute's) / WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) GHG Protocol y Carbon Neutral Protocol.
				España	Cambio climático	13	100 %	Medición de la huella de carbono (scope 1 y 2), verificación externa y registro en MITECO (Ministerio de Transición Ecológica).
	22	Cambio climático	Neutralización de emisiones en delivery propio.	Chile	Cambio climático	13	100 %	Certificación Carbon Neutral Delivery mediante la compra de créditos verificados de carbono. Se define ampliar el alcance de esta meta y extender la neutralización a todo el delivery de nuestro negocio, incluyendo así el reparto realizado por agregadores.
	23	Cambio climático	Análisis de prefactibilidad para certificación LEED de restaurantes.	España	Cambio climático	13	100 %	Se realiza estudio técnico e identifica que la certificación LEED sólo es aplicable a un tienda, lo que se analizará para una apertura en el 2022.
	24	Cambio climático	Certificación LEED del primer restaurante.	Chile	Cambio climático	13	25 %	Debido al retraso de procesos municipales la certificación LEED ha sido postergada y se proyecta su obtención para el cuarto trimestre 2022.
	25	Cambio climático	Estudio de eficiencia energética en tiendas.	España	Cambio climático	13 11	100 %	Se finalizó la auditorías, informe de eficiencia energética y adaptación de instalaciones en todas las tiendas junto con propuesta de mejoras, en su mayoría implementadas en el año: a) Motos eléctricas en todas las nuevas aperturas y renovación de motos antiguas (90 unidades) b) 100% del abastecimiento energético proveniente de energías renovables certificadas.
26	Cambio climático	Implementación de motos 100% eléctricas para delivery.	Portugal	Cambio climático	13 11	100 %	Logrado en 2020.	

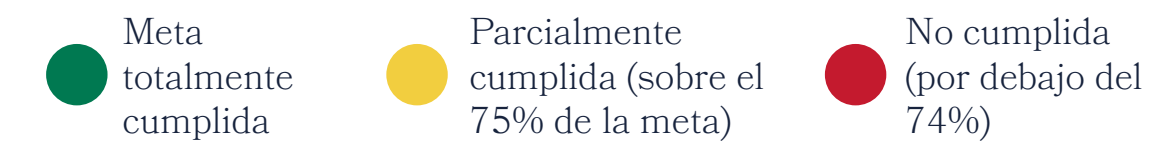


Glosa del % de avance



Pilar	N°	Foco	Meta	Alcance	Temas materiales	ODS	% Avance	Comentarios y Next steps
MEDIO AMBIENTE	27	Cambio climático	Evaluación de opciones para eficiencia energética del reparto e introducción progresiva de motos eléctricas en nuevos restaurantes.	España	Cambio climático	11		Se incorporaron motos y bicicletas eléctricas en todas las nuevas aperturas, junto con la renovación de flota eléctrica en tiendas antiguas. Adicionalmente los vehículos de empresa son 100% híbridos (pendientes 2 por renovar).
	28	Cambio climático	Instalación de paneles solares	Costa Rica	Cambio climático	13		Se inicia piloto de paneles solares en las tiendas de Barva y Aserrí, logrando una disminución en el consumo energético de un 20% y 15 % respectivamente.
GOBERNANZA Y ÉTICA	29	Ética y transparencia	Capacitación sobre el Código de Ética al 100% de los colaboradores.	DFSI	Cumplimiento normativo	16		La actualización del Código de Ética terminó a final de año y la capacitación será el foco 2022.
	30	Ética y transparencia	Desarrollo del Código de Ética para proveedores.	DFSI	Cumplimiento normativo	16	0%	Se implementa canal de denuncias https://papa-johns.tsugiero.com/proveedores . Se avanzó con la política de proveedores que se encuentra en proceso de aprobación.
	31	Ética y transparencia	1er Reporte de Sostenibilidad DFSI.	DFSI	Cumplimiento normativo / Cultura y propósito	16		Reporte realizado. Se decide evolucionar con el desarrollo de una memoria integrada para el ejercicio del 2021.
	32	B Corp	Prefactibilidad de Certificación Empresa B Pendiente de Just Burger / Mercat.	Chile	Cumplimiento normativo / Cultura y propósito	17		Prefactibilidad realizada para Just Burger y Mercat junto con la Certificación B Pendiente de Just Burger obtenida en octubre 2021.
NEGOCIO	33	Cadena de valor y calidad	Aumentar el número de proveedores locales cumpliendo el parámetro calidad y certificación.	DFSI	Desarrollo económico en comunidades locales	8 12		Incrementamos en un 5% el gasto en proveedores locales con la integración de 32 nuevos proveedores locales.
	34	Experiencia Cliente NPS	Centroamérica: 65 puntos (2020:64)	CA	Calidad y seguridad de los productos	8 12		Promedio 65,6
			Chile: 66 puntos Papa John's (2020:65)	Chile	Calidad y seguridad de los productos	8 12		Promedio 64
			Chile: 66 puntos Just Burger	Chile	Calidad y seguridad de los productos	12		Promedio 59
			España: 60 puntos (2020:55)	España	Calidad y seguridad de los productos	8 12		Promedio 63

Glosa del % de avance





Nuestra propuesta comercial cuenta con un fuerte compromiso social y de contribución al desarrollo de nuestros mercados. Por ello, siempre nos orientamos a entregar los mayores estándares de calidad y seguridad a nuestros clientes y al ecosistema empresarial.

Gestión de proveedores y abastecimiento responsable



(EINF22)

Quality Control Center (QCC)

Nuestro centro de distribución y fábrica de masas, conocido internamente como Quality Control Center (QCC), se encarga de coordinar los procesos de adquisición de insumos, la producción de masas y distribución de las distintas materias primas a todos nuestros restaurantes. Además de la realización de actividades de monitoreo de control de calidad en el ingreso de productos primarios, proceso de fabricación, almacenaje y despacho.

Drake Logistics en Chile (102-10)

A mediados de 2021 se realizó la división de PJ Chile SpA y la creación de Drake Logistics SpA, para poder separar la operación logística y productiva de PJ. Esto con el objetivo de generar también una adecuada atención a Just Burger.

El comienzo operativo de Drake Logistics fue en el mes de octubre. Dada la experiencia y el buen manejo de abastecimiento y logística, la idea es en un futuro revisar nuevas oportunidades de negocio en estos pilares.



3.1 La Sostenibilidad en Nuestro Negocio



Selección de proveedores

El proceso de selección de nuestros productos se realiza bajo una meticulosa elección de proveedores de insumos de alta calidad, disponibilidad, trazabilidad y precios competitivos. Con ellos realizamos alianzas estratégicas y una vinculación de largo plazo, generando espacios de confiabilidad, acuerdos y flexibilidad, para contar de manera permanente con las materias primas de nuestro negocio.

Nuestro proceso de selección de proveedores requiere realizar un análisis que garantice contar con la mejor calidad, sabor y una manipulación adecuada de las materias primas.

Además, la política de compras de DFSI implica cumplir con certificaciones de calidad alimentarias internacionales, tales como: HACCP¹ y BRC², entre otras. Si un proveedor no posee ninguna de estas certificaciones, realizamos un procedimiento a través de una entidad externa que es determinada por Papa John's International.

¹ HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Points – es un sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos basado en el control de puntos críticos.

² La norma BRC es un estándar mundial para la seguridad de los alimentos creado por el British Retail Consortium (Consortio Británico de Minoristas).

Contexto mundial de abastecimiento 2021

Contexto económico y social en nuestros mercados

El año 2021 continuó la tónica del periodo anterior, con grandes dificultades en el ámbito de abastecimiento de productos para nuestras tiendas. La súbita y prolongada acción del COVID-19 sobre la salud, las condiciones de vida y la economía mundial, han sido hasta ahora de gran magnitud. De manera similar, el comercio internacional y los tráficos logísticos aéreos y marítimos, en todo el mundo, han tenido notorios efectos: cierres generalizados de fronteras e interrupción de parte importante de las actividades productivas.

La logística internacional vive una crisis sin precedentes: con un desajuste generalizado, fletes con elevados costos, contenedores que llegan con retraso, puertos colapsados y la falta de camiones amenazan la cadena de suministro. Esta situación, dada nuestra presencia en mercados internacionales, nos ha afectado de igual manera. Sin embargo, y gracias a las nuestras alianzas estratégicas y el trabajo proactivo y anticipado de nuestros equipos, hemos podido sobrellevarlo de manera sobresaliente.

Ejes en nuestras prácticas de adquisición 2021

Chile



En Chile, el 70% de nuestros ingredientes son importados, lo que nos expone al tipo de cambio, inflación y a los problemas logísticos globales. Durante 2021 en medio de la crisis logística global, comenzamos la búsqueda y desarrollo de proveedores locales, modificamos algunos modelos de trabajo, aumentando los inventarios de seguridad y buscando alternativas de logística distintas a las habituales. Como esta problemática no tiene una solución a corto plazo, se está creando un área de desarrollo de productos que nos permitirá trabajar con proveedores locales o regionales en la búsqueda de ingredientes que mantengan la calidad requerida, pero que nos aseguren la continuidad operacional dada la incertidumbre mundial. Trabajamos en planes de contingencia con proveedores extranjeros estratégicos, para buscar soluciones logísticas de envío de mercaderías de puertos opcionales en EE.UU. Además,

el control de inventarios y el seguimiento de carga fue crucial este año, levantar las alertas a tiempo para tener capacidad de reacción y estar constantemente en contacto con los proveedores y forwarders fue clave para tener inventarios sanos.

Durante el mes de junio de 2021 se inició la operación del segundo QCC en Chile, ubicado en Alto Hospicio, lo que responde a la necesidad de poder atender de mejor manera a toda la zona del norte grande del país. En septiembre de 2021 se realizó la auditoría de PJ International al QCC Santiago, en la cual se logró un resultado histórico: un 100% de cumplimiento de los estándares de calidad, lo que nos enorgullece como equipo.

Iberia



Brexit. A pesar de disponer de un stock de seguridad para 90 días, y de habilitar almacenes en territorio de la Unión Europea (UE) para los proveedores de Reino Unido, sufrimos algunos quiebres de stock por las dificultades de algunos proveedores para elaborar la documentación aduanera. Esta situación empeoró en marzo y abril (en parte por la alta congestión en los accesos a la UE por Francia), pero mejoró a medida que conseguimos proveedores alternativos, especialmente de salsas.

Sin embargo, el momento más crítico para PJ Iberia, fue cuando Sanidad Exterior detectó un aditivo que no cumplía con la cantidad máxima permitida en la UE. Esta circunstancia nos obligó a destruir parte de la mercancía, la apertura de un expediente por parte de Sanidad, así como la revisión meticulosa de todas las importaciones realizadas a nuestro nombre.

Centroamérica



Commodities. En el caso de Centroamérica, la prioridad principal fue la de mitigar los riesgos de suministros y volatilidad de precios, particularmente en *commodities*.

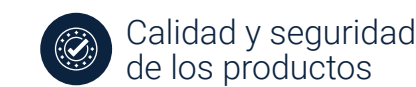
En **Costa Rica** continuamos impulsando la tecnología para la manufactura de masa, especialmente para incrementar el volumen de producción de masa *Thin Crust*, así como también la culminación de la expansión del QCC. Esta expansión nos ayudó a generar más eficiencias, entregando el impulso necesario para todas las nuevas aperturas de tiendas durante el 2021.

Asimismo, en temas relacionados a compras, continuamos reforzando las alianzas estratégicas con proveedores, lo cual nos ayuda a establecer la base para el desarrollo de productos locales, que es fundamental y prioridad para el año 2022.

En **Panamá** un hito de gran relevancia – y gracias a la culminación del proyecto de expansión del QCC Panamá - fue el de establecer una cadena de suministro integrada, es decir, tercerizada por Sysco al tener un reabastecimiento manejado por Drake Centroamérica. Esto nos ayudó a ganar independencia de suministro y un mayor control de los costos.

Mientras que en **Guatemala** el foco es continuar con el proceso de cambio y selección de proveedores que estén alineados con nuestras exigencias en calidad e inocuidad. En muchos casos, hemos encontrado sinergias con proveedores de otros países como Costa Rica o Panamá, que han pasado de ser proveedores locales a proveedores regionales.

Calidad y seguridad alimentaria (416-1)



Nuestros procesos de producción garantizan que nuestros productos son seguros para el consumo, y que nuestros ingredientes y preparación final son de alta calidad en todos los mercados en los que estamos presentes.

En esa línea, utilizamos procesos estandarizados y equipamiento con los mejores estándares en fábricas, centros de distribución y restaurantes. Contamos también con exigentes protocolos de gestión alimentaria, para asegurar que los productos que ofrecemos a nuestros clientes sean de primer nivel.



Certificaciones y auditorías



(416-2)

- Certificación de Marca Papa John's International.
- Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (HACCP).
- Revisión Puntos Críticos de Control (PCC) y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
- International Featured Standards (IFS) Norma 6.1.*
- Proveedores certificados con HACCP, FSSC22000, British Retail Consortium (BRC), entre otras.

Situaciones de incumplimiento respecto a los impactos en la salud y la seguridad de los productos y servicios

Como consecuencia del Brexit, y adicional al problema generado en la documentación enviada a Aduanas, varios lotes de salsas que requirieron modificación de la receta por parte del proveedor sufrieron contaminación por moho, circunstancia que nos obligó a retirar todo el producto, siendo necesaria su reposición en todos los locales.

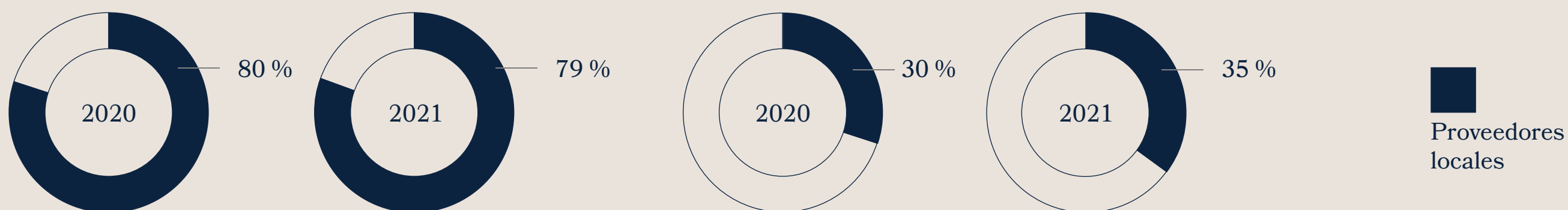
A pesar de estos inconvenientes, es importante destacar que durante el 2021 no tuvimos multas ni incumplimientos en ninguno de los mercados donde operamos.

* No aplica para Chile.

Porcentaje de proveedores locales

(204-1)

Porcentaje del gasto en proveedores locales



En Anexo el desglose por mercado.

Requisitos de etiquetado y seguridad

(416-1 416-2 417-1 417-2 417-3)

Etiquetado

En DFSI es muy importante garantizar transparencia hacia nuestros consumidores. Es por esto que no solo cumplimos con todas las legislaciones correspondientes al etiquetado e información nutricional en los mercados donde operamos, sino que además somos proactivos en aquellos países que no tienen una legislación específica en la materia.

Toda la información nutricional está disponible en el sitio web de Papa John's para que los clientes puedan tomar una decisión informada sobre qué productos son mejores para ellos y cuáles evitar.



Multas en etiquetado

Durante 2021 no tuvimos multas ni sanciones en nuestros mercados, respecto a temas relacionados con el etiquetado de nuestros productos.



Chile



Iberia



En el país existe la Ley 20.060 sobre etiquetado de alimentos y sellos de advertencia para productos altos en azúcar, grasas y/o sodio. Sin embargo, esta norma no es aplicable a nuestros principales productos, debido a que son de consumo inmediato.

Este mercado se rige por las exigencias regulatorias que existen en Europa, para asegurar a los consumidores estándares de calidad: Norma General de Etiquetado, Presentación y Publicidad de los productos alimenticios, y la Norma General relativa a la información alimentaria de los productos que se presenten sin envasar para la venta al consumidor final. En nuestros restaurantes tenemos dos tipos de productos, en relación al envasado: productos que vienen embalados desde el proveedor (bebidas, helados, salsas), cuya información viene registrada en el propio envase; y los productos que se elaboran en el local (pizzas, complementos y postres), cuya información está registrada en nuestro sitio web.

Centroamérica



Si bien este mercado no cuenta con requisitos específicos en este aspecto, NSF Internacional realiza auditorías anuales bajo los protocolos de Papa John's International y basadas en guías de seguridad alimentaria, revisando que se cuente con buenas prácticas de manipulación y manufactura, y otros aspectos críticos a controlar.

Si existe algún incidente detectado en esta auditoría, se debe resolver en los siguientes 30 días, otorgando el soporte para solucionar los temas levantados.

Más cerca de nuestros clientes

En DFSI tenemos la convicción de que el nivel de satisfacción y experiencia de nuestros clientes es un aspecto vital para la conducción del negocio.

Por ello, trabajamos de manera permanente en mantener y aumentar la cercanía con nuestros consumidores, generando una relación duradera, en base a la cual sigan prefiriendo nuestros productos. En ese sentido, sabemos que estar cerca nos permite identificar sus necesidades reales

y de manera anticipada, para luego brindar un mejor servicio, aumentar nuestra competitividad y contemplar posibles oportunidades de mejora.

Por lo mismo, contar con plataformas online nos ha permitido usar la tecnología como vehículo de herramientas indispensables para mejorar la experiencia de los clientes, tales como nuestra plataforma de *e-commerce* para *web*, *web responsive* y *app*. Además de alianzas estratégicas con agregadores que nos dan posibilidad de estar cerca de nuestros consumidores y entregarles cada día una mejor experiencia de compra.

Satisfacción de clientes

En la búsqueda de una excelente valoración de la experiencia y satisfacción de nuestros clientes, un elemento fundamental para el negocio es la medición de estos factores, pues dichos indicadores también guían hacia toma de decisiones y nuevas vías de mejora.

Por ello utilizamos el indicador *Net Promoter Score (NPS)* en toda la gestión de la compañía. Este es una métrica de datos cuantitativos y cualitativos que se usa para medir el nivel de satisfacción del cliente con los productos y servicios adquiridos, además de identificar cuáles son las posibilidades de que los consumidores prefieran y recomienden los productos y/o servicios a otras personas. De esta manera, la compañía es evaluada en función del punto de vista y la experiencia del cliente a lo largo de su recorrido.

Chile



En Chile medimos el NPS a todos nuestros clientes online, que compran por nuestra página web y app, y atendemos a todos los comentarios que nos dejan mediante la encuesta como forma de fidelización. Si bien este año el NPS se vio afectado por el contexto social del país y la pandemia, principalmente por la baja dotación en tiendas, la preocupación constante de los equipos en mantener en alto este indicador ayudó a revertir la situación y obtener un resultado anual de 63,9.

MERCADO	NPS 2021	METAS NPS 2022
PJ Chile	63,9	67
Just Burger	59	70

Iberia



Actualmente el NPS mide exclusivamente nuestras ventas digitales, que en 2021 han vuelto a volúmenes más estándar, tras pasar el momento crítico de la pandemia. Gracias al esfuerzo del equipo de Operaciones hemos conseguido superar el objetivo de 60 puntos para el período, motivado por un primer semestre con resultados muy satisfactorios, debido a que los consumidores en los momentos de restricciones han valorado muy positivamente el servicio de delivery.

Asumiendo la normalidad del negocio, en 2022 nuestro objetivo es consolidar el éxito de 2021 para España, y seguir mejorando los resultados de Portugal donde todavía vemos oportunidades de crecimiento.

MERCADO	NPS 2021	METAS NPS 2022
España	63	63
Portugal	57	60

Centroamérica



Nuestros datos de NPS son gestionados por el área de Servicio al Cliente, con el objetivo de ir identificando oportunidades de mejora, innovación y entregar soluciones eficientes.

El NPS Objetivo de Centroamérica durante 2021 ha sido mayor o igual a 65, cifra que todos los meses hemos superado (en el promedio de los tres países de CA), orientándonos a alcanzarlo en las tiendas debajo de la media.

MERCADO	NPS 2021	METAS NPS 2022
Costa Rica	66	65
Panamá	66	65
Guatemala	65	65

Reino Unido



Para obtener las opiniones de nuestros clientes utilizamos el sitio SMG, mediante el cual el cliente recibe una tarjeta "Papa Talk" con su pedido, donde califica su experiencia evaluando de 1 a 5 sobre: tiempo y recepción del pedido, temperatura del producto, facilidad de experiencia sin contacto, precisión y gusto. Cada tienda recibe esta información específica, en la que pueden concentrarse para mejorar y, a la vez, proporciona al grupo una calificación de Satisfacción General (OSAT).

RESULTADOS 2021		META 2022	
OSAT	63,9	OSAT	65%
Menos de 30 minutos	75,9%	Menos de 30 minutos	77%



Durante 2021, DFSI en Reino Unido recibió el Premio Regional OSAT (SMG Overall Satisfaction).



Medio ambiente

(102-11 EINF12)

El compromiso ambiental que debemos asumir las empresas es ineludible, más aún cuando los riesgos derivados del cambio climático en el planeta son parte de la agenda global de gobiernos, sociedad civil y ciudadanos. Esta nueva conciencia ambiental se ha convertido en una variable fundamental para los clientes, a la hora de tomar decisiones.

Es por esto que en DFSI contamos con una Política Corporativa de Medioambiente, en la que declaramos nuestra preocupación por el cuidado del entorno más cercano. Esta política incluye los principios generales para reducir, reutilizar y reciclar los residuos generados en nuestras unidades de negocio, oficinas y centros de distribución, según las mejores prácticas de sostenibilidad a nivel global y de la normativa ISO 14001; lo que nos permite orientar una gestión de excelencia en todos los procesos.

Para ello hacemos énfasis en el uso eficiente y adecuado de los recursos y tecnologías, para aportar ventajas competitivas en la creación de valor para la sociedad, nuestros clientes, colaboradores, proveedores, franquiciados y el medioambiente, generando crecimiento sostenible para la organización, respetando al medioambiente con un uso racional y responsable de los recursos naturales y transición hacia energías limpias.

Nuestras prioridades medioambientales*

Por la naturaleza de nuestro negocio, consideramos las siguientes actividades como prioritarias:

1. Consumo eficiente de la energía eléctrica y la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) a la atmósfera.
2. Consumo eficiente de agua.
3. Reducción y separación de los residuos generados.

*Fuente: Política Corporativa de Medioambiente de DFSI



Eficiencia en la gestión de recursos

En la operación de DFSI, nuestros impactos ambientales son primordialmente en el consumo de agua, energía (por el uso de hornos, equipos de refrigeración y climatización) y en combustible, por el uso de vehículos de despacho de nuestros productos. Debido a esto, nuestras acciones en la gestión de estos recursos son definidas mediante un enfoque de eficiencia, orientado a llevar a niveles mínimos los impactos ambientales de nuestras operaciones.

3.2 Medio ambiente



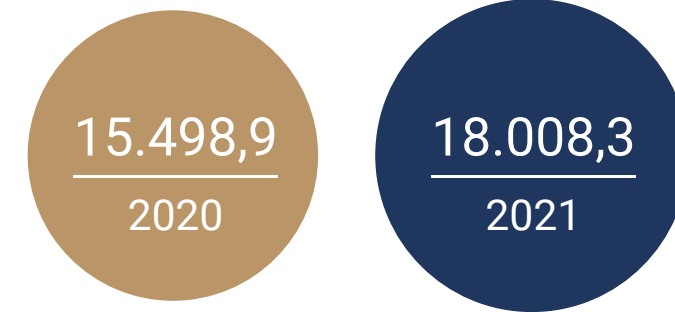
Una de las acciones que realizamos para disminuir el consumo de energía en la compañía es utilizar equipos industriales, de climatización y de operación en cocinas, que sean de alta eficiencia, además de realizarles mantenimiento de forma habitual, para que se encuentren en las mejores condiciones de funcionamiento. Para ello, capacitamos a nuestros colaboradores en el uso óptimo y efectivo de esta infraestructura.

Sumado a esto, progresivamente hemos ido incorporando iluminación LED y aparatos de climatización de mayor eficiencia energética en nuestros restaurantes y oficinas, integrando este criterio de manera transversal para cada nueva apertura y así, gradualmente, e ir reduciendo el consumo energético, privilegiando también el uso de la luz natural.

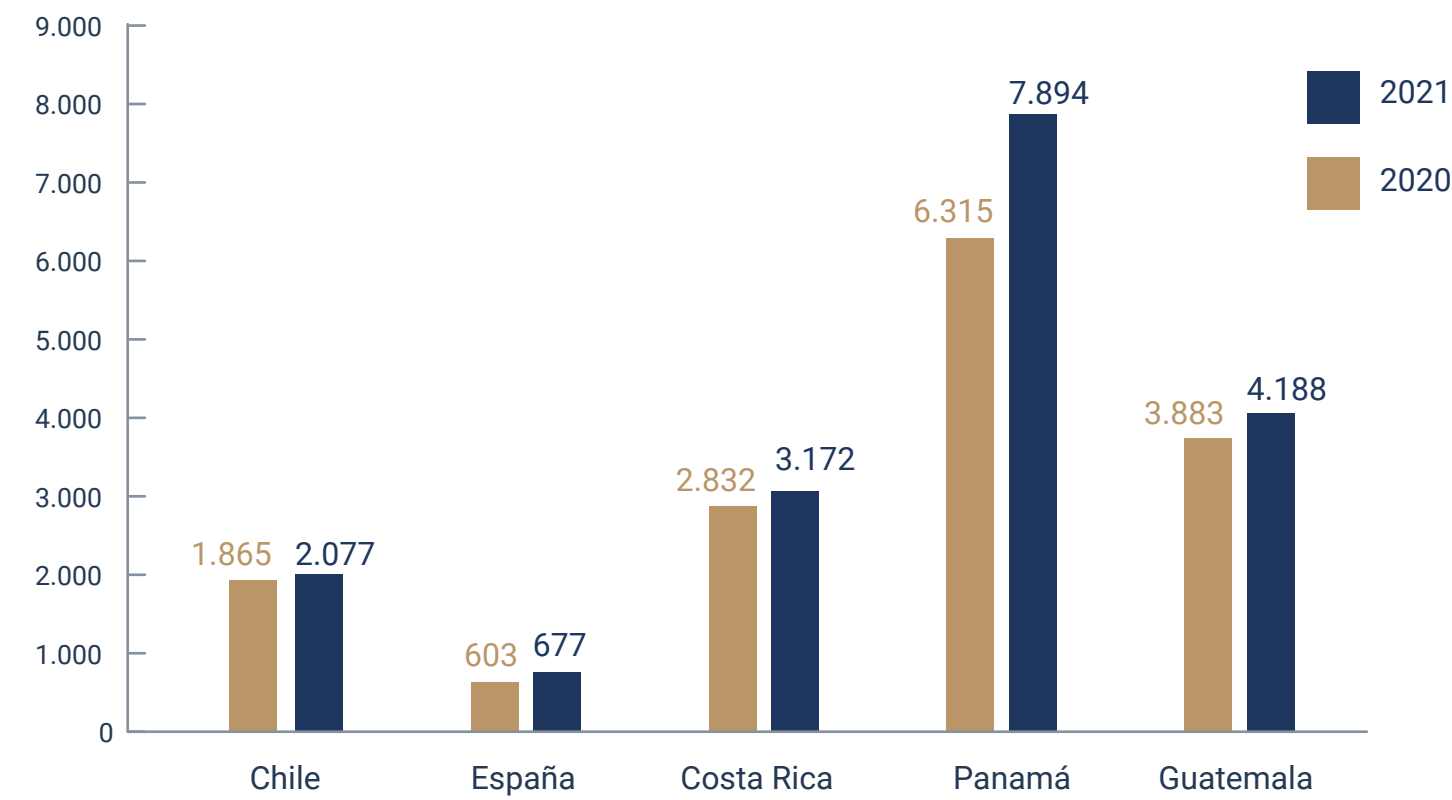
En estos gráficos se registra un leve aumento en el consumo de energía durante 2021 de nuestros QCC, sin embargo, al obtener el indicador de intensidad de la energía (MWh/ventas), se observa que en todos nuestros mercados hemos disminuido la relación entre el consumo y la productividad de la compañía, cumpliendo nuestro compromiso de ser cada día más eficientes.

Total consumo energético dentro de la organización (MWh):

(302-1)



Consumo de energía por país en QCC (MWh)



Sólo se informa el QCC, no incluye tiendas ni oficinas.

Intensidad de la energía MWh / USD Ventas (302-3)

	2020	2021	Disminución de la intensidad de energía
Chile	15,3	11,0	28%
España	13,5	13,3	2%
Costa Rica	155,2	142,6	8%
Panamá	629,5	611,7	3%
Guatemala	597,5	445,5	25%
Total	77,0	63,5	18%

Nota: El alcance de la información reportada en la sección Energía corresponde a los datos de desempeño de los Quality Control Center (QCC) para cada uno de nuestros mercados.

Disminuimos la intensidad del consumo de energía en un 18% a nivel grupo en comparación con año 2020

Principales iniciativas de eficiencia energética implementadas en nuestros mercados:

Chile



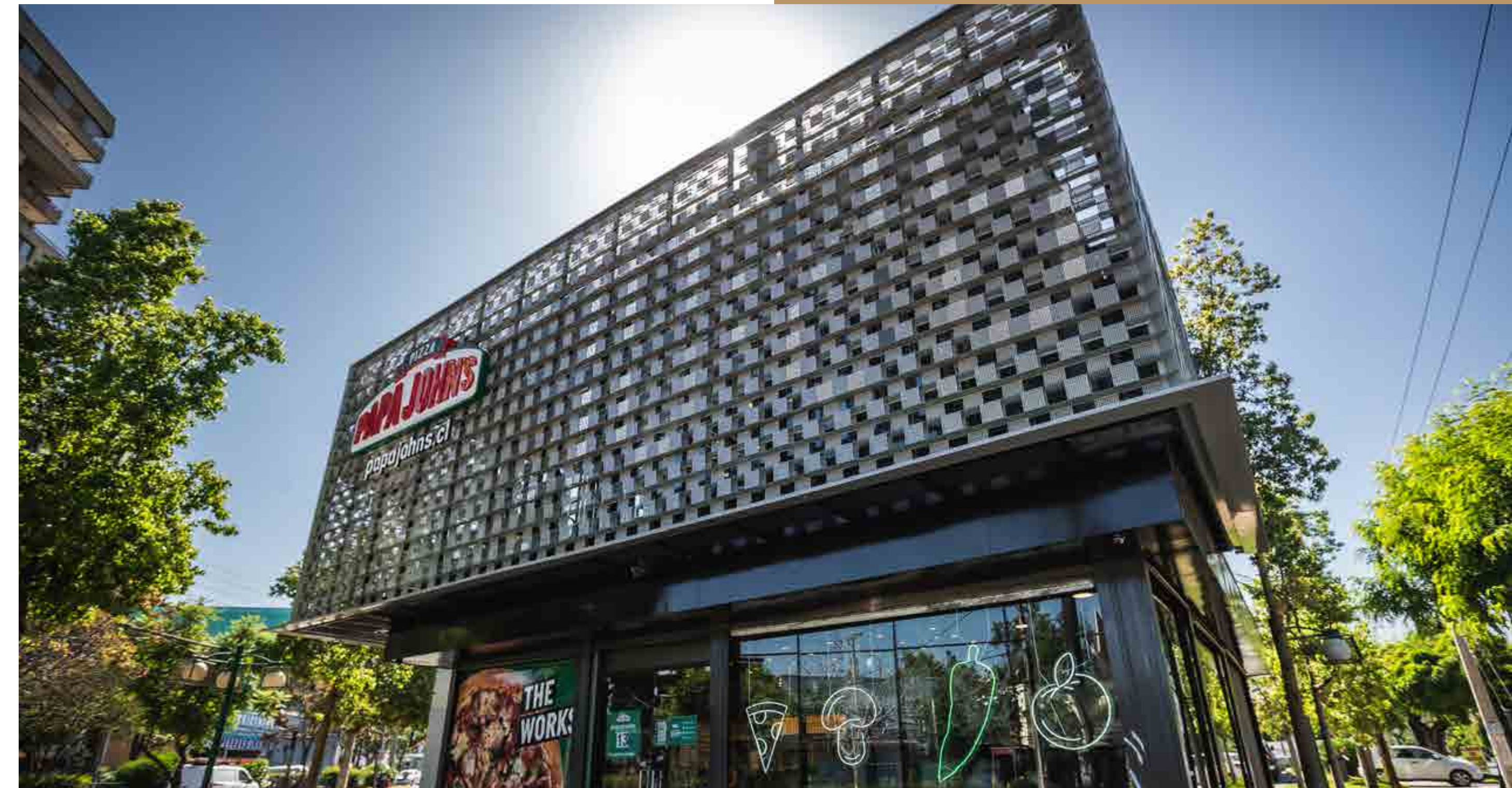
Como parte de la Política Global del grupo, cambiamos los sistemas de iluminación de alto consumo por equipamiento LED de ahorro energético. Estas luminarias fueron instaladas en todas las áreas de nuestras tiendas de Papa John's, lo que también está planificado para Just Burger.

Además, los equipos de climatización de Papa John's están siendo reemplazados por tecnología Inverter, de mayor eficiencia. En el caso de Just Burger privilegiamos instalar planchas eléctricas sobre planchas a gas, lo que disminuye el consumo de gas y huella de carbono.

Papa John's construye primera tienda en Chile para obtener Certificación LEED Internacional

Durante 2021 comenzamos a trabajar en este importante hito. Para ello, gestionamos los permisos de construcción para nuestro primer local con certificación LEED, ubicado en la ciudad de Punta Arenas, que tiene programada su apertura para finales de 2022.

Para lograr la Certificación Internacional LEED USGBC, cumpliremos con una serie de requerimientos obligatorios, protocolos operativos y altos estándares ambientales a nivel global.



Iberia



En nuestras tiendas hemos incorporado una serie de iniciativas en torno al transporte y a los sistemas de extracción de aire, que significarán un avance sustantivo en la protección del medio ambiente.

Desde marzo de 2021, en todas las aperturas, consideramos exclusivamente el uso de vehículos y motocicletas eléctricas para los repartos. En el caso de los locales más antiguos, se han sustituido las motos de combustión por eléctricas, en al menos un 50%. Además, los vehículos utilizados en la empresa son 100% híbridos.

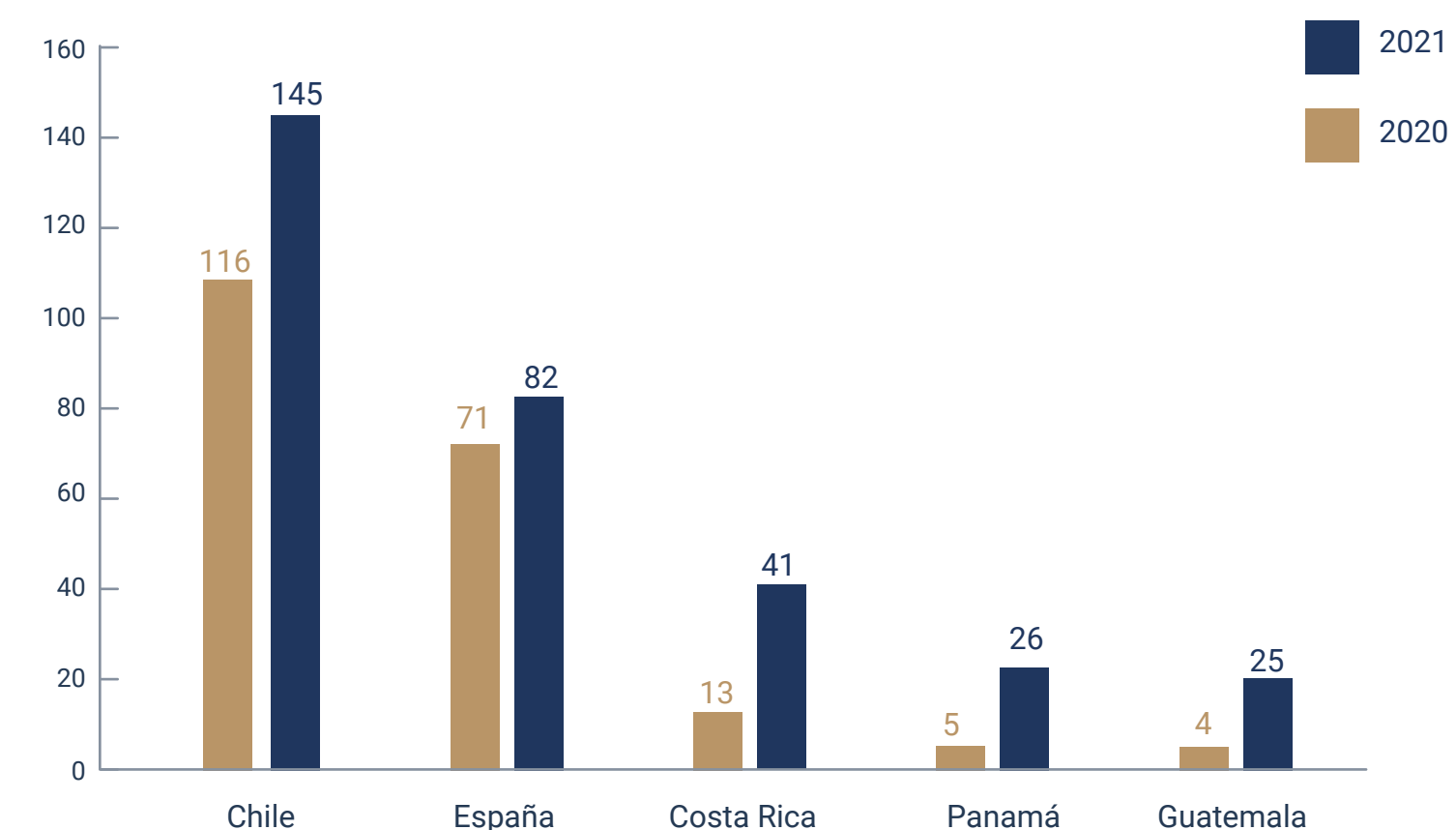
También, hemos incorporado sistemas que integran campanas de extracción, logrando una reducción del consumo energético en ventilación y climatización, al minimizar las pérdidas calóricas. Es así como 4 de nuestras tiendas de Parla y Zaragoza, ya cuentan con esta infraestructura, lo que nos entrega las siguientes ventajas:

- › Disminución del **60%** de consumo eléctrico del motor de extracción.
- › Disminución del **30%** de consumo eléctrico en aire acondicionado de cocina, pues el horno irradia un **70%** menos de calor.
- › **50%** menos en el aporte de aire necesario en cocina.

Número de tiendas con luminaria LED

	2020		2021	
	Número	%	Número	%
Chile (PJ y JB)	116	97%	145	100%
Iberia	71	100%	82	100%
Costa Rica	13	38%	41	100%
Panamá	5	25%	26	100%
Guatemala	4	25%	25	100%
Total	209	78%	319	100%

* No incluye Portugal ni Reino Unido.



Papa John's España opera con Energía 100% Renovable

A partir de abril de 2021 comenzamos la transición hacia la incorporación de energías renovables, lo que canalizamos a través de la contratación de servicios de una nueva y única compañía suministradora.

Con esta iniciativa, hoy certificamos que el 100% de la energía utilizada en España es de origen renovable; y su alcance abarca a toda la organización, considerando tiendas y QCC.

Avanzar hacia energías renovables es el resultado de un largo trabajo y análisis sobre cómo podemos implementar cambios concretos, de forma responsable y que aporten a nuestro compromiso con el cuidado del medioambiente.

Adicionalmente, junto a la nueva distribuidora realizamos un análisis de nuestros consumos por tienda, para evaluar oportunidades de optimización y ahorro energético para 2022.

Centroamérica

Iniciamos el programa de locales autosustentables y la promoción de la energía renovable con el proyecto de Paneles Solares, que ya están presentes en dos de los principales restaurantes de Costa Rica. Esta iniciativa considera el uso de paneles solares fotovoltaicos para la producción de energía eléctrica, generando un ahorro de un 20% a 25%. Adicionalmente, implementamos un sistema de monitoreo integrado que nos dará información en tiempo real de la energía producida y consumida diariamente por estas tiendas.



Reino Unido

Nuestros proyectos en esta área se han enfocado en el uso de medios de transporte amigables con el medio ambiente. Actualmente, disponemos de 27 motos eléctricas en tiendas y estudiamos incorporar bicicletas eléctricas paulatinamente en nuestros locales.



Agua

Eficiencia ambiental de las operaciones (energía y agua)

(EINF9)

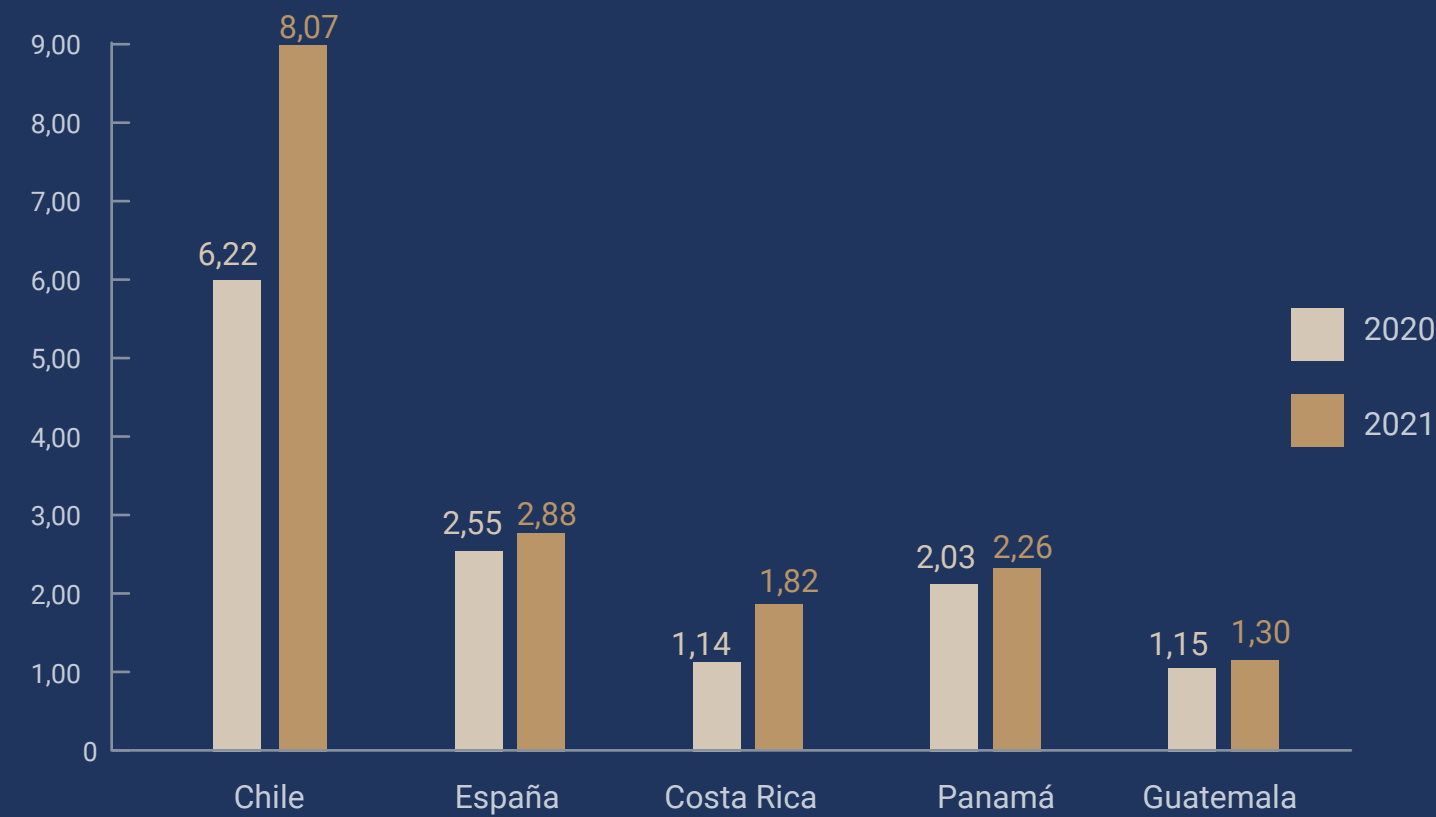
El agua es esencial para nuestro negocio, porque es una de las materias primas para la elaboración de nuestra masa y también para todos nuestros procesos operativos en tiendas, como el lavado y sanitización de implementos, sumado al consumo de agua de uso sanitario.

Es por esto y debido a la relevancia que le damos a la gestión hídrica dentro de DFSI, que, en cada una de nuestras operaciones, hemos implementado diferentes medidas que apuntan a minimizar el consumo de agua.

Por ejemplo, en restaurantes y oficinas contamos con grifos eficientes, que permiten ahorros considerables en relación a los implementos tradicionales. Asimismo, en los centros de distribución y fábrica invertimos en el recambio de los sistemas de lavado por unos de mayor eficiencia.

Del mismo modo que se observa en el indicador de energía, a pesar de existir un aumento en el consumo de agua, hemos sido más eficientes con su uso, siendo capaces de producir más productos con la misma cantidad de agua.

Consumo de agua (Megalitros) QCC (303-5)



Intensidad del uso de agua (megalitros entre MM\$ ventas)

	2020	2021	Disminución de la intensidad del uso de agua
Chile	0,05	0,04	-16%
España	0,06	0,06	-1%
Costa Rica	0,06	0,08	31%
Panamá	0,20	0,18	-14%
Guatemala	0,18	0,14	-22%
Total DFSI	0,07	0,06	-12%

Nota: El alcance de la información reportada en la sección de Agua corresponde a los datos desempeño de los Quality Control Center (QCC) para cada uno de nuestros mercados.

Disminuimos la intensidad del consumo de agua en un 12% a nivel grupo en comparación con 2020.

Tratamiento de vertidos

En todas las operaciones de Papa John's, las aguas residuales son vertidas directamente a la red sanitaria, ya que utilizamos productos seguros y ecoamigables, que no generan impactos negativos al medioambiente.

En Chile, Just Burger lidera una interesante iniciativa de gestión de residuos de las operaciones en cocinas, aplicando fundamentos

de economía circular y reutilización: el aceite vegetal que utilizamos en la preparación de los productos tiene una segunda vida útil.

Para concretar esta iniciativa sostenible, se realizó una alianza con la empresa *Rendering*, certificada y dedicada el servicio de retiro, transporte y disposición final de este producto.

Gestión de emisiones



Cambio climático

En DFSI estamos conscientes de que la crisis climática es el desafío más relevante de nuestro tiempo; su alcance es generalizado, rápido y se está intensificando progresivamente. Según el último informe del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC), de 2021, los científicos están observando cambios en el clima de la Tierra, en todas las regiones y en el sistema climático en su conjunto, proyectando que en las próximas décadas estos cambios se intensificarán a nivel global.

Sin embargo, una reducción sustancial y sostenida de las emisiones de dióxido de carbono (CO₂) y de otros gases de efecto invernadero permitirían limitar este proceso. Para ello será necesario que todos los sectores de la sociedad hagan un esfuerzo para enfrentar la emergencia climática.

Conscientes de que esta crisis es un riesgo global tan relevante, y que el mundo empresarial debe tomar un rol activo en esta materia, en DFSI nos sumamos a las acciones contra el cambio climático y reducción de emisiones en el marco del Acuerdo de París.

Chile

Tras adherir a los ODS de las Naciones Unidas, como compañía dedicamos nuestros esfuerzos a obtener la certificación **CarbonNeutral®** de delivery, la más reconocida a nivel mundial. Esta es una iniciativa pionera para reducir el impacto medioambiental y las emisiones en el mediano y largo plazo.

Este camino partió en 2020 con la medición de la huella de carbono o inventario de gases de efecto invernadero (GEI), bajo el estándar GHG Protocol WRI/WBCSD para PJ Chile. En esa oportunidad se realizó la compensación de las emisiones del delivery, correspondientes al 14% de nuestras emisiones totales, con 2.867 tCO₂e.



Revisa la campaña [aquí](#).

Huella de Carbono Papa John's Chile 2020

En línea con avanzar en nuestros compromisos, compensamos el 100% de las emisiones del delivery para el año 2020 y 2021, a partir de las proyecciones de crecimiento realizadas.

Como compañía estamos muy orgullosos de ser una empresa pionera en la industria, en medir y compensar nuestras emisiones de carbono del delivery, lo cual se enmarca en la primera etapa del compromiso y estrategia de cambio climático que hemos definido a largo plazo.

La medición de carbono de Chile, correspondiente al ciclo reportado, se está realizando en el momento de la publicación de esta Memoria Integrada, por lo que estimamos que los resultados estarán en abril del presente año.

La compensación de emisiones, detallada en la sección Conservación y Biodiversidad, se realiza en el territorio nacional, permitiendo que estos proyectos generen adicionalmente externalidades positivas para

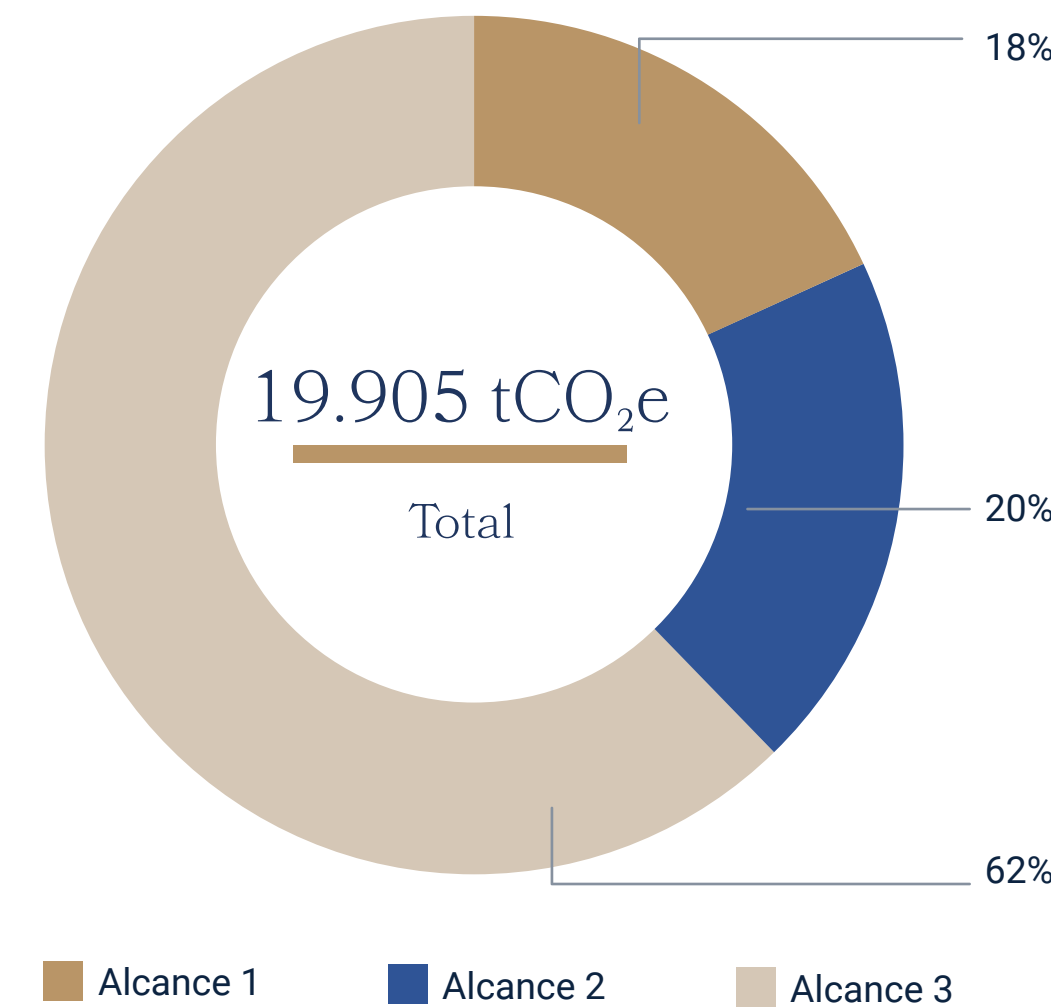


las comunidades locales junto con la creación de nuevas fuentes de ingresos directos e indirectos.

Nuestro siguiente foco está en identificar oportunidades de reducción de emisiones en nuestro negocio. Para ello adherimos al programa: "Climate Ambition Accelerator", perteneciente a Pacto Global, de la Organización de Naciones Unidas.

Emisiones de GEI por alcance

Sujeto	tCO ₂ e 2020
Delivery Papa John's	2.506,0
Delivery Terceros	361
Total Delivery	2.867



Iberia

Material Particulado

La legislación de España establece un máximo de 30 ppm de monóxido de carbono expedidos del material de equipos de climatización y ventilación. Dado que nuestro tipo de operaciones está lejos de alcanzar esa cifra, nuestra industria no es considerada como potencialmente contaminante y, aunque dicha ordenanza es aplicable sólo en Madrid, es la referencia que utilizamos para los establecimientos que no cuentan con normativas locales en la materia.

Emisiones Iberia

En 2020, medimos la huella de carbono con un total de 2.550 toneladas de CO₂eq (alcance 1 y 2) en España. Junto con ello nos comprometimos a reducirla en 5% para el 2021, compromiso que adquirimos con el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (MITECO). Nuestra huella 2021 estará disponible en abril de 2022, la cual será verificada, registrada en el mismo ministerio y detallará las reducciones alcanzadas en el período.

Centroamérica

En este mercado aún no hemos comenzado con la medición de la huella de carbono, pero estamos en proceso de diseño y planificación para incorporar estos lineamientos a mediano plazo.

Gestión de residuos



(306-3 EINF8 301-3)

En la industria de alimentos a domicilio, uno de los mayores desafíos en materia ambiental, es la reducción del packaging en el que transportamos nuestros productos y otros envases desechables que los acompañan.

España		Chile	
Residuos no peligrosos	Método de eliminación	Peso del residuo (Ton)	Peso del residuo (Ton)
Papel y cartón	Reciclaje	10,2	2.661,011
Otros plásticos			52,349
Madera			205,727
Aluminio			0,067
Merma (alimentos crudos y masa)			17,842
Aceite vegetal			Recuperación, incluida la recuperación energética
Bandejas de PP (Polipropileno)			Reciclaje
Mezcla de residuos	Reciclaje	64,22	0,414
Total		74	2941

España		Chile	
Residuos peligrosos	Método de eliminación	Peso del residuo (Ton)	Peso del residuo (Ton)
Envases contaminados			0,58
Palets productos alimentarios	Reciclaje	12,56	
Componentes informáticos	Reciclaje	0,2	
Total		13	0,58

No se cuenta con información de Centroamérica ni Reino Unido.

Chile



*Papa John's se convierte en la primera cadena de pizza en Chile en contar con cajas 100% reciclables con sello "Elijo Reciclar"**



Papa John's Chile junto a Just Burger son las primeras empresas de la industria QSR, en este país, en contar con el sello "Elijo Reciclar". Esta iniciativa es única en la categoría, y con ella adherimos al Acuerdo de Producción Limpia de Eco-Etiquetado, liderado por la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), el Ministerio del Medio Ambiente y la Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático, que avala el cumplimiento de un riguroso proceso de certificación, en el que se verifica que el material de nuestro packaging es factible de reciclar.

En Chile, se generan más de 8,1 millones de toneladas de residuos domiciliarios, pero se recicla poco más del 4%. En promedio, las chilenas y chilenos generamos cerca de 1,3 kilos de residuos por día¹.

Es por esto que la iniciativa de contar con el sello #ElijoReciclar, es un nuevo y concreto hito en nuestra ruta de sostenibilidad. Además, es una manera de entregar información clara y transparente a los consumidores para ayudarlos a identificar los envases con mayor proporción de material reciclable, fomentando así una cultura de reciclaje y potenciando la economía circular a través del ecodiseño.

¹ <https://elijoreciclar.mma.gob.cl/>

* La nueva caja de Just Burger con el sello será lanzada al mercado durante el 2022.

Las nuevas cajas de pizza son fabricadas de material 100% reciclado y son 100% reciclables. Según la verificación realizada por la Dirección de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile (DICTUC), el nuevo packaging disminuye sustancialmente el impacto ambiental del proceso productivo, permitiendo lograr una reducción de un 13,3% de consumo de agua, un 65,9% de generación de residuos y un 9,7% de emisiones de gases de efecto invernadero.



Revisa la campaña [aquí](#).





Reciclaje

Papa John's, además, amplió la alianza de puntos limpios con Sodimac, implementándolos en La Serena, Viña del Mar y Concepción alcanzando un total de ocho puntos entre RM y regiones.

También fuimos auspiciadores y expositores en la Cumbre R (Reduce, Reutiliza, Recicla), espacio online sobre economía circular y reciclaje que contó con más de 60 paneles de conversación, integrados por las principales empresas a nivel nacional. En esta instancia, Papa John's Chile expuso sobre la manera en la que ha liderado transformaciones en su negocio para abordar los desafíos de sostenibilidad en el delivery.



Seminario sobre restaurantes y cambio climático

Fuimos parte del evento "El rol de la industria gastronómica frente al cambio climático", organizado por la Asociación Chilena de Gastronomía (ACHIGA), en que autoridades del Ministerio de Medio Ambiente de Chile y los principales representantes del sector gastronómico, nos reunimos para analizar sobre los desafíos de la industria en materia de sostenibilidad. En esta iniciativa Papa John's Chile expuso sus casos de éxito, tales como el programa "Mejor Mundo" y su experiencia como pionero en la industria en lograr el sello **CarbonNeutral**®.



Iberia

Ecoembes: sistema de gestión de envases público – privado

Ecoembes es una organización de España, sin fines de lucro, que coordina el reciclaje de envases domésticos y ayuda a las empresas a integrar el ecodiseño en la fabricación de sus embalajes, para promover la reducción en la generación de residuos. De este modo, también coordina a ciudadanos, municipalidades y empresas, contribuyendo a la economía circular.

Anualmente, recauda una tasa que pagan las empresas por cada kilogramo de envase puesto en circulación y gestiona con las corporaciones municipales los puntos de retiro y clasificación de los envases para su posterior reprocesado. Adicionalmente, concientiza a los ciudadanos, mediante campañas de comunicación, acerca de los beneficios del reciclaje para el medioambiente y cómo hacer uso de los contenedores de la vía pública.

Al tratarse de una obligación regulada por ley, una vez que se realiza la declaración de Ecoembes, somos auditados por KPMG para confirmar los datos registrados en dicha declaración.

Desperdicios de alimentos

Por otro lado, a fines de 2021, comenzamos el proyecto piloto con "Toogoodtogo", empresa que promueve la reducción de comida desperdiciada (<https://toogoodtogo.es/es>), ofreciendo a los consumidores packs sorpresa de diferentes marcas, y así evitar que se boten y desaprovechen los alimentos. De esta manera, colaboramos con su plataforma a través de 10 de nuestros restaurantes de España.


Recogida selectiva

A modo de plan piloto, y pensando en el espacio en los locales y en la operativa, se han colocado en 25 tiendas, 3 contenedores para que los clientes separen los envases al abandonar el local. Posteriormente, cada residuo se traslada a los contenedores instalados en la vía pública para su determinado tratamiento.



Centroamérica 

Cambiamos el diseño y tipo de materiales utilizados en las cajas de pizzas, eliminando la necesidad de papel blanco, quedando sólo el fondo craft, y reduciendo además el uso de tinta a casi la mitad.

Reino Unido 

Contamos con reciclaje de cajas en puntos limpios e iniciativas como compostaje y disposición de residuos orgánicos.

Cumplimiento ambiental

(307-1)

Las materias medioambientales son hoy una temática sumamente relevante para la sociedad y el mundo empresarial. En DFSI contamos con una visión que integra la gestión ambiental, con el desarrollo del negocio y el cumplimiento de los objetivos empresariales. Por ello, estamos constantemente evaluando y mejorando nuestros procesos de producción, la gestión de residuos, el uso de tecnologías ecológicas, entre otros; con la mirada siempre puesta en reducir, al mínimo posible, nuestros impactos ambientales.

Por esto, nuestro criterio y foco en todos nuestros mercados siempre ha sido cumplir con las políticas, sistemas y legislaciones vigentes, además de adelantarnos y adaptarnos frente a los posibles cambios regulatorios que pudieran afectar nuestro trabajo o signifiquen modificar algunos de los protocolos, procesos y controles internos.

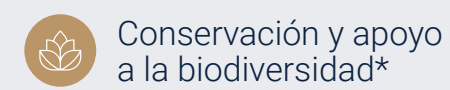
Tenemos la convicción de que la protección al medioambiente y las prácticas sostenibles, son un estándar de responsabilidad indispensable para nuestra compañía.



En 2021 no tuvimos multas ni sanciones por el incumplimiento de las leyes o normativas en materia de medioambiente, en ninguno de los mercados donde operamos.



Conservación y Biodiversidad



Conservación y apoyo a la biodiversidad*

La conservación, biodiversidad, el mantenimiento y la restauración de los ecosistemas son muy relevantes en la lucha contra el cambio climático, como hemos mencionado, uno de los principales retos ambientales que afronta la humanidad.

Esto porque la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad son elementos clave para avanzar hacia un modelo de economía verde y un

desarrollo sostenible, que minimice el impacto de las actividades humanas en los ecosistemas.

La protección de la biodiversidad es un reto colectivo que debe abordarse desde una perspectiva global y con un enfoque integrador, considerando a todos los actores sociales y sectores económicos.

Chile



En línea con nuestro compromiso de potenciar el desarrollo local, la compensación de emisiones se realiza en proyectos ubicados en el territorio nacional, permitiendo que esta iniciativa genere externalidades positivas para las comunidades locales.

La Reserva Costera Valdiviana, proyecto de conservación certificado con estándares CCB y VCS.

A lo largo de la costa sur de Chile, dentro de un *hotspot* de biodiversidad global, la Reserva Costera Valdiviana es parte de un bosque lluvioso templado y uno de los bosques más densos en carbono de la Tierra.

Teniendo en cuenta que más de la mitad de los bosques lluviosos del mundo han desaparecido, las 50.251 hectáreas de esta reserva son una de las áreas más grandes que aún existen en el planeta. Fue designada inicialmente para conservar un sector de inmensa significancia biológica, incluyendo dos de las especies de árboles más longevas del planeta: el olivillo, que puede vivir 400 años, y el alerce, que puede alcanzar hasta 4.000, además de especies únicas como la ranita de Darwin.

El proyecto permite detener amenazas inmediatas a los bosques, tales como la conversión a plantaciones no nativas, como el eucalipto, y la deforestación relativa a la construcción de una ruta costera. Adicionalmente, este proyecto impulsa la realización de investigaciones científicas de la selva valdiviana y contribuye al desarrollo sostenible de las colectividades circundantes.



Cuel Wind Power: Proyecto de energía renovable certificado Gold Standard



Es el parque eólico más grande de la Región del Biobío y cuenta con una capacidad instalada total de 109,6 MW y una generación promedio de 290 GWh por año. El parque eólico está conectado al Sistema Eléctrico Nacional (SEN) y contribuye al desarrollo sostenible del país, al disminuir la

dependencia energética no renovable; generar oportunidades de empleo; contribuir a la transición hacia tecnologías limpias y crear nuevas fuentes de ingresos directos e indirectos.



Centroamérica



Participamos del Programa de Preservación de Las Especies en alianza con el zoológico "La Aurora", de Guatemala, que apoya actividades de conservación de especies en extinción como el "Abronia" o Dragoncito de Guatemala. También estuvimos en la playa Monterrico en el "Centro de Conservación Marina Aldea Madre Vieja", donde realizamos limpieza de playas.

En Costa Rica, junto con el *Rescue Wildlife Center*, participamos en instalaciones del zoológico, donde se trabajó en la creación de nidos para la reproducción de la Lapa Roja, animal en peligro de extinción.

Y en Panamá, fuimos parte de una actividad en las instalaciones de Summit, donde se trabajó en la remoción de tierra para las zonas de alimentación de la Guacamaya.

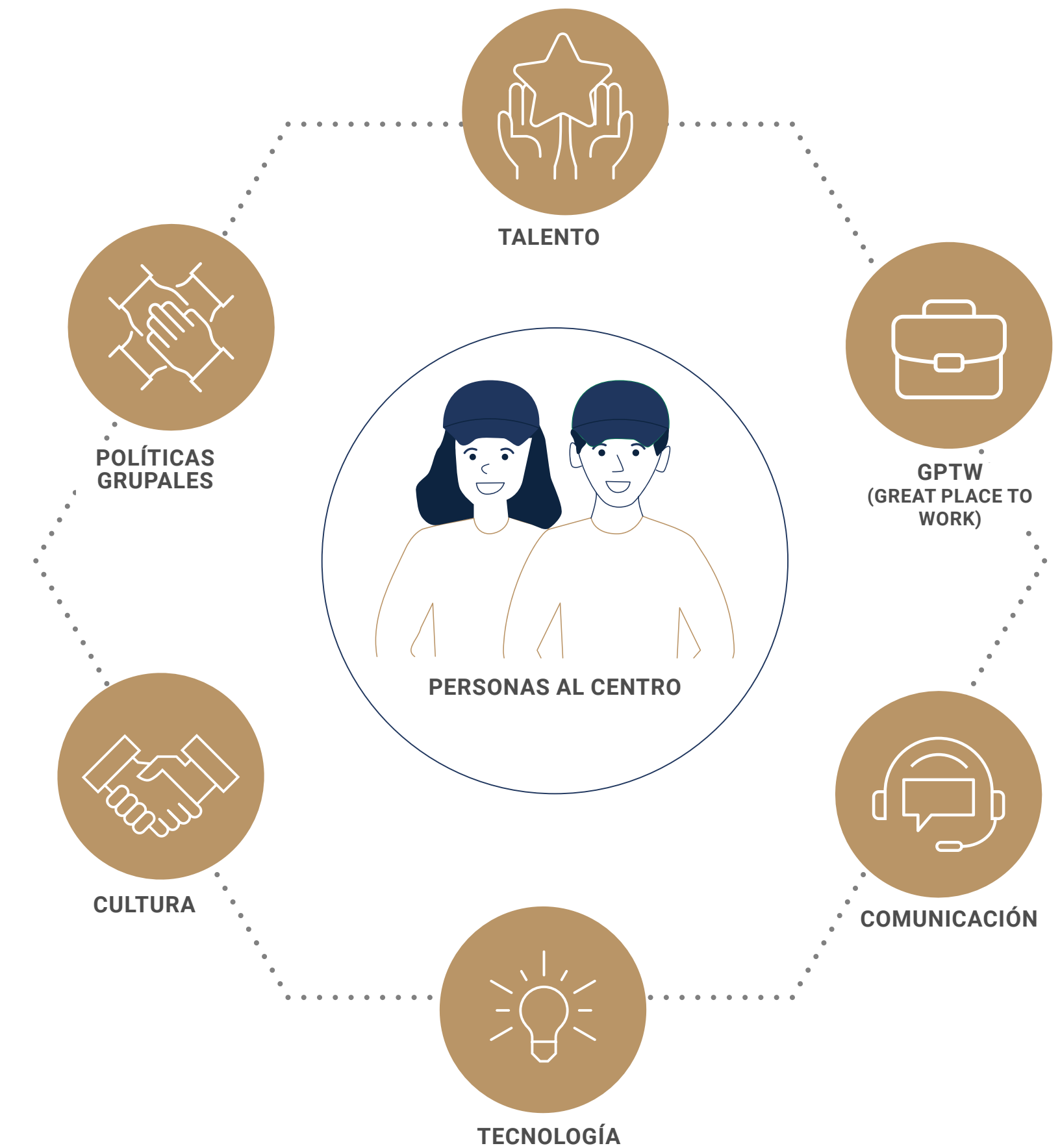


Personas al centro

Nos inspira ser un gran lugar para trabajar, porque no tenemos dudas de que el corazón y motor de esta empresa son las personas que conforman nuestro equipo y que entregan —día a día— un servicio de excelencia.

Por ello, uno de los grandes desafíos de la gestión de personas en DFSI es garantizar que todos nuestros colaboradores encuentren un espacio para desarrollar todo su potencial, tanto a nivel profesional con el impulso de su carrera, como personal, a través de la construcción de sólidas bases que nos permitan compartir un ambiente de trabajo respetuoso e inclusivo.

Para lograr estos objetivos, en DFSI trabajamos con la **Estrategia de “Personas al Centro”**, pues precisamente son ellos el motor de nuestra compañía. Este enfoque se sustenta en seis pilares, a través de los que gestionamos aspectos fundamentales de la vida de nuestros colaboradores, donde no solo consideramos su ámbito de desarrollo laboral, sino que también facetas en las que podamos aportar a su vida personal. Los focos de la estrategia son: Talento, Great Place to Work, Comunicación, Tecnología, Cultura y Políticas Grupales.



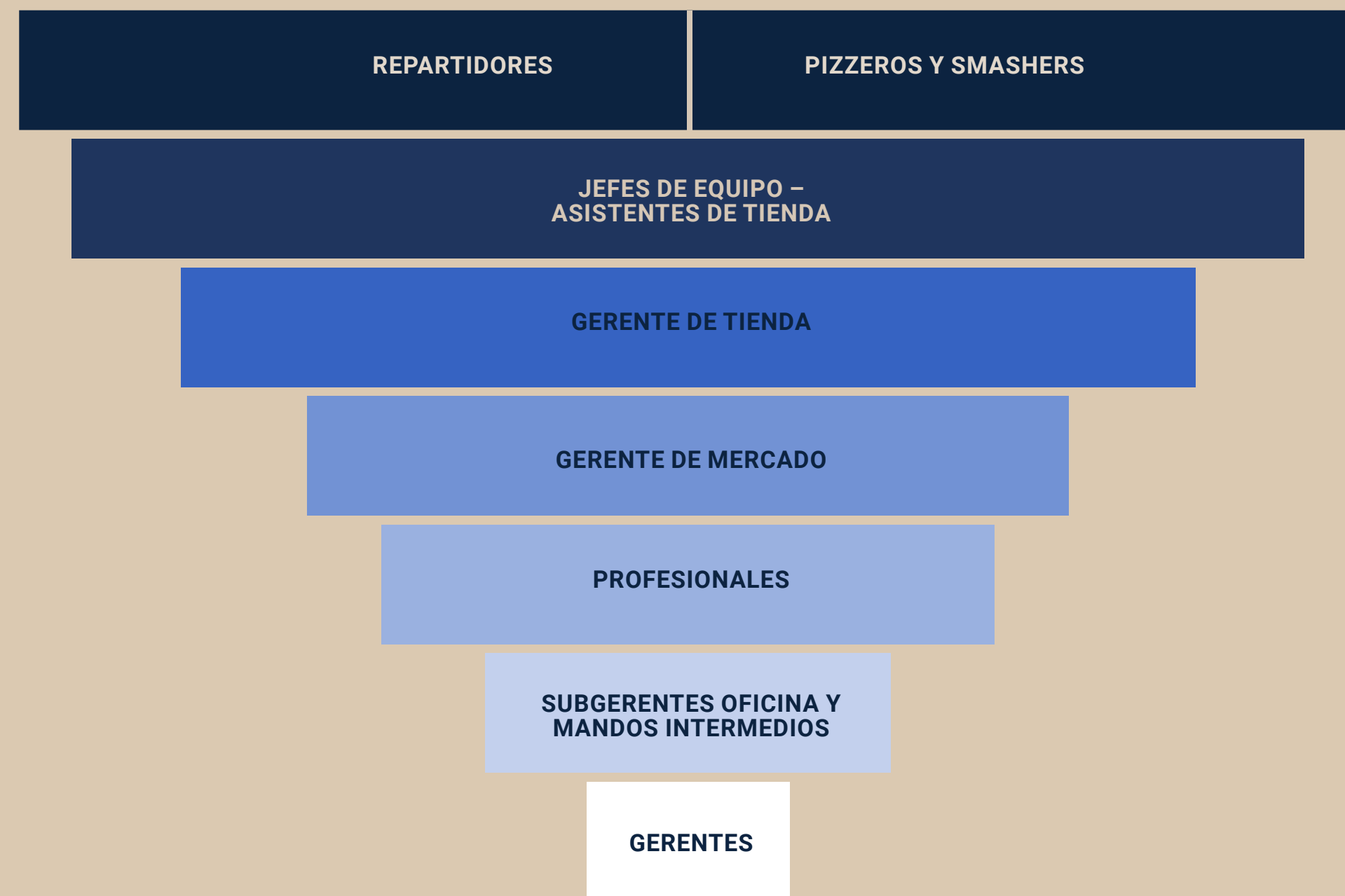
3.3 Equipo

Enfoque organizacional

Queremos que todos nuestros colaboradores encuentren en Papa John's una gran vivencia laboral; y que a través de ellos, materialicemos una gran experiencia de servicio, entregando el mejor producto para todos nuestros clientes, con el objetivo de ser una compañía "Customer Centric".

Por lo mismo, ese compromiso de ser un lugar de trabajo que impacte positivamente en la vida de nuestros trabajadores, también se extiende a las comunidades en las que estamos presentes. Pues como compañía buscamos ser un generador de empleo, que impulse el desarrollo de quienes la componen y las comunidades de las que somos parte.

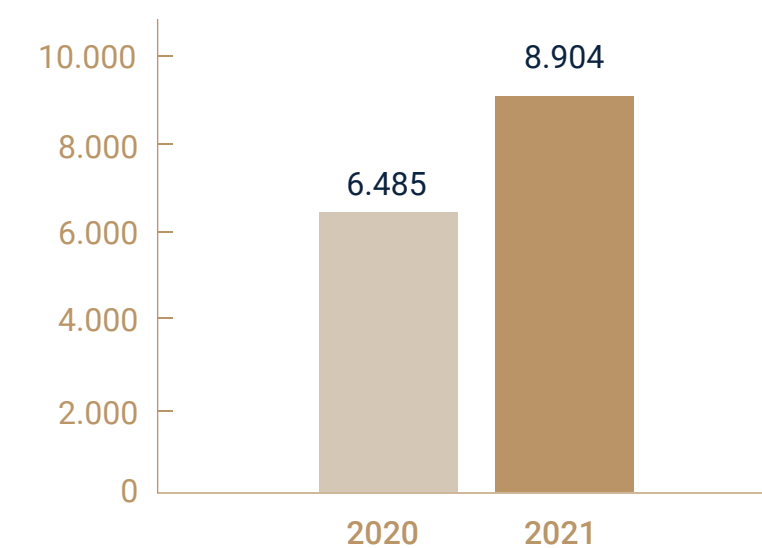
Esta mirada de negocio se extiende a nuestro enfoque organizacional, representado a través de una pirámide invertida, donde todos aquellos trabajadores que interactúan con el cliente son la base de nuestra compañía.



(102-8)

Por Cargo	PJ CHILE	JUST BURGER CHILE	ESPAÑA	COSTA RICA	PANAMÁ	GUATEMALA	REINO UNIDO	TOTAL
Repartidores	1.512	20	696	115	1	89	545	2.978
Pizzeros y smashers	2.460	122	490	254	144	171	474	4.115
Jefes de equipo - Asistentes de tienda	577	27	242	53	30	41	34	1.004
Gerentes de tienda	78	4	73	34	19	18	66	292
Gerentes de mercado	18	0	12	4	3	3	11	51
Profesionales	272	0	34	35	7	14	9	371
Subgerentes oficina - Mandos intermedios	37	0	18	6	2	5	2	70
Gerentes	8	1	7	3	2	2		23
TOTAL	4.962	174	1.572	504	208	343	1.141	8.904

Número de empleados



En 2021 aumentamos un 37% nuestra dotación total en DFSI. Esto se debe —en parte— a la inclusión del mercado de Reino Unido, que cuenta con un equipo de 1.141 colaboradores, pero también responde a que en los países donde operamos potenciamos las contrataciones, aumentando así la cantidad de empleo que generamos en las comunidades donde nos localizamos.



Talento

Empleo, atracción y retención del talento

El panorama laboral ha cambiado. A nivel mundial las contingencias han provocado cambios radicales para las empresas y sus personas, y esta significativa transformación nos ha llevado a potenciar la manera en que nos vinculamos con nuestros colaboradores.

Por ello, dada la importancia que representa para nosotros estar en línea con los nuevos contextos y necesidades, hemos impulsado iniciativas que permitan a nuestros equipos desarrollar su carrera junto a nosotros, contar con herramientas más tecnológicas de autogestión y ser parte de una organización tan diversa como hoy lo es nuestra sociedad.

Estos desafíos responden al compromiso de ser una gran experiencia para todos quienes trabajan con nosotros. Esperamos entregar instancias de desarrollo profesional y personal, que les permita —aun cuando dejen de ser parte de nuestro equipo— ser los mejores embajadores de la marca, por el positivo impacto que generamos en sus vidas, a través de los aprendizajes y el disfrute del ambiente de trabajo.

Dotación y rotación

(102-8 401-1 EINF5)

La dotación de personal es de vital importancia para nosotros debido a que esto se enfoca en contar con personal capacitado y con amplias destrezas al momento de realizar las labores que se le han asignado, ya que implica gestiones y decisiones de gran responsabilidad, dado que somos parte de un servicio de alimentación, que implica la salud de nuestros consumidores.



Chile



El desafío para Chile es continuar fortaleciendo nuestra marca y trabajar en iniciativas que nos permitieran hacer frente a la necesidad de reclutar y retener talento, dentro de una alta competencia en el mercado laboral.

En ese contexto, realizamos iniciativas de responsabilidad social, apoyo a comunidades, compromiso con el medio ambiente y desarrollo de nuestros colaboradores.

En cuanto a las estrategias de búsqueda y canales de difusión y atracción, contamos con nuestro sitio www.trabajaenpapajohns.cl, que tiene el objetivo de ser una vitrina para nuestras experiencias de desarrollo y beneficios. Adicionalmente, reforzamos la difusión online, en redes sociales, sitios web y plataformas especializadas de reclutamiento.

Y en el caso de quienes deciden buscar otras oportunidades laborales fuera de PJ, siempre nos interesa conocer sus razones o motivaciones para dejar la compañía. Es así como los invitamos a contestar una Encuesta de salida, donde buscamos conocer sus opiniones y contar con un *feedback* que nos permita realizar planes de mejora como empleados.

Iberia



El mayor desafío que tenemos en Iberia es la prioridad de construir marca, hacia nuestros clientes y colaboradores, pues es un mercado altamente competitivo.

Por lo mismo, estamos trabajando fuertemente en atraer a los mejores talentos para poder alcanzar las ambiciosas metas que nos hemos propuesto. Además de trazar la propuesta de valor de nuestra compañía, como un lugar de desarrollo constante y empleo estable para el trabajador.

Es así como el desarrollo de diferentes canales de reclutamiento ha sido un punto clave en el ámbito de la atracción de talento, pues sabemos que nos permitirá acceder de manera más extensiva a futuros colaboradores.

De igual manera, los proyectos de cultura y embajadores internos han sido un ancla para seguir construyendo el mejor lugar para trabajar.

Centroamérica



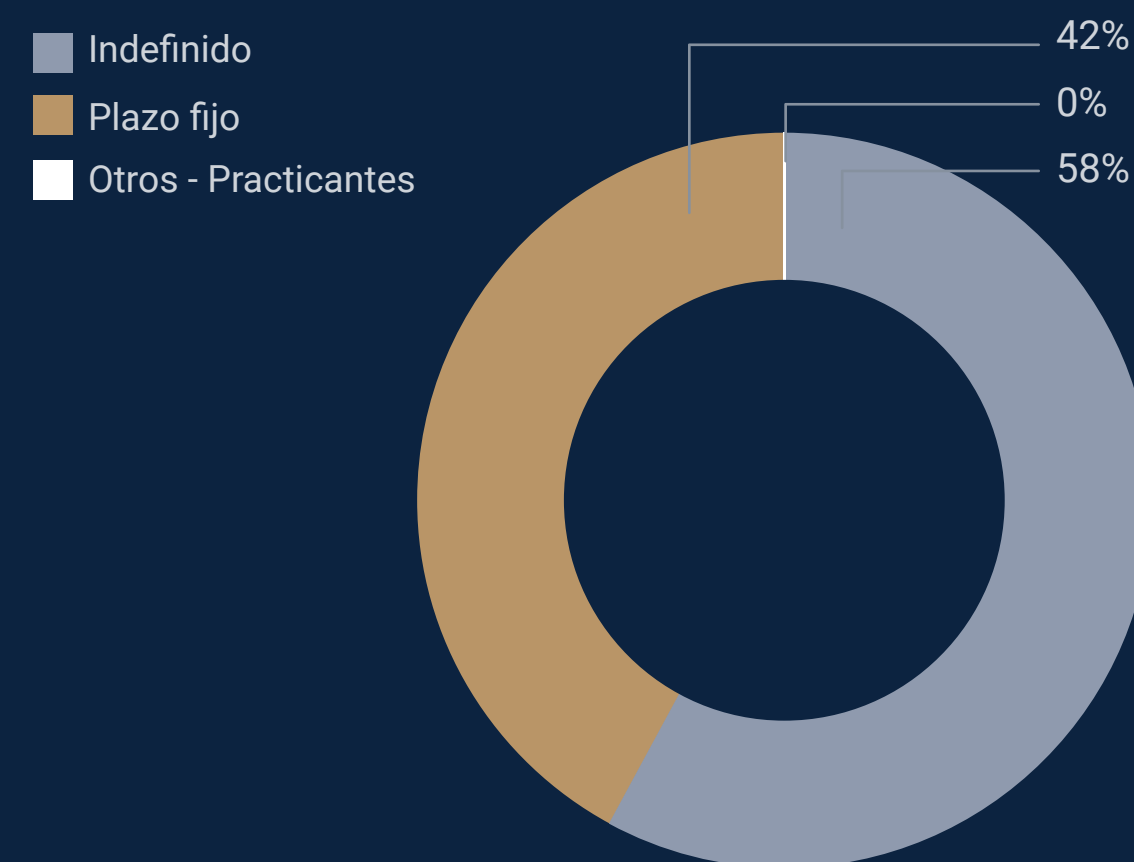
Para el reclutamiento seguimos una guía estándar para cada una de las fases de los procesos de selección, que nos permite contratar a los mejores postulantes de manera rápida y eficiente.

Para potenciar la etapa de búsqueda realizamos convocatorias digitales a través de redes sociales, plataformas de reclutamiento especializadas como "Aira" y "Empleos.net", además de nuestra página www.empleospjcr.com que cuenta con una sección de postulación.



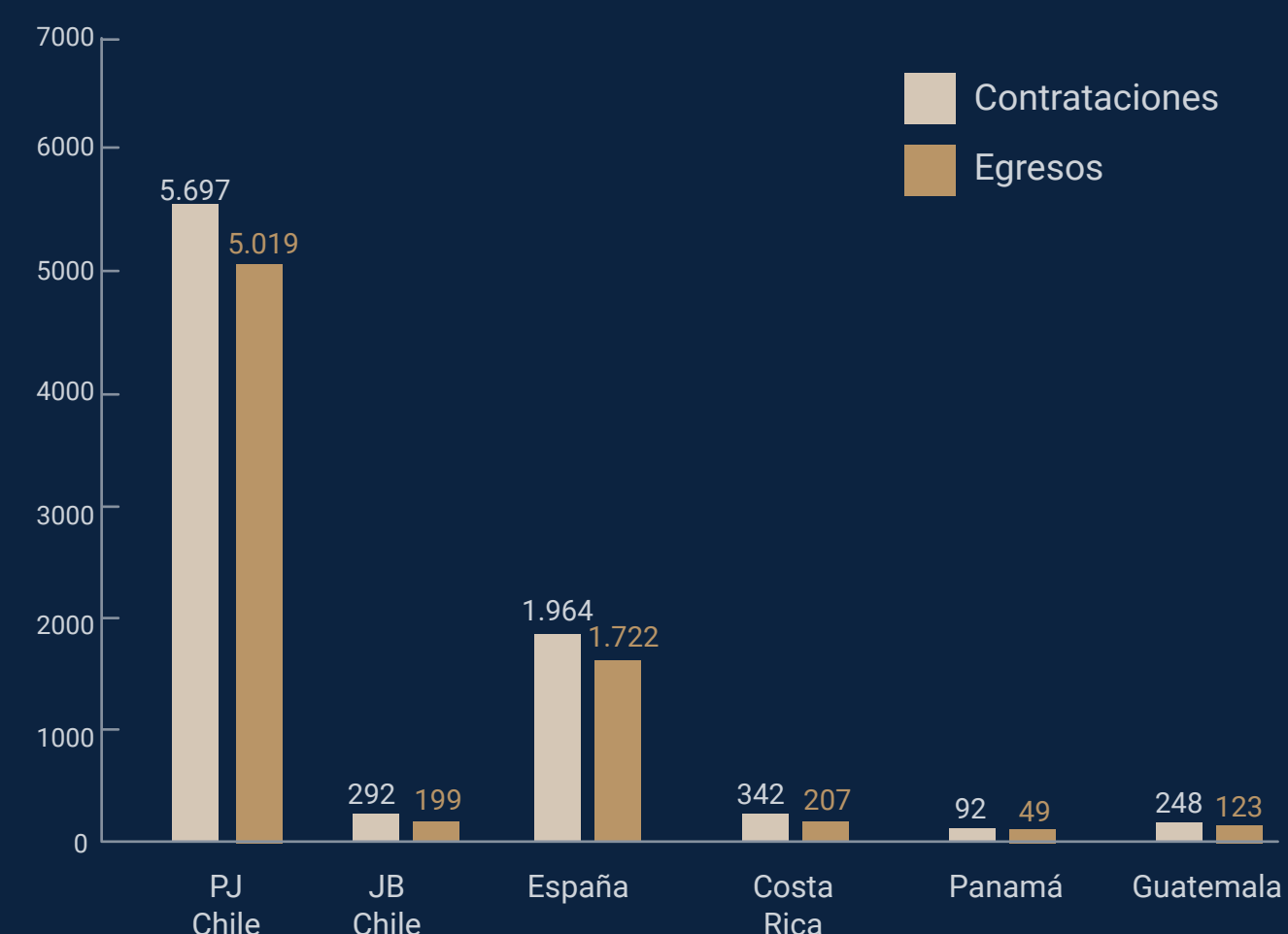
Dotación y rotación

Por tipo de contrato



Rotación de Personal

(401-1)



*Información de Reino Unido no disponible

Tasa de contratación por país y edad

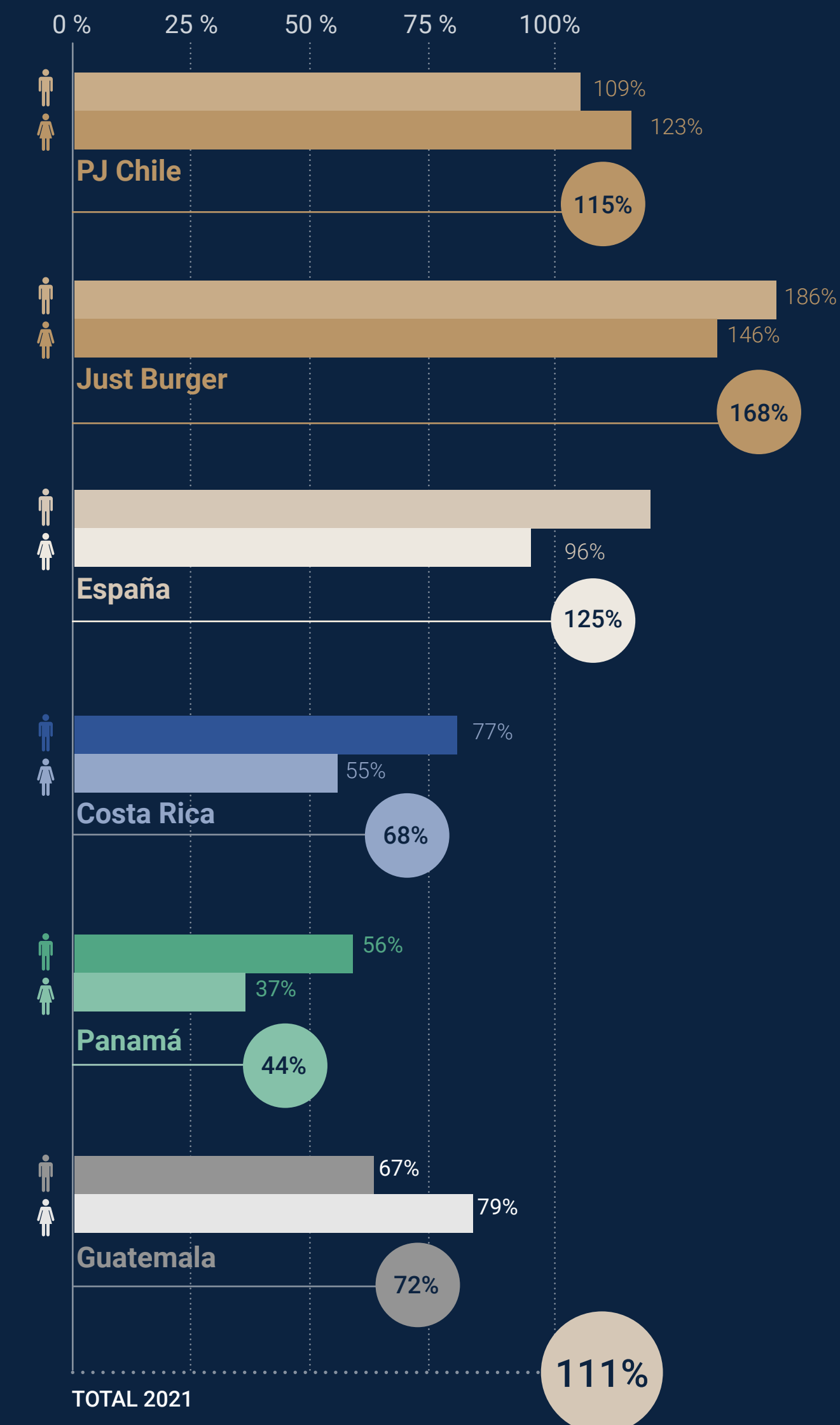
Mercado	2021			Total
	< 30 años	Entre 30 – 50 años	> 50 años	
Papa John's Chile	137%	58%	47%	115%
Just Burger	173%	153%	200%	168%
España	134%	96%	17%	125%
Costa Rica	76%	59%	48%	68%
Panamá	55%	31%	0%	44%
Guatemala	77%	61%	40%	72%
Total	130%	64%	41.92%	111%

*Información de Reino Unido no disponible.

La tasa de contratación se calcula dividiendo el número de contrataciones entre el número de trabajadores en esa categoría. Resultados sobre el 100% se deben a dos causas:

1. Gran cantidad de contrataciones nuevas por el crecimiento en nuestros mercados.
2. La alta rotación, especialmente entre los trabajadores más jóvenes, lo que implica reemplazar las vacantes.

Tasa de contratación por país y género





Capacitación y desarrollo (404-1 404-2 404-3 EINF9)



Formación

En DFSI buscamos que nuestros colaboradores crezcan y tengan posibilidades de desarrollo dentro de la compañía, por lo que apoyamos su formación y capacitación constante.

Creemos firmemente que líderes con formación son la base sólida de nuestro negocio, en quienes nos apoyamos a la hora de adaptarnos a los desafíos, los que inspiran y transmiten nuestros valores a sus equipos, y los mejores aliados para promover una cultura de respeto. Por ello apostamos por la detección del talento interno y su promoción, a través del plan de carrera y sucesión establecido.

Así, para cubrir el crecimiento y desarrollo de nuestra compañía, realizamos programas que entreguen bases profesionales para aquellos colaboradores que quieran optar a roles de mayor liderazgo. Entre los programas de desarrollo de talento y capacitaciones realizados en cada mercado, destacan:

Chile DFS College



Se trata del Programa de Formación que Papa John's Chile realiza desde 2019, para potenciar las habilidades de sus colaboradores. En esta instancia, acceden a conocimientos y gestión para potenciar su desarrollo personal y profesional.

DFS College cuenta con dos focos:

- › “Plan de Carrera DFSI”, que se orienta a generar oportunidades de crecimiento para asumir desafíos de liderazgo, lo que implica asumir posiciones de Jefatura y Gerencia.
- › “Potenciando tu talento” está enfocado en el trabajo de pizzeros y repartidores, cuyo objetivo es generar mayor empleabilidad. Para ello, se les otorgan cursos de prevención de riesgo, inglés, trabajo en equipo, finanzas domésticas, personal branding, entre otras asignaturas muy útiles.

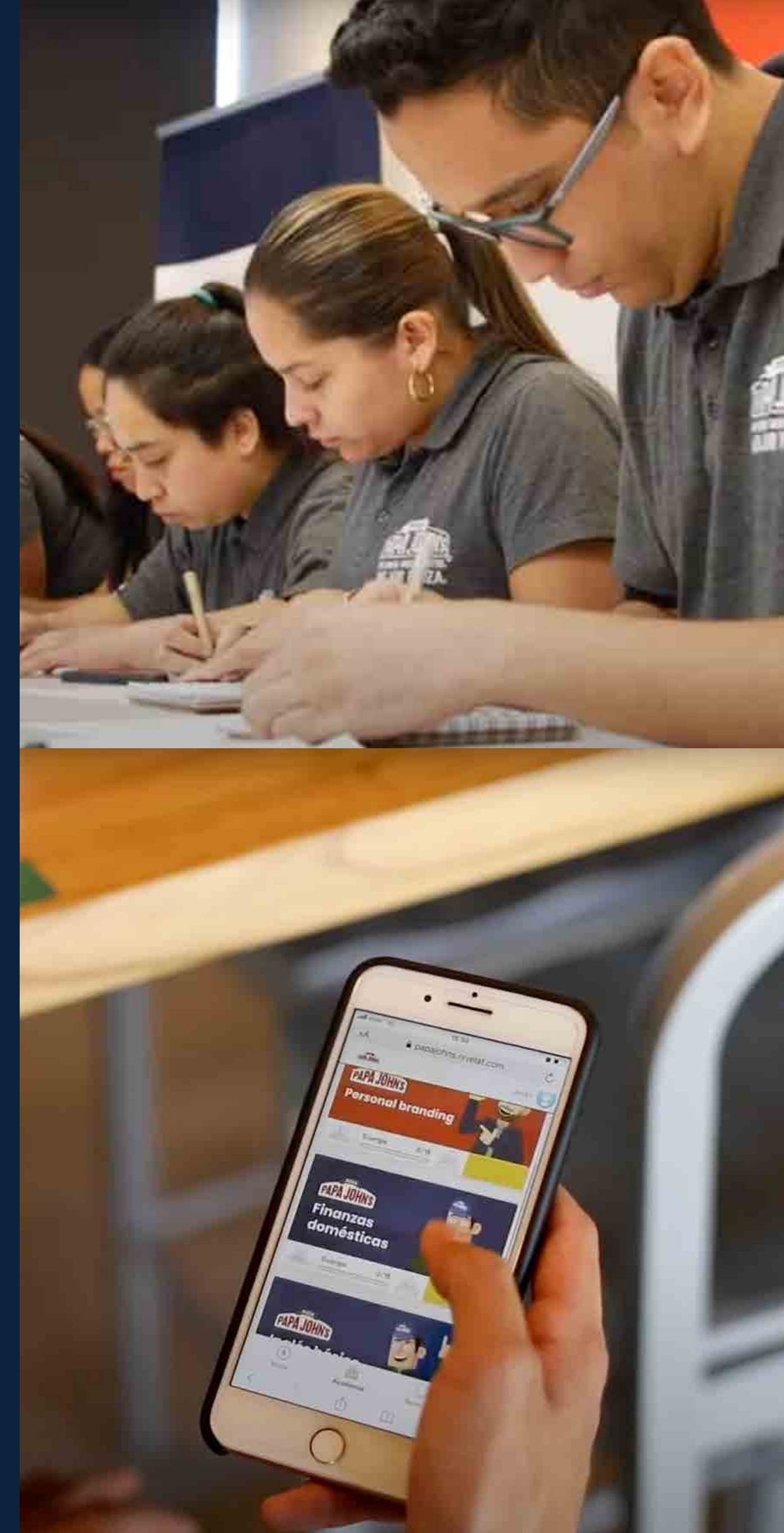
Iberia



Durante 2021 hemos potenciado varias iniciativas de desarrollo personal y profesional en todos los niveles laborales, incorporando temáticas muy relevantes como -por ejemplo- “Formación en habilidades de liderazgo” al equipo gerencial.

En tiendas hemos realizado capacitaciones sobre nuestra cultura organizacional y valores, excelencia operativa, calidad y gestión financiera, entre otros.

De igual forma el foco en capacitación para gerentes de tienda estuvo en competencias de liderazgo y gestión de equipos (como, por ejemplo, evaluación de desempeño a través de nuestro modelo de competencias profesionales y calidad operativa).



Centroamérica

Si bien hemos reforzado las capacitaciones presenciales, aún continúan las de formato virtual, logrando un índice de asistencia superior al 90% en Panamá y Costa Rica; y de más de 95% en Guatemala.

Además, implementamos capacitaciones regionales que enriquecieron significativamente el conocimiento de los colaboradores, al aprender de experiencias de otros países de la región.

Reino Unido

Dado que el área de Personas está en formación, el avance más importante fue comenzar el desarrollo del área "People", donde ya se contrató una nueva líder, con reconocida experiencia en el mercado. Esto permitirá: profesionalizar las tareas, realizar planes de carrera, y crear un departamento de capacitación.

También destacamos el enfoque de privilegiar el talento interno para cubrir nuevos puestos de trabajo. Es así como se realizaron promo-

ciones internas en dos cargos cruciales para la compañía: Operations Manager (Gerente de Operaciones), que reporta al Director de Operaciones y en el cargo de Market Área Manager (MAM) hoy contamos con 11 colaboradores, de los cuales 7 fueron promocionados internamente en el segundo semestre de 2021.



Total de horas de formación por categoría laboral 2021

Cargo	PJ Chile	JB Chile	España	Costa Rica	Panamá	Guatemala	Reino Unido	TOTALES
Repartidores	6.629	504	347	173	2	134	80	7.868
Pizzeros y smashers	33.494	3.200	922	889	504	599	80	39.688
Jefes de equipo - Asistentes de restaurante	10.216	640	3.600	1.484	540	800	160	17.440
Gerentes de restaurante	668	96	1.881	1.020	361	243	240	4.509
Gerentes de mercado	937	0	640	8	6	4	320	1.915
Profesionales	1.814	0	1.080	0	0	3	80	2.977
Subgerentes oficina - Mandos intermedios	2.192	48	398	26	12	2	N/A	2.678
Gerentes	269	48	253	6	4	0	N/A	580
TOTAL	56.219	4.536	9.121	3.606	1.429	1784	960	77.654

77.654 horas de formación entregadas en todo DFSI.

Detalles en anexos.

Promedio de horas de formación por categoría laboral 2021

Cargo	PJ Chile	JB Chile	España	Costa Rica	Panamá	Guatemala	Reino Unido	TOTALES
Repartidores	4,4	25,2	0,5	1,5	1,5	1,5	0,1	2,6
Pizzeros y smashers	13,6	26,2	1,9	3,5	3,5	3,5	0,2	9,6
Jefes de equipo - Asistentes de restaurante	17,7	23,7	14,9	28,0	18,0	19,5	4,7	17,4
Gerentes de restaurante	8,6	24,0	25,8	30,0	19,0	13,5	3,6	15,4
Gerentes de mercado	52,1	0,0	53,3	2,0	2,0	1,3	29,1	37,5
Profesionales	6,7	0,0	31,8	0,0	0,0	0,2	8,9	8,0
Subgerentes oficina - Mandos intermedios	59,2	0,0	22,1	4,3	6,0	0,4	0,0	38,3
Gerentes	33,7	48,0	36,1	2,0	2,0	0,0	0,0	25,2
TOTAL	11,3	26,1	5,8	7,2	6,9	5,2	0,8	8,7

8,7 horas de formación en promedio por cada trabajador.

Detalles en anexos.

Programas de capacitación destacados (404-2)

- › Taller de liderazgo
- › Taller de cultura “Somos PJ” by Drake
- › Gestión comercial y Local Store Marketing
- › DFS College: Plan de Carrera DFSI
- › DFS College: Potenciando tu talento
- › Reforma procesal laboral
- › Taller de preparación de pizza
- › Gestión de conflictos
- › Gestión laboral
- › Legislación laboral y Syso
- › Inclusión laboral: comité pro-ciegos
- › Protocolo COVID - 19
- › Atención de casos sospechosos de COVID - 19
- › Primeros auxilios básicos
- › Taller de fuego y uso de extintores
- › Canal de denuncias
- › Costo de comida
- › Taller de Excel
- › Excelencia operativa
- › Calidad de gerencia
- › Evaluación de competencias
- › Selección por competencias
- › Gestión de costos

Evaluación de desempeño (404-3)

Para potenciar nuestros talentos, es fundamental medir su trabajo y performance. Por ello, la evaluación de desempeño es uno de los aspectos relevantes de la gestión de nuestra organización, donde analizamos diversos aspectos que impactan en el logro de los objetivos personales y organizacionales.

Evaluación 360°

Una de las nuevas iniciativas implementadas a nivel de grupo con el objetivo de fortalecer a nuestros líderes, es la implementación de una evaluación 360° como parte del ciclo de la gestión de talento. Esta tiene como objetivo facilitar la toma de conciencia en el colaborador sobre sus fortalezas y áreas de mejora, considerando así una visión global del liderazgo para concretar acciones más eficientes.

Chile



Continuamos trabajando en la consolidación del SAP *SuccessFactors*, sistema de gestión y medición del desempeño que utilizaremos desde 2022.. Los avances que destacamos son:

1. Se consolidó el proceso de evaluación y retroalimentación para pizzeros y repartidores, a través del uso de formularios estandarizados que permiten capturar de forma objetiva el desarrollo de competencias técnicas y conductuales.
2. Se incorporó la metodología de evaluación 360° para roles de liderazgo, como complemento al ciclo de gestión del talento ya existente. Este proyecto se implementó de forma global para todos los mercados.

Iberia



A nivel de grupo, estamos trabajando en la consolidación y desarrollo de la herramienta *SuccessFactors*, que será la plataforma utilizada para la evaluación de desempeño durante 2022. Otras iniciativas que se han desarrollado de manera paralela son:

1. Consolidación de la herramienta de evaluación 360° a líderes de la oficina de soporte y operaciones —considerando hasta cargos de Gerentes de Mercado— donde fueron evaluados 26 líderes y participaron 319 personas como evaluadores.
2. Implementación de herramientas para la evaluación de desempeño y potencial de los equipos en tiendas, con el objetivo de garantizar la promoción interna y el desarrollo de carrera, a través de un sistema de certificación de conocimientos y del proceso de formación que se ha seguido.

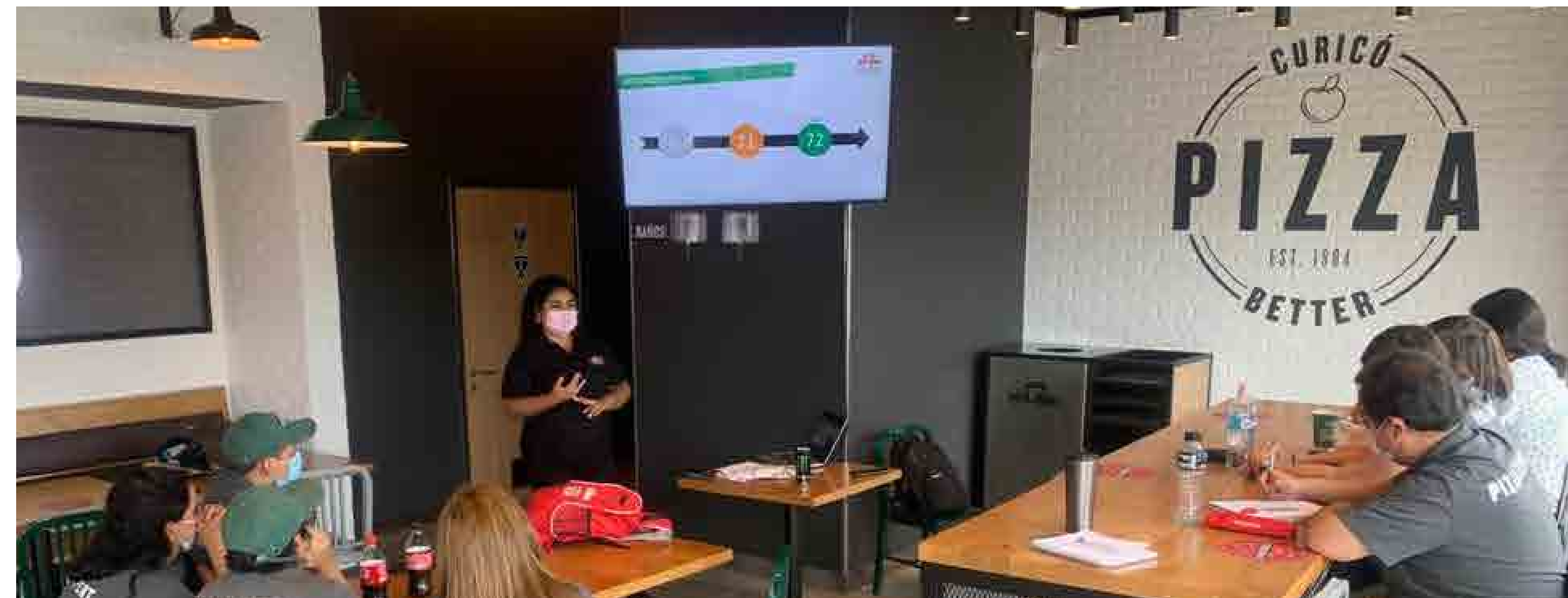
Centroamérica

A través de la evaluación del desempeño detectamos los mejores talentos internos, impulsamos el desarrollo libre y responsable, fomentamos la autonomía, la maestría y el sentido de propósito.

La evaluación de desempeño desarrollada en este período alcanzó al 18% del total de trabajadores y se realizó a nivel de ejecutivos. Este proceso consistió en una autoevaluación por parte del colaborador y otra por parte de su jefatura directa, quien posteriormente realizó una sesión de feedback, dando a conocer los resultados y el plan de acción a seguir para mejorar las capacidades y oportunidades del colaborador.

Adicionalmente, a nivel de los restaurantes, se aplicó una evaluación de desempeño para que los colaboradores pudieran acceder a otros cargos laborales.

Para 2022 — y una vez implementado el módulo de desempeño *Success Factor*— se proyecta incrementar el porcentaje, logrando evaluar al 100% de la oficina de soporte, QCC y Gerentes de tienda.

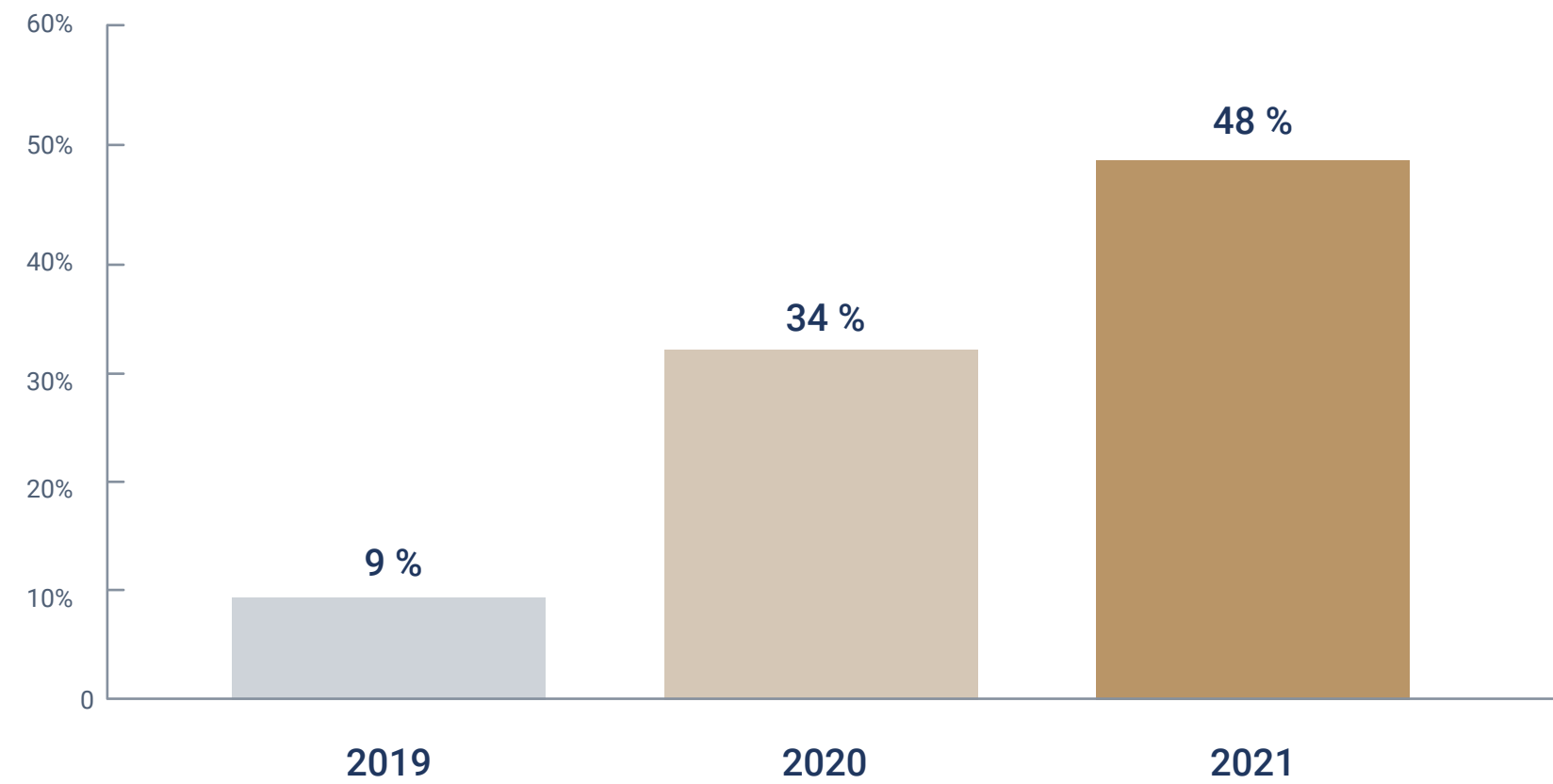


Evaluación de desempeño (404-3)

Cargo	Número de personas evaluadas por cargo			% de personas evaluadas por cargo		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Repartidores	1.096	148	1.244	52%	60%	53%
Pizzeros y smashers	634	823	1.457	42%	45%	44%
Jefes de equipo - Asistentes de tienda	228	278	506	54%	56%	55%
Gerentes de tienda	35	41	76	42%	38%	40%
Gerentes de mercado	18	17	35	50%	81%	61%
Profesionales	146	144	290	71%	77%	74%
Subgerentes oficina - Mandos intermedios	37	20	57	23%	15%	20%
Gerentes	14	6	20	14%	75%	18%
Total	2.208	1.477	3.685	48%	49%	48%

No incluye Just Burger ni Reino Unido.

% de colaboradores evaluados



48%
del total de la organización
recibió evaluación de
desempeño y esto significa
un crecimiento de
14%
en relación al 2020.





Great Place to Work

Great Place to Work (GPTW) es un ranking internacional que analiza y publica las mejores empresas para trabajar, en cada uno de los países donde se encuentra presente, a través de la aplicación de encuestas de clima laboral a sus trabajadores. Este proceso es un espacio relevante, donde nuestros colaboradores tienen la oportunidad de compartir sus opiniones y percepciones sobre Papa John's como su espacio de trabajo.

Uno de los elementos diferenciadores en 2021 fue que llevamos a cabo un proceso totalmente alineado en todos nuestros mercados, con un lanzamiento simultáneo y una campaña comunicacional común.

	% Participación	Resultado
Chile	61,43%	71%
España	62,98%	64%
Portugal	58,54%	69%
Costa Rica	86,85%	83%
Panamá	93,09%	86%
Guatemala	82,62%	79%
Reino Unido	No disponible	No disponible

Clima laboral



Trabajar en equipo no es una tarea sencilla. Para DFSI es fundamental que todos nuestros mercados y equipos logren generar sinergia, de manera que generemos un mejoramiento continuo del ambiente de nuestra organización.

Chile



Durante 2021 destacamos la incorporación del proyecto piloto de métrica mensual eNPS (Employee Net Promoter Score) para colaboradores, donde se cuantifica la fidelidad y compromiso de los trabajadores con la empresa, lo que nos permite recoger percepciones y oportunidades de mejora.

Iberia



Hemos generado nuevas acciones para distinguir a nuestros colaboradores, como por ejemplo el reconocimiento de gerentes, denominado "Papa John's Olympics". Además del diseño de un programa de reconocimiento para colaboradores, el cual tendrá su fase de implementación en 2022, enfocado a potenciar nuestra cultura y valores.

Centroamérica



De manera mensual se realizan visitas a los restaurantes por parte del equipo de Recursos Humanos para generar sesiones de diálogo con nuestros trabajadores. Adicionalmente contamos con el programa Store Week, en el cual el equipo de oficina de soporte visita los restaurantes durante un día, con la finalidad de conocer el corazón del negocio y el impacto del rol de cada uno en la operación.





Relaciones laborales (102-41 EINF8)

En DFSI nos importa promover relaciones laborales abiertas a la escucha y participación. Por ello, los vínculos que involucran a sindicatos, trabajadores y dirigentes, se dan en un contexto de diálogo y consenso entre las partes.

Chile

Durante el periodo analizado hemos mantenido con el sindicato una relación colaborativa y cercana, realizando reuniones de forma sistemática para avanzar en una agenda de trabajo enfocada en la búsqueda de mejora en las condiciones laborales, beneficios, remuneraciones y condiciones de seguridad y salud ocupacional.

Al cierre de año, Chile contaba con el 13% de los trabajadores adheridos a acuerdos de negociación colectiva.



Bienestar y beneficios

El bienestar de nuestros colaboradores es esencial para nosotros, ya que ellos son la columna vertebral de nuestra organización, y aun cuando las leyes de cada país determinan y exigen que se entreguen algunos beneficios específicos a los trabajadores, como compañía hemos incluido un paquete de beneficios complementarios, relacionados a la realidad y necesidades de los colaboradores de cada región.

Chile

Durante 2021 se realizaron mejoras a los beneficios existentes, destacando el aumento en coberturas del seguro de salud, además de alianzas y convenios con organizaciones vinculadas a temas como economía, salud, deporte y bienestar en general.

Adicionalmente en este mercado firmamos el denominado “Plan de igualdad”, a través del que se han extendido varias de las medidas legales, los periodos de bonificación, y se han reducido los plazos para solicitar algunos beneficios, generando con esto un escenario laboral más atractivo para nuestros colaboradores.



Iberia

En el ámbito de beneficios es importante precisar que en la legislación de España existen una serie de amplias coberturas y aportes sociales para sus ciudadanos, los que se financian con el pago de los seguros sociales de la empresa; tales como salud, prestaciones en caso de baja por enfermedad o accidente, permisos retribuidos por maternidad o paternidad (16 semanas), por lactancia, por fallecimiento de un familiar, entre otros.

Centroamérica

Hemos incorporado beneficios adicionales a los legales, para mejorar la calidad de vida de nuestros equipos, cubrir necesidades personales y generar mayor identificación y compromiso con la empresa.



Nombre de los beneficios (401-2)		Descripción de los beneficios	Costa Rica	Panamá	Guatemala	Chile	Iberia
Alimentación y descuentos	Cupones de descuento del 50%	Entrega de tres cupones mensuales a los colaboradores con 50% de descuento para el consumo de una pizza tamaño familiar.	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
	Beneficio de alimentación	40% de descuento en compras realizadas en restaurante.			⊙		
		20% de descuento en compras realizadas en restaurante.	⊙	⊙	⊙		
Celebraciones y regalos	Celebraciones	Regalos día del niño, navidad, día de la madre y día del padre.	⊙	⊙	⊙	⊙	
	Cesta de Navidad	Los colaboradores de Oficina de Soporte, Gerentes de mercado y Gerentes de restaurante reciben por navidad una cesta con productos típicos navideños.				⊙	⊙
Convenios	Convenio con Instituciones financieras	Cuenta vista sin costo para el colaborador. La puede solicitar desde el primer mes de trabajo.				⊙	
	Convenio oncológico	Cobertura para cualquier tipo de cáncer, con copago del colaborador. Puede incorporar pareja e hijos.				⊙	
	Convenios dentales	Valores preferenciales para nuestros colaboradores con clínicas asociadas alrededor del país.				⊙	
Cumpleaños	Cupón descuento por cumpleaños	Se entrega un cupón mensual a los cumpleaños del mes con 100% de descuento para el consumo de una pizza familiar.	⊙	⊙	⊙	⊙	
	Tarde libre	Tarde libre el día de cumpleaños.	⊙	⊙		⊙	
Educación	Apoyo monetario para colaboradores en educación superior	Monto de 204 USD imponderables (una vez al año) para colaboradores que estén cursando estudios superiores y tengan un promedio superior a 5,5 (En Chile las calificaciones van en escala de 1 a 7).				⊙	
	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad	Capacitación técnica gratuita o de bajo costo de forma presencial o virtual.			⊙		✓
	Papa John's Mateos	Monto de 68 USD imponderables (una vez al año) para hijos de colaboradores que estén estudiando y tengan un promedio superior a 6,5 para básica, 6,0 media y 5,5 superior (En Chile las calificaciones van en escala de 1 a 7).				⊙	
Emergencias	Apoyo monetario en casos de emergencias	Apoyo monetario según evaluación social en caso de emergencia o catástrofe (incendio de vivienda, fallecimiento de cónyuge o hijo, enfermedad grave, etc).			⊙	⊙	
Enfermedades	Incapacidad por enfermedad	En base al tipo de accidente o enfermedad el porcentaje y número de días se ajusta a las legislaciones de cada país.	✓	✓	✓	✓	✓

⊙ Beneficio.
✓ Obligatorio por ley en el país correspondiente.

Nombre de los beneficios (401-2)		Descripción de los beneficios	Costa Rica	Panamá	Guatemala	Chile	Iberia
Familiar	Muerte de un familiar	Tres días de permiso con goce salarial, por la muerte de un familiar de primer grado de consanguinidad.	⊙	⊙	⊙	✓	
	Ajuares de nacimientos	Ajuar de bienvenida para hombres y mujeres que hayan sido padres.				⊙	
	Cesta nacimiento hijos/as	Los colaboradores de Oficina de Soporte, Gerentes de mercado y Gerentes de restaurante reciben una cesta de regalo con motivo del nacimiento de sus hijos.					⊙
	El diario de mamá	El objetivo de este material es entregar información importante como: fuero, gestión de salas cunas, derechos laboradores en el embarazo, etc. Adicionalmente contiene secciones para registrar el proceso del embarazo, fotos de ecografías, sentimientos, anotaciones relevantes, etc.				⊙	
	Matrimonio	Cinco días de permiso con goce salarial por contraer matrimonio. Quince días naturales en caso de matrimonio o en caso de unión de hecho.				✓	⊙
	Permiso con goce salarial	Tres días con goce salarial por la muerte de un familiar, nacimiento de un hijo o matrimonio.	⊙	⊙	⊙		⊙
Flexibilidad / Horarios de trabajo	Horario flexible Oficina de Soporte	Flexibilidad horaria para los colaboradores de la Oficina de Soporte, adaptando su jornada laboral a las necesidades de su vida personal, pudiendo comenzar su jornada entre las 08:00 y las 09:30. Además, los viernes tienen jornada intensiva y no se trabaja por la tarde.					⊙
	Descanso fines de semana Gerencia	Todos los miembros del equipo gerencial tienen al menos un día libre del fin de semana: viernes, sábado o domingo.	⊙	⊙	⊙		⊙
	Teletrabajo	Teletrabajo al 100% con la oficina de soporte.	⊙	⊙	⊙		⊙
	Reducción por guarda legal	Quien por razones de guarda legal tenga a su cuidado directo algún menor de doce años o persona con discapacidad física, psíquica o sensorial, que no desempeñe una actividad retribuida, tendrá derecho a una reducción de la jornada de trabajo diaria, con la disminución proporcional del salario entre, al menos, un octavo y un máximo de la mitad de la duración de aquella					✓
Reducción de jornada por lactancia	El padre o la madre del lactante tiene derecho a una pausa o reducción de la jornada laboral según la legislación del país correspondiente.	✓	✓	✓	✓	✓	

⊙ Beneficio.
✓ Obligatorio por ley en el país correspondiente.

Nombre de los beneficios (401-2)		Descripción de los beneficios	Costa Rica	Panamá	Guatemala	Chile	Iberia	
Gimnasio y vida sana	Gimnasio para Oficina de Soporte	Pago del 50% del gimnasio para Oficina de Soporte.	⊙	⊙	⊙			
	Ticket de gimnasio	Convenio con gimnasios y posibilidad de acceder a valores preferenciales.				⊙		
Maternidad / Paternidad	Licencia por maternidad	Período obligatorio de licencia remunerada de acuerdo a las legislaciones de cada país, incluyendo período antes del parto y posterior.	✓	✓	✓	✓	✓	
	Licencia por paternidad	Tres días de permiso con goce salarial, por nacimiento de un hijo para los padres.	⊙	⊙	⊙			
		Dos días de permiso con goce salarial, por nacimiento de hijo para el padre.			⊙			
		Por ley, en Chile son 5 días con goce salarial en caso de nacimiento de un hijo o más, en España son 12 semanas en 2020 (16 semanas a partir de 2021) y permiso de adopción y acogimiento por 122 días.					✓	✓
		16 semanas de permiso retribuido para el padre o madre adoptiva (en caso de parejas del mismo sexo).						✓
Orientaciones legales	Apoyo en temáticas sociales	Orientación en pensión de alimentos, relación directa y regular, redacción de informes sociales gratuitos, orientación en subsidios y bonos del Estado.				⊙		
	Apoyo en violencia intrafamiliar	Orientación a la víctima, apoyo en el proceso de denuncia, traslado de local o apoyo monetario que requiera (según evolución del caso).				⊙	⊙	
	Capacitaciones en subsidios habitacionales	Charlas informativas sobre subsidios de vivienda del Estado.				⊙		
Préstamo de motocicletas	Préstamo de motocicletas	Asignación de motos para colaboradores que hayan sufrido daño o robo de su vehículo (mientras el seguro liquida o el colaborador adquiere otro vehículo).				⊙		
Recreación	Instituto Recreación de los Trabajadores de Empresa Privada	Centro de recreación con parques de diversiones y complejos habitacionales de bajo costo o gratuitos para colaboradores y familia directa.			✓			
Retribución flexible	Retribución flexible—cheque guardería, restaurante, transporte y salud	Ofrecemos la posibilidad de que los colaboradores que llevan a sus hijos a guardería privada, la paguen a través de retribución flexible. La cuota se paga de la nómina, ese dinero cotiza, pero no tributa, por lo que aumenta su liquidez.					⊙	

⊙ Beneficio.
✓ Obligatorio por ley en el país correspondiente.

Nombre de los beneficios (401-2)		Descripción de los beneficios	Costa Rica	Panamá	Guatemala	Chile	Iberia
Seguro Social	Caja de Seguro Social (CSS)	Responsable de coordinar las pensiones, planes de sobrevivencia, invalidez y vejez. También ofrece beneficios a la población civil de maternidad y de enfermedad.		✓			✓
	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	Cobertura médica para trabajadores, embarazo, control prenatal y parto de cónyuge, control de hijos menores de 7 años, cobertura de invalidez y fondo de pensión.			✓		
Seguros	Seguro obligatorio	Seguro obligatorio por riesgos del trabajo.	✓				✓
	Caja Costarricense Seguro Social (CCSS)	Asistencia médica general, especializada y quirúrgica, subsidios en dinero y servicios de farmacia, laboratorio, odontología y prestaciones sociales. Además, garantiza al asegurado y a sus familiares una protección básica como pensión.	✓				
	Seguro catastrófico	Cobertura para enfermedades de alto costo en hospitalización de hasta 1000 Unidades de Fomento (UF) anuales (39.000 USD)					⊙
	Seguro de hospitalización	Pago de la diferencia no cubierta por el sistema de salud del colaborador, con tope del 70% con deducible de 5 Unidades de Fomento (UF) (200 USD) anuales.					⊙
	Seguro de motos HDI	Seguro con copago del colaborador que cubre pérdida total (sobre el 75% de daño del vehículo) o robo.					⊙
	Seguro de salud	Seguro gratuito para los colaboradores que tienen cobertura en medicamentos y gastos ambulatorios.					⊙
Vivienda	Seguro de vida	Cobertura por fallecimiento (natural o accidental), capital asegurado 100 Unidades de Fomento (UF) (3.900 USD).					⊙
	Mudanza o traslado	Un día al año por traslado del domicilio habitual, previo aviso con una antelación mínima de una semana. Realizada la mudanza el trabajador deberá justificar el traslado.					⊙

⊙ Beneficio.
✓ Obligatorio por ley en el país correspondiente.



Cultura



Cultura y Propósito*



Durante el año 2021 hemos seguido potenciando la construcción y comunicación de la cultura y los valores de nuestro grupo, a través del Proyecto #SomosPJ by Drake, proyecto transversal a todos nuestros mercados.

De esta manera, se designó un equipo de “Embajadores de Cultura”, quienes fueron los encargados en cada país de realizar talleres para conversar en torno a este tema.

Diversidad e inclusión

Diversidad, igualdad e inclusión

(EINF11)

La diversidad es inherente al ser humano. Somos, pensamos y actuamos de manera distinta, y aunque esas características nos hacen únicos, justamente esa diversidad implica también reconocer nuestra igualdad como personas.

Por ello en DFSI protegemos y defendemos los derechos individuales de los colaboradores, generando un espacio igualitario y de respeto. Dicha integridad en las relaciones laborales se encuentra formalizada en el Código Ético y de Conducta Profesional de nuestra compañía.

Igualdad en la Diversidad

“Los colaboradores y colaboradoras de DFSI tienen derecho a ser tratados con igualdad, de dignidad y derechos, y a que no se realicen distinciones arbitrarias. En DFSI nadie puede ser discriminado por características personales tales como género, raza, condición socioeconómica, orientación sexual, religión u otra”.

Código Ético y de Conducta Profesional de DFSI

Para reforzar esta visión y, de acuerdo con el contexto en el que se encuentran nuestros diferentes mercados, trabajamos en 2021 diversas iniciativas:

Chile



En 2021 realizamos la “Encuesta de Diversidad e Inclusión”, levantamiento que reveló un alto interés de nuestros trabajadores por estas temáticas, detectando ejes de trabajo para el corto y mediano plazo.

Adicionalmente, participamos como auspiciador principal en la Teletón, institución dedicada a la rehabilitación integral de niños, niñas y jóvenes con discapacidad motora y diseñamos un plan de vinculación interno, para el que solicitamos un Informe de diagnóstico de accesibilidad a la Fundación Teletón, con el objetivo de evaluar las condiciones de infraestructura actual de nuestros locales y oficinas, para identificar necesidades futuras de adaptación.

También elaboramos una estrategia para integrar trabajadores con algún grado de discapacidad, lo que nos permita cumplir el estándar del 1% solicitado por ley.

Iberia



Trabajamos un plan de inclusión con foco en mujer, discriminación, violencia y canales de denuncia, como actividad nacional obligatoria. Además, de relanzar el Plan de Igualdad y Protocolo de Acoso sexual a través del portal del colaborador.

Además, continuamos con el compromiso de mantener el porcentaje de contratación de personas en situación de discapacidad sobre el 2%, y recibimos un premio otorgado por el Ayuntamiento de Sabadell, que reconoce nuestra labor en la integración de personas en situación de discapacidad y riesgo de exclusión social.

Centroamérica



Costa Rica

Un importante hito del 2021 fue el impacto social directo realizado a través de la alianza con el Programa “Intégrate al Empleo”. Esta es una iniciativa del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los

Refugiados (ACNUR), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica y la Unión Europea.

El programa promueve el empleo formal de personas migrantes y refugiadas, a través de la creación de alianzas estratégicas con el sector privado del país. En el marco de esta iniciativa, es que durante 2021 contratamos e integramos a un valioso equipo de trabajo de casi 20 personas migrantes.

Panamá

Desde 2019 en Panamá nos regimos por la “Ley de Contrataciones de Personas en Situación de Discapacidad” la cual señala en su artículo 44 que “todo empleador que tenga cincuenta trabajadores o más, contratará y/o mantendrá trabajadores con discapacidad, debidamente calificados, en una proporción no inferior al 2% de su personal”.

Como empresa tenemos la convicción de que todas las personas son un aporte y que somos parte de una sociedad que tiene la responsabilidad de apoyar e integrar a quienes —por diversas circunstancias— han tenido un camino de vida con mayores dificultades.

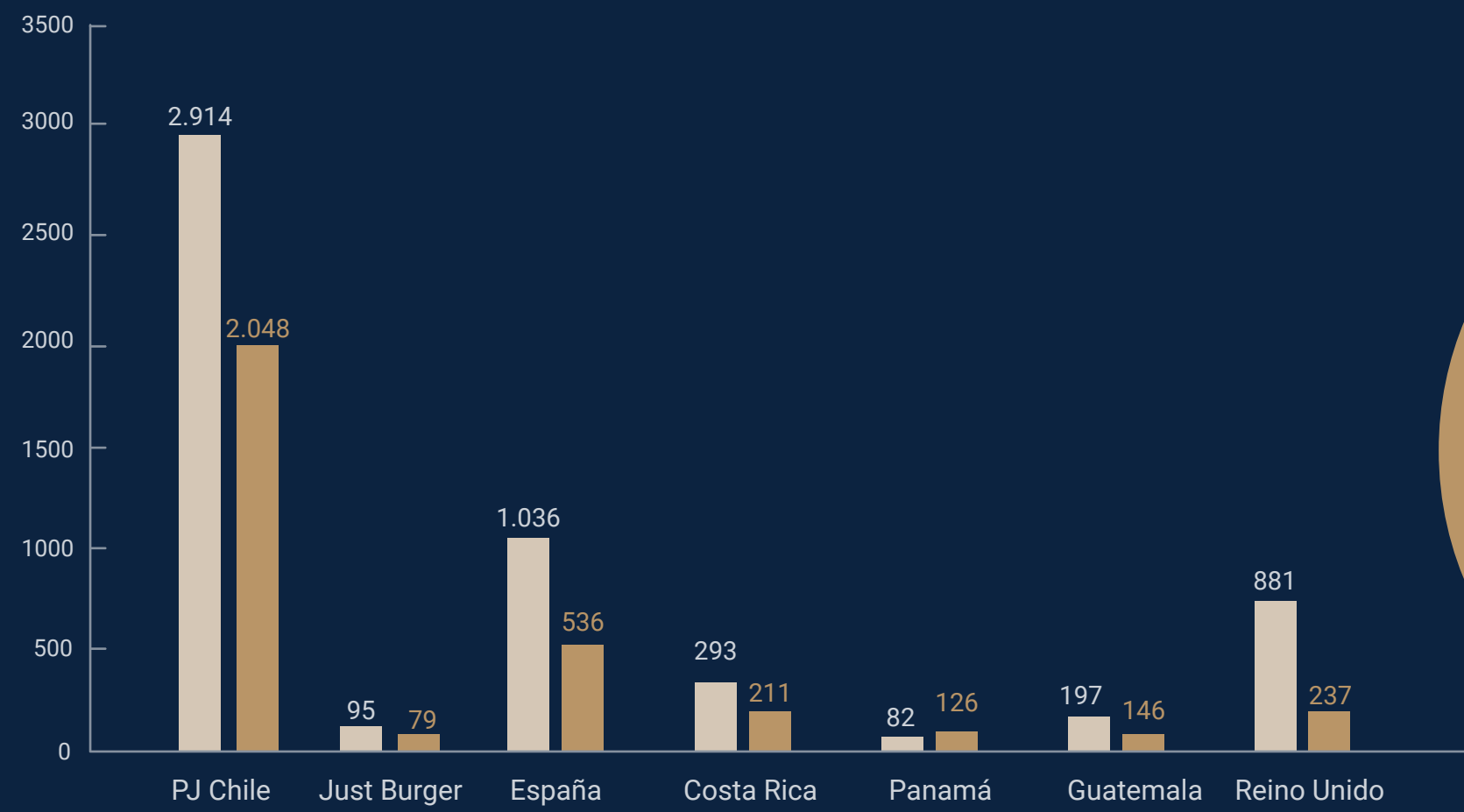
En ese contexto, el Instituto Panameño de Estudios Laborales (IPEL), nos hizo entrega de un reconocimiento, en agradecimiento por aportar a la difusión, sensibilización y educación en este ámbito, ya que como empresa fuimos partners de un espacio de educación virtual que abordó la temática de los “Deberes y Derechos de las Personas Con Discapacidad”, dictado en junio de 2021.

Guatemala

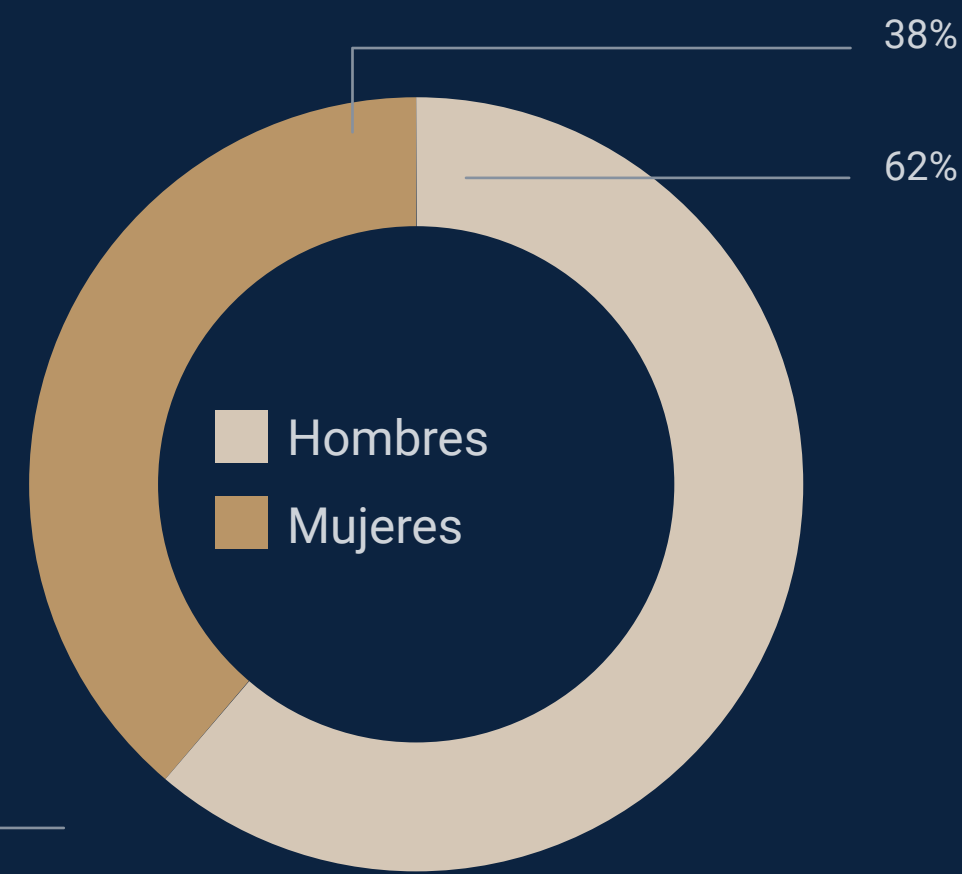
Si bien en este país no hay exigencia legal, nuestro compromiso fue estar por sobre el 2% de contratación de personas en situación de discapacidad, lo que hemos alcanzado con éxito, pues al cierre del período contábamos con 2,8%. Adicionalmente, logramos disminuir la brecha de equidad de género, aumentando el porcentaje de mujeres al interior de la compañía de 25% a 45%.

Diversidad en la organización

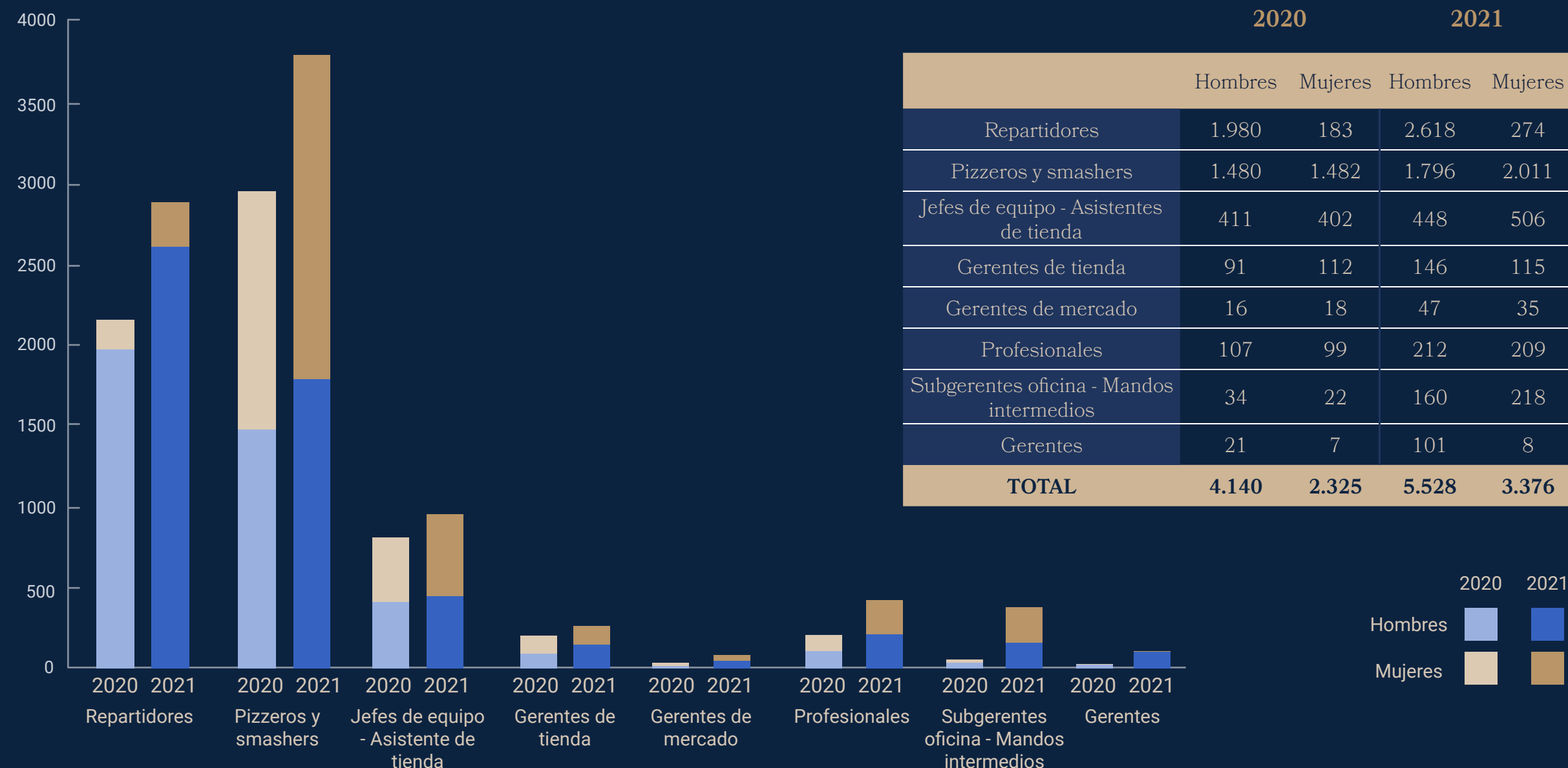
Diversidad de género por país (405-1)



Diversidad de género DFSI



Diversidad de género por cargo



Nacionalidad	Total
Chile	4.508
España	1.461
Costa Rica	456
Venezuela	376
Guatemala	339
Panamá	189
Colombia	122
Perú	70
Haití	50
Bolivia	34
Ecuador	32
Nicaragua	32
Marruecos	13
Rumania	13
Italia	10
República Dominicana	9
El Salvador	8
Argentina	7
Francia	5
Bulgaria	4
Cuba	3
Honduras	3
México	3
Paraguay	3
Polonia	3
Guinea Ecuatorial	2
Portugal	2
Brasil	1
Estados Unidos	1
India	1
Moldavia	1
Turquía	1
Uruguay	1
Totales	7.763

Detalle en anexos.
No incluye la información de Reino Unido.

Personas con discapacidad (EINF10)

Unidades de negocio	2020			2021			%
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	
PJ Chile	11	6	17	19	8	27	0,5%
España	23	15	38	26	7	33	2,1%
Costa Rica	0	0	0	7	3	10	2,0%
Panamá	2	1	3	3	1	4	1,9%
Guatemala	0	0	0	5	2	7	2,0%
Reino Unido	0	0	0	0	0	0	0%
Total	36	22	58	60	21	81	0,9%

*No incluye Just Burger.

Respeto por los derechos humanos

[406-1 412-1 EINF15]

En DFSI, si bien no contamos con una política formal de derechos humanos, hemos puesto en marcha una serie de acciones dirigidas a garantizarlos.

Es así como en noviembre de 2019, Papa John's Chile se adhirió al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, seguido por España y Centroamérica que se sumaron durante el 2020. En el caso de Reino Unido, por ser nuestra operación más reciente, ser parte de Pacto Mundial es una de nuestras metas a corto plazo.



Comunicación

Como parte de la estrategia “Personas al Centro”, en DFSI consideramos que la comunicación es un pilar fundamental como articulador transversal de nuestra compañía, equipos y personas. Como grupo hemos comenzado con el diseño de una estructura global de comunicaciones que se encargue de coordinar nuestra relación con todos los stakeholders correspondientes.

En este contexto, comunicarnos tiene una creciente importancia ya que nos permite establecer y consolidar vínculos internos; para luego generar relacionamientos externos de manera alineada y estratégica.

Para concretarlo, durante 2021 hemos compartido distintas comunicaciones a nivel global, y adicionalmente, creamos un Boletín DFSI, que tiene programada su primera versión para enero de 2022. Este incluirá noticias relevantes para todos los mercados como por ejemplo: aperturas de tiendas, acciones de sostenibilidad, innovación, historias de desarrollo de carrera, proyectos transversales de la compañía, iniciativas de fomento cultural u otras campañas relevantes.

Chile



Durante 2021 se avanzó de manera considerable en la comunicación con los equipos, logrando una consolidación del canal de Instagram como medio oficial de comunicación interna, alcanzando una tasa de penetración superior al 60%. Estas iniciativas han sido compartidas y replicadas con los otros mercados, obteniendo importantes sinergias del trabajo en conjunto.

Adicionalmente, en el segundo semestre elaboramos una estrategia de comunicación directa y efectiva en modelo cascada, denominado “Papa Talk”, que busca establecer un método de bajada informativa, a través de los líderes, que garantice la entrega de mensajes claros y de forma más eficiente. Los talleres para materializar su implementación serán realizados durante el primer trimestre de 2022.

Iberia



En este período comenzamos a utilizar el nuevo sistema de gestión de personas (*Sap Success Factors*) como un canal de comunicación adicional. Hemos utilizado MiBox, como llamamos a esa nueva plataforma, especialmente para publicar información de interés para nuestros colaboradores, a la que pueden acceder cuando lo necesitan de una forma sencilla, a través de cualquier dispositivo.

Por ejemplo, presentamos el código de ética y enviamos un recordatorio del canal de denuncias TSugiero, indicando a nuestros trabajadores que pueden acceder a ambos a través del portal del empleado Mibox de SAP.

Además, hemos potenciado de forma muy relevante un nuevo canal de comunicación que se implementó a finales de 2020: nuestro Instagram @somospjespana, que cuenta con más de 450 seguidores y se ha convertido es uno de nuestros canales de comunicación más potentes, pues nos permite llegar a todos los trabajadores, a través de una modalidad bidireccional, donde promovemos la participación activa y los aportes en opiniones y propuestas.

Centroamérica



Con la aplicación PuntoNET, programa de envío de mails masivos, realizamos de manera permanente la comunicación sobre ascensos, celebraciones, nuevos ingresos, aperturas de restaurantes, actividades de voluntariado e iniciativas en general.

Además, hemos potenciado el Canal de Instagram a nivel de mercado, donde en el caso de Costa Rica @somosjpcostarica, aumentamos en un 42% nuestros seguidores, lo que se replicó en Panamá, donde la red @somosjpanama creció en 47%. Mientras que en Guatemala, @somosjguatemala incrementó en 45% sus usuarios.





Políticas Grupales

Canal Ético Corporativo de DFSI: TSugiero

<https://papa-johns.tsugiero.com/denuncia>

Código Ético y Conducta Profesional:

Documento que constituye la base sobre la que se sustenta la cultura y forma de desarrollarnos, de todos quienes trabajamos en DFSI. Este documento es una guía de convivencia interna y de relación con clientes, proveedores, franquiciados, accionistas y con la sociedad en general, facilitando el conocimiento y aplicación de los valores, principios y conductas que nuestra compañía impulsa.

Nuestras políticas como grupo definen y establecen los principios, criterios y objetivos que rigen el actuar en DFSI. Es así como para el ámbito de Gestión de Personas contamos con códigos, canales y lineamientos que establecen marcos de acción con nuestros equipos.

Remuneraciones

En DFSI nos preocupamos por compensar a nuestros colaboradores con sueldos justos y acordes a cada mercado, para que, junto al buen clima laboral, desarrollo interno y plan de beneficios que ofrecemos, podamos atraer y retener a los mejores talentos.

Los salarios están definidos en base a los puestos de trabajo, donde para algunos cargos la remuneración es en base a un sueldo fijo, y para otros incluye una remuneración variable de acuerdo con las ventas, cumplimiento de metas o repartos realizados.

Chile

Cuenta con la siguiente estructura de remuneraciones:

Operarios: Remuneración fija, la que está determinada por el ingreso mínimo legal del país. En el 2021 se aplicaron aumentos entre el 5% ó 10% sobre el ingreso mínimo para aquellos operarios que cumplen con requisitos de antigüedad, evaluación de desempeño y cumplimiento del 100% de su malla de capacitación para el cargo.

Repartidores: Tienen como valor fijo el ingreso mínimo legal, más un variable por reparto realizado, junto con un incentivo por antigüedad.

Gerentes de mercado: Tienen una estructura de remuneración fija, compuesta por el sueldo base, más una variable mensual y otra anual.

Gerentes y jefes de restaurante: La remuneración está definida de acuerdo con una estructura determinada, tanto para el sueldo base como para el variable, compuesta por ventas, margen variable y resultados.

Iberia



Durante el año 2021 realizamos un proceso de descripción y valoración de cargos, que nos ha permitido nivelar todas las posiciones de la compañía según un criterio objetivo y común. Hasta la aplicación efectiva de esta política en 2022, seguimos manteniendo los criterios indicados en 2020.

Por otra parte, mantenemos la política de retribución variable para gerentes de zona, equipos gerenciales de tiendas y directores, y mandos intermedios de Oficina de Soporte.

Centroamérica



Contamos con una política que establece los salarios del personal operativo, quienes cuentan, como base, con el salario mínimo definido por el Ministerio de Trabajo de cada uno de los países, el que es revisado anualmente según lo establecido.

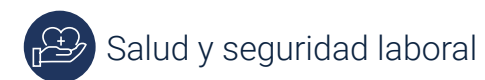
Los encargados de restaurante, sus asistentes y supervisores de restaurante reciben el salario mínimo más un componente variable que se basa en el cumplimiento: venta, cumplimiento de KPIs, Net Promoting Score (NPS) y auditorías de calidad.

Para profesionales y administrativos, los salarios son individualizados y calculados en base a las funciones y responsabilidades del cargo, manteniendo como referencia los salarios indicados por el Ministerio de Trabajo. La revisión de nuestros salarios se realiza de manera anual en conjunto a la evaluación de desempeño.

Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres (405-2)

Categoría	Chile (PJ)	Chile (JB)	España	Guatemala	Panamá	Costa Rica	Reino Unido
Repartidores	95%	100%	100%	100%	100%	100%	96%
Pizzeros y smashers	100%	100%	100%	100%	100%	100%	97%
Jefes de equipo - Asistentes de tienda	98%	100%	100%	100%	100%	100%	99%
Gerentes de tienda	95%	100%	99%	100%	100%	104%	101%
Gerentes de mercado	110%	N/A	102%	100%	N/A	59%	N/A
Profesionales	92%	N/A	89%	100%	100%	106%	44%
Subgerentes oficina - Mandos intermedios	98%	N/A	96%	100%	100%	67%	0%
Gerentes	93%	N/A	100%	100%	N/A	N/A	N/A

Seguridad y Salud ocupacional



(403-1 403-3 403-4 403-5 403-6
403-7 403-8 403-9 403-10 EINF7)

Nuestra compañía está centrada en salvaguardar la salud y seguridad de todos nuestros colaboradores, pues sabemos que dentro de la operación existen riesgos asociados a cada labor y, por lo mismo, contamos con distintos controles para mitigarlos o eliminarlos.

Chile



Los colaboradores y contratistas de Papa John's Chile cuentan con sistemas de salud y seguridad para llevar a cabo sus funciones. Dicho esto, como empresa hemos recibido el reconocimiento de la Mutual de Seguridad, gracias a una iniciativa que desarrollamos, donde se capacita de forma obligatoria, sobre riesgos en el delivery y primeros auxilios, a toda la industria desde el primer mes de ingreso.

Iberia



Todos los trabajadores reciben una formación obligatoria en Prevención de Riesgos Laborales, además de la oportunidad de realizar un reconocimiento médico gratuito.

Este año, también, hemos comenzado a realizar evaluaciones psicosociales, para identificar posibles entornos dañinos para nuestros trabajadores, y a raíz de eso trabajar en planes de acción.

Firmamos el Plan de Prevención de Riesgos de la Empresa, ratificado por todos los miembros del Comité Directivo, además de la presidenta y la secretaria del Comité de Empresa.

Centroamérica

En este mercado, cada centro de trabajo cuenta con un Comité de Salud Ocupacional registrado ante el Ministerio de Trabajo de cada país, lo que permite prevenir riesgos biológicos, químicos, psicosociales, físicos, ambientales, ergonómicos y otros, inherentes a la labor que realizan nuestros colaboradores. Además, contamos con capacitaciones de monitores de seguridad ocupacional, que tienen el objetivo de capacitar a colaboradores sobre las emergencias médicas primarias.

En Guatemala creamos un perfil de riesgo de los puestos de trabajo y desarrollamos un sistema de vigilancia de la salud de los trabajadores, además de un sistema de vigilancia epidemiológico de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.

Por otra parte, en Panamá realizamos una asesoría en salud ocupacional con los siguientes ejes de trabajo: creación, registro y seguimiento de comisiones y oficina de salud ocupacional y asesoría técnico-legal y asistencia profesional en seguridad, salud ocupacional ante las inspecciones y notificaciones de los entes gubernamentales, entre otros.



Dolorosas pérdidas de dos colaboradores en Chile (403-2)

Sin duda, la situación más lamentable que vivimos en 2021 fue la pérdida de dos de nuestros colaboradores, Daniel Rivera, quien se desempeñaba como repartidor de la tienda Quilpué, y Héctor Guzmán, repartidor del local El Alba, quienes sufrieron accidentes vehiculares debido a la imprudencia de terceros.

Frente a ese lamentable escenario, como compañía estuvimos apoyando a sus familias en todo el proceso; manteniendo contacto directo con ellos, además de brindarles apoyo económico y legal.

Asimismo, y para evitar este tipo de accidentes, realizamos iniciativas de sensibilización para sus equipos de trabajo sobre procedimientos establecidos de conducción. Luego, realizamos la investigación del acciden-

te por parte de jefaturas, Comité Paritario y el área de Seguridad y Salud Ocupacional, tal como se señala en el procedimiento.

Tras la fiscalización se informó desde el organismo administrador que no era posible "prescribir medidas correctivas, debido a la naturaleza propia del accidente", mientras que la SEREMI de Salud dictaminó que no existieron "deficiencias de seguridad industrial" asociada a los accidentes; agregando que DFSI "presentó toda la documentación con medidas preventivas relacionadas", por lo que las indagaciones legales se cerraron sin multas asociadas.

Como equipo no queremos que este tipo de situaciones se repitan, pues lo que más nos importa es cuidar la vida y salud de cada uno de nuestros colaboradores. Y, aunque sabemos sabemos que tanto Héctor como Da-

niel contaban con la capacitación, preparación profesional y medidas de seguridad necesarias, no escatimaremos en realizar acciones de prevención que puedan contribuir a evitar accidentes de tránsito. Es por esto, que realizamos durante el año, la reinducción (repetición) de todas las capacitaciones, charlas y recomendaciones de:

- Procedimiento de trabajo seguro: conducción a la defensiva en labores de reparto
- Charla manejo a la defensiva: consejos prácticos en la conducción de vehículos
- Charla prevención de riesgos en conducción de vehículos
- Información: 7 reglas de oro Papa John's

- Charla consejos para evitar accidentes en motocicleta
- Charla Yo me cuido mientras conduzco
- Charla Conducción de motocicletas.

Adicionalmente, para evitar incidentes de este tipo, comenzamos con la implementación de la norma internacional ISO 39001 - Seguridad Vial, cuyo objetivo es disminuir la cantidad de accidentes viales y sus consecuencias. Por lo mismo, como medida de prevención trabajamos un nuevo prototipo de chaleco reflectante con protecciones de pecho y espalda, que se encuentra en proceso de confección.

Indicadores de Salud y seguridad
(403-9 403-10)

2021

Mercado	N° de accidentes	Índice de frecuencia	Índice de gravedad (IG)	Tasa de accidentabilidad	Tasa de días perdidos
Chile (PJ)	362	40,34	0,87	7,74	167,59
Chile (JB)	15	97,56	0,90	14,42	133,65
España	365	252,86	3,68	23,07	336,09
Costa Rica	64	73,55	0,67	15,02	135,92
Panamá	4	9,34	16,76	0,07	2,16
Guatemala	-	9,34	0,07	2,16	16,76
Reino Unido (no disponible)					
TOTAL	810	68,24	1,17	11,62	199,38

TIPO DE LESIÓN	Número
At. Circulación	326
In itinere	195
Recaída	76
Golpes o cortes con objetos o herramientas	62
Caída de personas al mismo nivel	61
Sobreesfuerzo físico	34
Caída de personas a distinto nivel	26
Causadas por seres vivos	23
Choque contra objetos inmóviles	23
Contactos térmicos	14
Atrapamiento	12
Pluriempleado	10
Contacto con sustancias peligrosas	7
Caída de objetos en manipulación	3
Caída de objetos desprendidos	3
Caída de objetos por desplome	2

ANTECEDENTES	FÓRMULAS
Índice de frecuencia (IF)	$\frac{IF: N^{\circ}Acc. * 1.000.000}{HH \text{ reales trabajadas}}$
Índice de gravedad (IG)	$\frac{Días \text{ perdidos} * 1.000.000}{HH \text{ reales trabajadas}}$
Tasa de accidentabilidad (TA)	$\frac{IF: N^{\circ}Acc. * 100}{Prom. \text{ trabajadores}}$
Tasa de días perdidos (TDP)	$\frac{Días \text{ Perdidos} * 100}{Prom. \text{ trabajadores}}$

Detalle por mercado en anexos.



Protocolos Covid-19

El inicio de la pandemia, hace dos años atrás, dejó al mundo inmóvil y perplejo ante la incerteza, el miedo y las altísimas cifras de víctimas. Sin embargo, durante 2021, en la medida que la situación epidemiológica fue más estable en los países que conforman nuestros mercados, nos adaptamos a este nuevo contexto.

Siempre hemos puesto en primer lugar a nuestros colaboradores y las condiciones concretas de salud de cada trabajador, es por esto que la adopción de protocolos y fomento de medidas preventivas en los lugares de trabajo frente al riesgo de contagio de Covid-19, se han mantenido hasta la fecha como un tema primordial a la hora de trabajar.

Chile

Uno de los principales retos del 2021, en el contexto de la pandemia, fue reforzar las medidas Covid-19, manteniendo la operación completamente funcional. Para esto, nos alineamos a las disposiciones gubernamentales y recomendaciones internacionales respecto de la seguridad sanitaria.

Iberia



Recibimos orgullosamente el premio “Empresa Esencial”, con el que fuimos reconocidos por la Asociación Española de Retail, como una de las 20 empresas que más contribuyeron durante el año 2020 a superar la pandemia en España, a través de la continuidad operacional durante todo el confinamiento, la mantención del empleo, y la colaboración con hospitales y organismos públicos, a través de donaciones de raciones de pizzas, con el fin de contribuir a hacer más llevaderos las largas jornadas laborales.



Centroamérica

El escenario respecto a las cuarentenas fue distinto según cada país dentro de la región. En Panamá hubo restricciones, no así en Costa Rica y Guatemala. Sin embargo, las restricciones en los restaurantes ocasionaron la necesidad de implementar y aumentar el modelo delivery.








Tecnología

Dentro de nuestra estrategia, otro de los pilares relevantes es la tecnología, como vehículo para la implementación de plataformas de Gestión de Personas, tal como lo hicimos durante el año 2021 cuando implementamos SAP, como un proyecto conjunto entre todos los países del Grupo DFSI.

La implementación de SAP Business One tiene el propósito de promover una plataforma única para la gestión de recursos humanos en los mercados donde operamos, además de estandarizar los procesos a nivel de Grupo, y proporcionar una plataforma de autogestión para los trabajadores, que les entregue mayor autonomía a lo hora de realizar algunos trámites.

Para ello, hemos trabajado en equipo y de forma coordinada, definiendo una estructura común y unificando nuestros procesos internos, logrando establecer los modelos de:

-  Reclutamiento.
-  Evaluación de competencias.
-  Formación.
-  Empleado Central (estructuras jerárquicas, posiciones, puestos, entre otros).
-  Módulo de Nómina.

El proyecto ha requerido una enorme inversión de tiempo, esfuerzo y coordinación por parte de los equipos de Gestión de Personas de todos los países, debido a la implementación de la plataforma de manera simultánea en todos los mercados.

Es así como durante 2021 logramos exitosamente implementar los módulos de Nómina y Empleado Central, mientras que los siguientes serán desarrollados durante el 2022.

Módulos implementados:

Empleado Central (EC) –Núcleo central donde almacenamos todo lo referente a los datos maestros de los trabajadores y la estructura organizativa.

Empleado Central Planilla (ECP) –Solución que permite automatizar los procesos del cálculo de la nómina para los colaboradores.



3.4 Comunidad (413-1)

Vinculación con las comunidades locales

Nuestro compromiso

Creemos que las empresas cumplen un rol clave en la sociedad, son un motor fundamental del desarrollo para los países, ya que tienen una extraordinaria capacidad para crear valor y compartirlo con otros, movilizandolos recursos, talento e innovación, que pueden mejorar el mundo para todos.

Por ello en DFSI entendemos que nuestro rol es contribuir activamente al bienestar de las comunidades y mercados donde operamos, no sólo impulsando su vitalidad económica, sino también, aportando en la solución de problemas sociales y ambientales, con creatividad, innovación, diálogo, cercanía e inclusión.



Inspirados en esta convicción, desarrollamos diversas iniciativas orientadas a atender diversos desafíos locales en todos los mercados donde estamos presentes, y contribuir a sus soluciones.





Tiendas sociales

Una de nuestras iniciativas de mayor orgullo e impacto en las comunidades es la creación de las "Tiendas Sociales". Éstas se desarrollan mediante alianzas municipales con foco en el desarrollo comunitario de sectores vulnerables en Chile, como la comunidad de La Chimba, La Pintana y Alto Hospicio. Sectores con altos niveles de pobreza multidimensional, segregación social y laboral.

Estos restaurantes cuentan con el 100% del personal de contratación local y, además, destinan el 20% de las utilidades generadas para financiar proyectos de desarrollo e impacto comunitario.

Las comunidades donde se encuentran las Tiendas Sociales son también nuestro foco de aporte social, a través de una serie de iniciativas dirigidas a sus vecinos.



"Play x Chile"

"Play x Chile" es el resultado de una colaboración entre "Desafío Levantemos Chile" y Papa John's, quienes, en alianza con Samsung y WOM, en febrero de 2021 organizaron el festival "Desafío Play x Chile".

Este programa solidario, con foco al fomento de la educación, consistió en la entrega de tablets y conexión a internet, para apoyar la continuidad de los estudios de niños y niñas en situación de vulnerabilidad en Chile.

En dicha ocasión, se recaudaron cerca de US\$ 328 mil, gracias al aporte de los auspiciadores, empresas privadas y donaciones del público. El resultado de la donación fue la compra de 737 kits digitales, consistentes en un tablet con conexión a internet móvil, para ayudar a estudiantes con problemas de conectividad.

Los 237 kits donados por nuestra empresa fueron en beneficio de colegios aledaños a las tiendas sociales, ubicadas en la comunidad de La Chimba, Alto Hospicio y La Pintana.

Donación de 7 toneladas de alimentos a 40 comedores solidarios de Alto Hospicio, región de Iquique.

En coordinación y alianza con el alcalde de Alto Hospicio Patricio Ferreira y junto a "Desafío Levantemos Chile", gestionamos apoyos y donación a las ollas comunes organizadas por los vecinos para hacer frente a la

crisis producto de la pandemia. **Para ello donamos 7 toneladas de alimentos, que fueron en ayuda directa a siete mil cuatrocientas personas en diversos comedores solidarios.**





Revisa el video [aquí](#).

La pizza de la Teletón 2021

Teletón Chile es una institución sin fines de lucro, dedicada a la rehabilitación integral de niños, niñas y jóvenes con discapacidad motora. Esta iniciativa busca impulsar el mejoramiento de su calidad de vida y el desarrollo de sus capacidades para lograr su integración en la sociedad.

Es así como esta organización promueve la visibilidad de personas con discapacidad, mediante una campaña de recaudación masiva y televisada, en la que el país participa de una gran jornada de solidaridad, en la que tuvimos la oportunidad de participar.

Adicionalmente, Papa John's se sumó con semanas de antelación a través del desarrollo de una campaña con presencia en medios masivos, contando con la participación de "Don

Francisco"—Mario Kreutzberger—junto a algunos de nuestros colaboradores, en representación de todos quienes con alegría y optimismo formaron parte de esta hermosa instancia.

En 2021, Papa John's por primer año fue "La Pízza oficial de la Teletón", entregando además una importante donación a esta causa, por un total de US\$ 620 mil.

También tuvimos una campaña interna de apoyo y motivación por parte de los colaboradores, donde compartimos en un campeonato de fútbol a nivel nacional que buscaba recaudar fondos, además de actividades junto a Renata Ulloa, la embajadora de este año.

Iberia contribuyendo a la comunidad



"Green Monday"

Una creencia popular señala que, en el hemisferio norte, el tercer lunes de cada enero es el día "más triste del año", por las condiciones climáticas y el término de las fiestas navideñas, siendo conocido como "Blue Monday".

Para darle alegría, sentido positivo y convertirlo en un espacio esperanzador, decidimos reconvertirlo y realizar el "Green Monday". Para ello donamos el 100% de la venta de ese día a causas benéficas. Los fondos recaudados (55.726 €) fueron destinados a dos fundaciones:

Fundación Aprocor: dedicada a mejorar la calidad de vida de personas con discapacidad intelectual y a la promoción de un modelo de sociedad inclusiva. Con la donación de 35.000 € abrieron una

Kantina Kavid en la que contrataron a cuatro personas con discapacidad y han estado elaborando y repartiendo 40 comidas diarias para personas en situación de pobreza. La labor aún continúa y durante el próximo año, esperamos volver a renovar esta colaboración.

Federación Española de Bancos de Alimentos: organización sin fines de lucro que lucha contra el hambre, la pobreza y el desperdicio de alimentos, mediante su aprovechamiento y reparto a las personas más necesitadas, contribuyendo, además, a reducir el impacto en el medio ambiente. Los fondos fueron usados para comprar y entregar alimentos a muchas familias que lo han pasado mal durante la pandemia.



Compromiso y vinculación con la comunidad en Centroamérica



Apoyamos la integración

Desde 2019, en Panamá nos regimos por la “Ley de Contrataciones de Personas en Situación de Discapacidad”, la cual señala en su artículo 44 que “todo empleador que tenga cincuenta trabajadores o más, contratará y/o mantendrá trabajadores con discapacidad, debidamente calificados, en una proporción no inferior al 2% de su personal”.

Como empresa tenemos la convicción de que todas las personas son un aporte y que somos parte de una sociedad que tiene la responsabilidad de apoyar e integrar a quienes -por diversas circunstancias- han tenido un camino de vida con mayores dificultades.

En ese contexto, el Instituto Panameño de Estudios Laborales (IPEL), nos hizo entrega de un reconocimiento, en agradecimiento por aportar a la difusión, sensibilización y educación en este ámbito, ya que como empresa fuimos partners de un espacio de educación virtual que abordó la temática de los “Deberes y Derechos de las Personas Con Discapacidad”, dictado en junio de 2021.



Voluntariado Ambiental

Es un programa de voluntariado con participación del personal de DFSI Centroamérica, como apoyo a actividades de concientización y conservación de especies en peligro de extinción e impacto ambiental.



Costa Rica: Conservación de la Lapa Roja. En las instalaciones del Rescue Wildlife Center aportamos en la creación de nidos para la reproducción de la Lapa Roja, animal en peligro de extinción.



Panamá: Protección de la Guacamaya Verde. Se llevó a cabo una actividad en las instalaciones de Summit, en donde se trabajó en la remoción de tierra para las zonas de alimentación de la Guacamaya.



Guatemala: Cuidado de la Abronia o “Dragoncito”. Realizamos una actividad en la playa Monterrico en el Centro de Conservación Marina Aldea Madre Vieja, en donde se realizó limpieza de la playa.

Fotos: Wikicommons.

“Slices de Solidaridad”

Somos parte de la campaña “Slices de Solidaridad”, la cual consiste en el apadrinamiento de fundaciones elegidas por cada restaurante, a las cuales se les brinda apoyo por medio de donaciones. Esta iniciativa es liderada por el área de Operaciones y Recursos Humanos y se lleva a cabo en Costa Rica y Panamá desde 2019; mientras que en 2021 se unió también Guatemala.

Inauguramos restaurantes en sectores vulnerables

Abrimos locales en los sectores de menores recursos de Santa Fe (Costa Rica) y Jutiapa (Guatemala), lo que constituye una iniciativa pionera en la industria.

Allí contratamos el 100% de personal de la zona, para apoyar el empleo local; 12 colaboradores en Costa Rica y 10 en Guatemala. Estos espacios cuentan con los más altos estándares de infraestructura y servicio, entregando a la comunidad comedores de primer nivel y promociones convenientes.





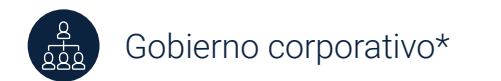
Capítulo 4

GOBERNANZA



Como compañía estamos convencidos de que la transparencia es la base para establecer relaciones de largo plazo basadas en la confianza y, en consecuencia, un negocio sano, ético y sostenible. Para ello, resulta prioritario dar visibilidad a todas las prácticas de conducción del negocio, reportando nuestros resultados y fortaleciendo constantemente los instrumentos y mecanismos de control para garantizar una actuación ética.

Miembros del Comité de Administración



Drake Food Service International ETVE es la cabecera del grupo, y es gestionado a través de un Consejo de Administración, el cual define las líneas estratégicas que conducen las operaciones de manera eficiente y sustentable, en cumplimiento de los objetivos del holding.

Dicho Consejo está integrado por cuatro miembros y un secretario (no consejero) que se reúne mensualmente. Además cuenta con varios co-

mités delegados que le permiten tener un monitoreo permanente de las áreas centrales de la empresa.

El Consejo de DFSI —a pesar de tener un socio único— es responsable de la estrategia de crecimiento, el análisis de inversiones, el estudio de los indicadores de gestión, la sostenibilidad, la estructura de capital y las reorganizaciones societarias del grupo.

FUNCIONES DEL CONSEJO, DIRECCIÓN Y SECRETARIO DE LA SOCIEDAD

El Consejo de Administración

Es responsable de orientar y monitorear en nombre de los accionistas. Si bien en todo momento el Consejo retiene la responsabilidad, en el desempeño de su administración hace uso de comités. Además, este cuerpo también es responsable de identificar las áreas de riesgo significativo y garantizar que se establezcan los arreglos necesarios para gestionarlos adecuadamente.

Los comités de especialistas pueden centrarse en una responsabilidad particular y proporcionar comentarios para mantener informados al Consejo de Administración.

El Consejo de Administración busca identificar las expectativas de los accionistas, así como otras obligaciones regulatorias.





Responsabilidades del Consejo de Administración (102-20 102-26)

El Consejo de Administración es responsable de rendir cuentas a los accionistas y sobre el Gobierno Corporativo efectivo de la compañía. Además, dirige la administración para optimizar el desempeño del negocio y aumentar el valor de nuestra compañía a través de las siguientes acciones:

- ✓ Proporcionar liderazgo y dirección estratégica.
- ✓ Supervisar la implementación, por parte de la gerencia, de los objetivos estratégicos de la compañía.
- ✓ Aprobar el presupuesto operativo anual.
- ✓ Nombrar al presidente.
- ✓ Nombrar y evaluar, y cuando sea necesario, reemplazar al Consejero Delegado del Grupo y otros altos ejecutivos.
- ✓ Asegurar que existen planes y procedimientos adecuados para la planificación de la sucesión.
- ✓ Asegurar una relación clara entre el desempeño y la remuneración de los directores ejecutivos y de los ejecutivos.
- ✓ Asegurar que el desempeño de los altos ejecutivos (incluidos los directores ejecutivos) sea monitoreado y evaluado.
- ✓ Aprobar y monitorear los principales programas de gastos de capital.
- ✓ Monitorear el desempeño operativo y financiero de la compañía.
- ✓ Supervisar la integridad de los sistemas de informes corporativos y contables de la compañía, incluida la auditoría externa.
- ✓ Supervisar la compañía y desarrollar políticas clave de ésta, incluidos sus sistemas de control y rendición de cuentas
- ✓ Asegurar el cumplimiento de las leyes, regulaciones, estándares contables apropiados y políticas corporativas (incluido el Código de Conducta).
- ✓ Asegurar que la compañía cuente con un marco de gestión de riesgos adecuado y establecer el apetito por el riesgo dentro del cual la Junta espera que opere la administración.
- ✓ Asegurar que, tanto el mercado, los grupos de interés, y los accionistas estén completamente informados de todos los desarrollos materiales relacionados, que podrían tener un efecto en el precio o valores de la compañía.
- ✓ Reconocer los intereses legítimos de las partes interesadas.
- ✓ Promover el equilibrio entre la contribución económica de la empresa y sus impactos en materia ambiental, social y de gobernanza, en concordancia con los compromisos suscritos relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

(102-19)

Para ayudar al Consejo a llevar a cabo sus responsabilidades y funciones, se han delegado ciertos poderes a la dirección ejecutiva, incluida la autoridad para realizar transacciones e incurrir en gastos en nombre del Grupo hasta umbrales especificados.

La dirección es específicamente responsable de implementar los objetivos estratégicos y operar dentro del apetito de riesgo establecido por el Consejo y para todos los demás aspectos del día a día de la compañía. Además debe proporcionar al Consejo información precisa, oportuna y clara para que pueda cumplir con sus responsabilidades.

Miembros del Consejo de Administración

(102-18 102-22 102-23)

Consejeros



Consejero

D. Nicolás Ibáñez Scott (Presidente)

Fecha de nombramiento

24 de enero de 2020

Fecha de cese/dimisión

N/A



Consejero

D. Borja Oriá Riu

Fecha de nombramiento

24 de enero de 2020

Fecha de cese/dimisión

N/A



Consejero

D. Richard John Kouyoumdjian Inglis

Fecha de nombramiento

23 de julio de 2021

Fecha de cese/dimisión

N/A



Consejero

D. Edmundo González Corssen

Fecha de nombramiento

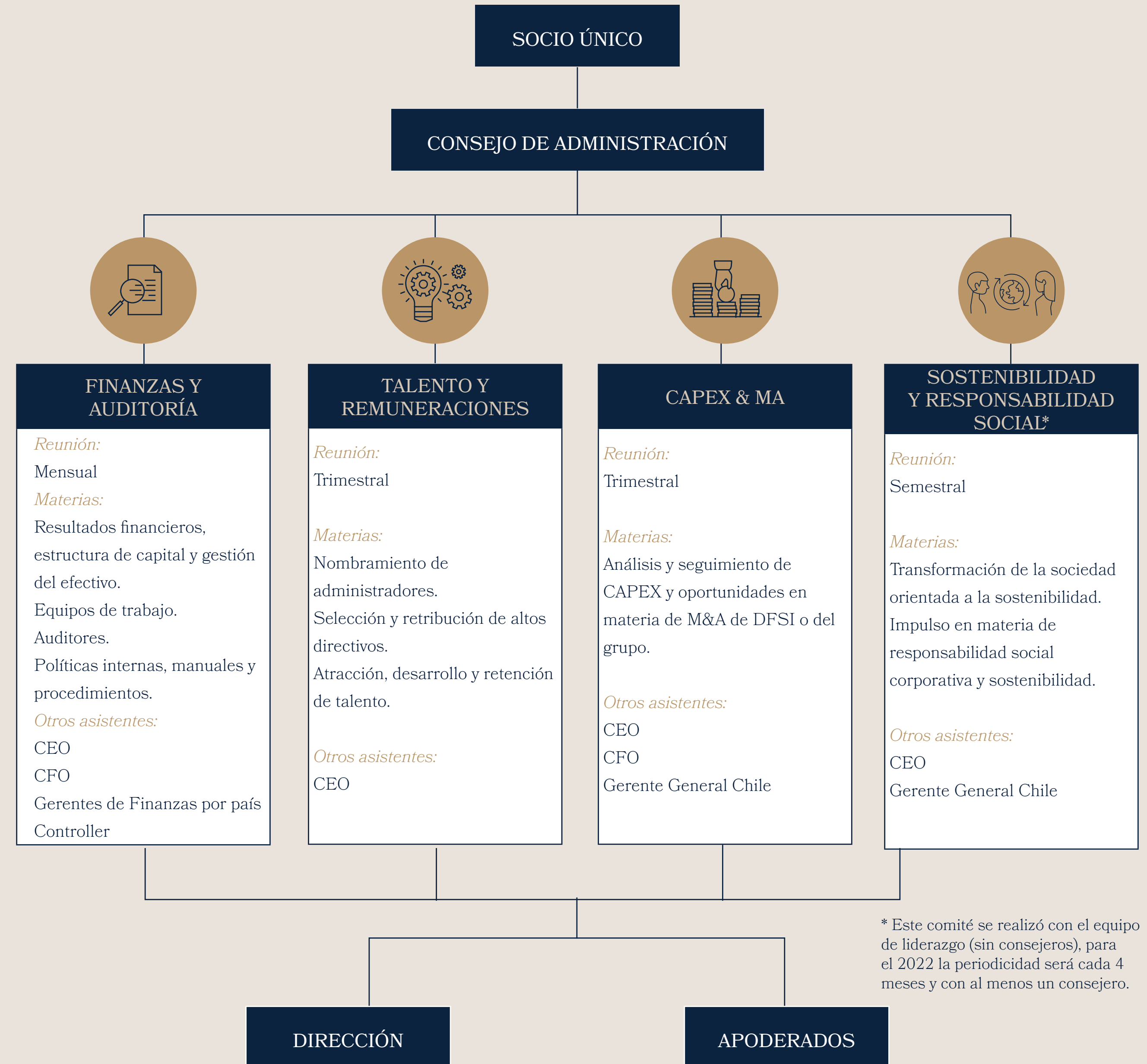
23 de julio de 2021

Fecha de cese/dimisión

N/A

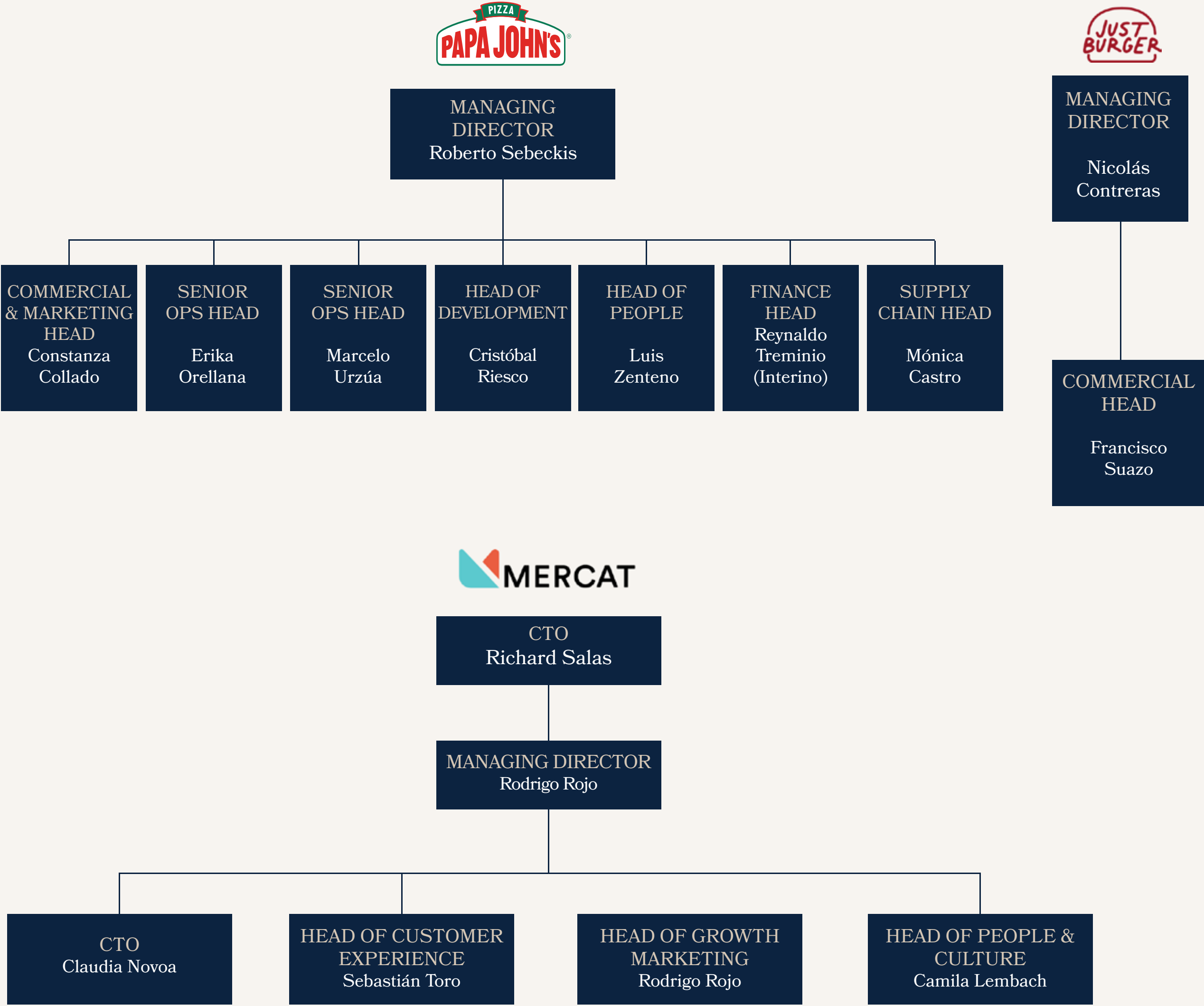
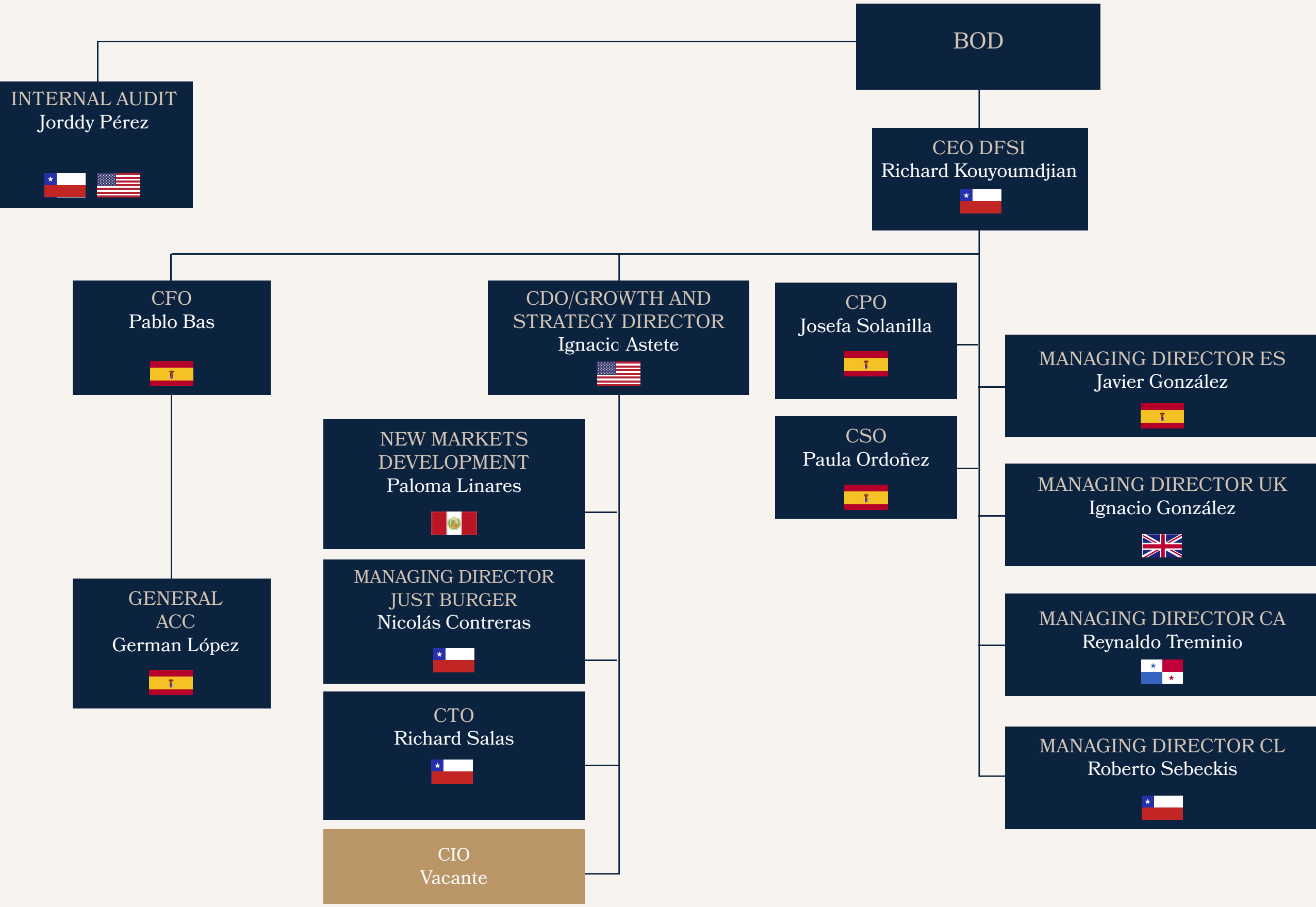
COMISIONES CONSULTIVAS DEL CONSEJO

Compuestas por al menos un miembro del Consejo de Administración. Tienen la función de informar, asesorar y elaborar propuestas para el Consejo en materias de su competencia.

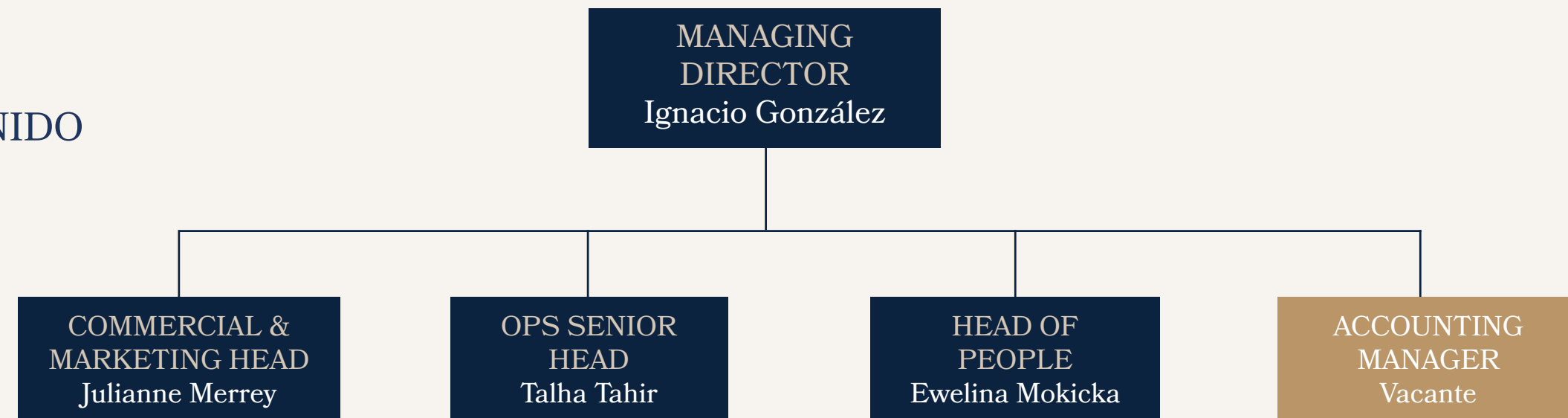
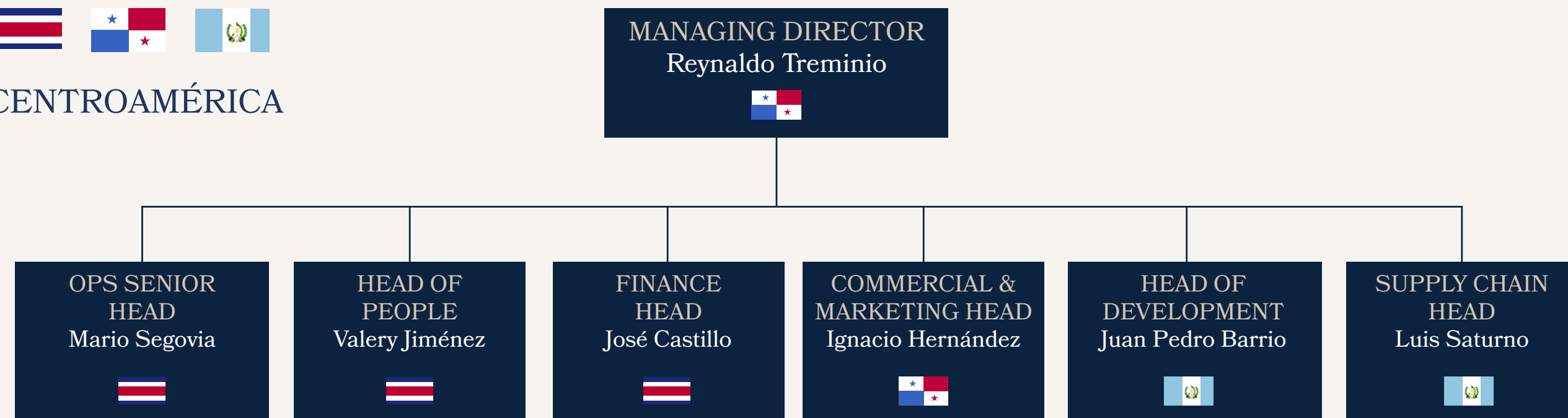
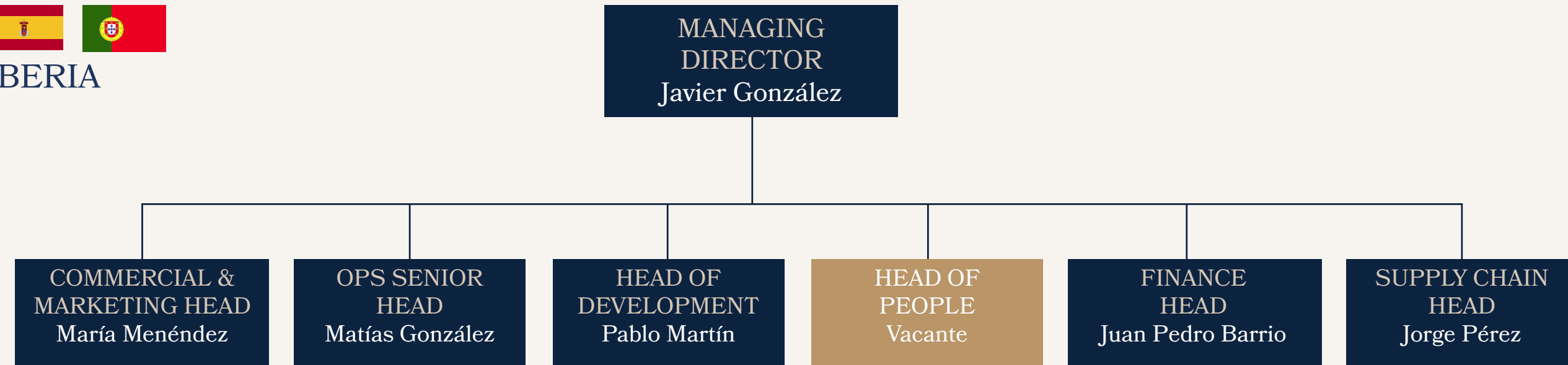




EQUIPO DE LIDERAZGO DFSI



BUILDING A STRONG GLOBAL OPERATIONAL ARM (OP) AND A DEDICATED TEAM FOR GROWTH



Gestión de riesgos

(102-11 102-15 EINF4)

El Grupo mantiene un enfoque holístico de la gestión de riesgos, a través de cuatro diferentes dimensiones complementarias para garantizar un marco articulado de Gestión de Riesgos Empresariales: i) Cumplimiento Legal, ii) Gestión de Riesgos Operativos, iii) Gestión estratégica de riesgos y iv) Garantizar la calidad de la información financiera.

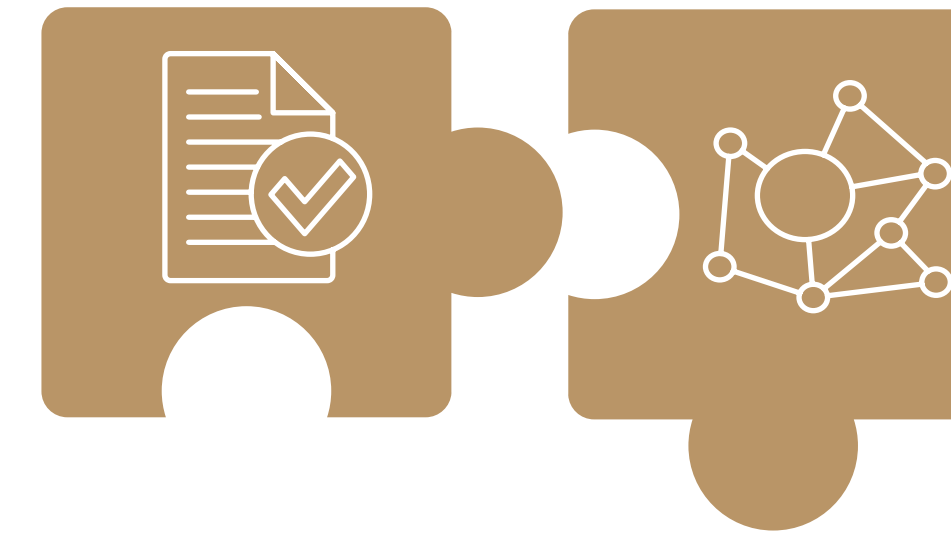
Cada pilar comprende un programa detallado, equipos y controles específicos ya establecidos. En este apartado se describen los principales riesgos identificados por la dirección, pertenecientes a la Gestión estratégica de riesgos.



RIESGOS DE COMPLIANCE

Cumplimiento del marco normativo:

- Programa de *Compliance* Corporativo.
- Código de Ética.



RIESGOS ESTRATÉGICOS

Factores externos identificados que podrían poner en riesgo las operaciones de la organización.

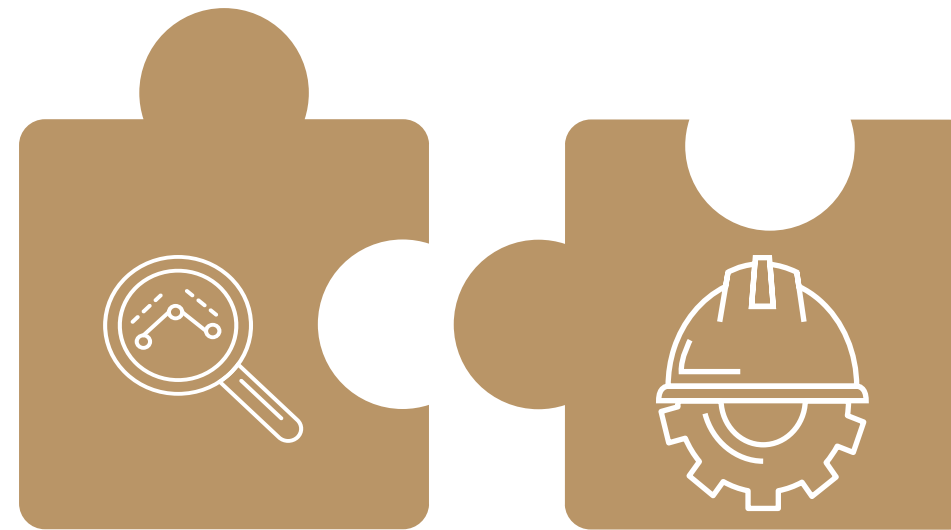
Gestión de los riesgos e impactos desde la organización hacia afuera.

- Riesgos de la industria
- Riesgos de la compañía
- Riesgos Globales



CALIDAD DE REPORTES

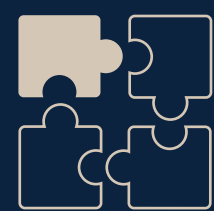
Cómo nos aseguramos que el *Reporting* que se publica al mercado es correcto.



RIESGOS OPERACIONALES

Monitoreamos constantemente la ruta de controles, que conllevan a minimizar los riesgos detectados en los procesos.

Los potenciales inversionistas deben leer detenidamente los factores de riesgo que se describen a continuación, y el resto de la información de esta sección, antes de tomar una decisión de inversión en DFSI en caso de que se produzca alguna oferta de derechos y/o acciones. Para los efectos de los factores de riesgo que se describen a continuación, todas las referencias que se hagan a la Sociedad, se entenderán como extendidas a todas las filiales integradas en el grupo del cual la Sociedad es la matriz (el "Grupo").



Riesgos de Compliance



Cumplimiento normativo

Programa de Compliance Corporativo

(102-17 EINF20)

Este programa tiene el objetivo de cumplir con la legislación y alcanzar los más altos estándares éticos y empresariales, consolidando nuestro compromiso corporativo con estos aspectos y una política de prevención de delitos.

El Programa de *Compliance* Corporativo se inició en España y la metodología utilizada es la base para su implementación en todos los países donde operamos, a partir de los siguientes estándares internacionales:

ISO 31000 (Sistemas de Gestión de Riesgos).

ISO 19600 (Sistemas de Gestión de Cumplimiento Normativo).

ISO 37001 (Antisoborno).

Este programa se ha transformado —desde el punto de vista del *Compliance* Penal— en el modelo de prevención corporativa de este aspecto, en España, al cumplir con lo establecido en el artículo 31 bis del Código Penal en este país.

Componentes del Programa de *Compliance* Corporativo

- › Mapa de Riesgos por áreas o procesos.
- › Plan de Acción con las necesidades de supervisión y control en relación a los riesgos, definiendo los roles y responsabilidades de cada unidad.
- › Políticas, procedimientos y controles asociados.
- › Informe de verificación para la comprobación periódica del funcionamiento del programa, conforme a requisitos legales locales.
- › Formación y cultura de cumplimiento.
- › Revisión, actualización e implementación del Código de Ética.
- › Canal de denuncias y procedimiento específico de funcionamiento, en conformidad con la normativa nacional (Ley 3/2018 de 5 de diciembre de protección de datos) e internacional (Directiva 2019/1937 de 23 de octubre para la protección de los *whistleblowers*).



Avances y robustecimiento del Programa de *Compliance* Corporativo

Uno de los hitos del año en nuestro Programa de *Compliance* Corporativo, fue la creación, publicación y entrada en vigor de la nueva Política Corporativa de Cumplimiento.

El Comité de Auditoría de DFSI, tiene la responsabilidad de formular la estrategia, aprobar las Políticas Corporativas de la compañía y organizar los sistemas de control interno. En el contexto de estas responsabilidades —y en congruencia con nuestros valores, marcas y cultura de prevención de irregularidades— se gestionó y dictó esta Política de Cumplimiento, cuya primera versión fue publicada en junio de 2021.

Este documento es parte del marco normativo de buen gobierno de DFSI, y se basa en un firme compromiso con los valores y principios enmarcados dentro del rechazo y tolerancia cero con cualquier acto ilícito.

El *Compliance* Penal se define como la necesidad de la empresa de establecer procedimientos adecuados, para garantizar que directivos, colaboradores/as, proveedores, franquiciados y cualquier persona que tenga relación directa o indirecta con DFSI y sus sociedades, cumplan con la normativa actual. En este ámbito, se encuadra un buen Programa de Cumplimiento Penal, que se refiere a todas las labores de identificación y clasificación de los riesgos penales a los que la compañía se enfrenta y, además, al establecimiento de mecanismos de prevención, gestión y reacción. En estos términos, la Política Corporativa de Cumplimiento se crea para poder realizar lo anteriormente expuesto y dar a conocer a la compañía los aspectos más relevantes sobre esta materia.



“Un compromiso compartido para una empresa mejor”

Código de ética y anticorrupción

(205-1 EINF5)

Nuestro Código de Ética y Conducta profesional

Este año adoptamos nuestro Código de Ética y Conducta Profesional de Drake Food Service International ETVE S.L. como documento que constituye la base sobre la que se sustenta la cultura y forma de desenvolvernos de todos quienes trabajamos en DFSI. Este documento es una guía de convivencia interna y de relación con clientes, proveedores, franquiciados, accionistas y con la sociedad en general, facilitando así el conocimiento y aplicación de los valores, principios y conductas que nuestra compañía impulsa.

Drake Food Service International opera con la marca Papa John's en varios países y, por lo tanto, es necesario para nosotros contar con una declaración de principios, valores y conductas adecuadas que nos permitan seguir consolidándonos como una empresa líder, que ofrece un servicio de excelencia, y que cuida su integridad y reputación, a través de ambientes de trabajo y relacionamiento respetuosos.

Por ello, nuestro Código tiene una importancia central a la hora de definirnos y diferenciarnos positivamente como compañía. Representa un compromiso compartido entre cada uno de no-

sotros: el compromiso de actuar y de relacionarnos de forma íntegra, transparente, honesta, justa y digna en todo momento, en toda situación, entre nosotros los colaboradores DFSI; pero también con cada uno de nuestros clientes, franquiciados, socios y proveedores. Además, apalanca la responsabilidad que tenemos de realizar nuestro trabajo siempre de la mejor forma posible, comprometidos con la empresa y cooperando con nuestros compañeros para garantizar un entorno laboral armonioso, propicio para el desarrollo personal y profesional.

El documento aborda las conductas apropiadas para la mayoría de las situaciones con que nos encontramos diariamente en el trabajo. No obstante, es imposible establecer un marco de comportamiento para cada una de las situaciones de riesgo que pueden surgir. Por ello, invitamos a actuar con honestidad e integridad aplicando un criterio correcto en las decisiones, actuando en coherencia con los valores y principios de la compañía, denunciando irregularidades y malas prácticas, además de incentivar un ambiente de trabajo más seguro y amable.

Canal de denuncias

(EINF5)

La empresa ha implementado canales de denuncias en todos los mercados donde opera, generando una vía de comunicación que asegura el anonimato de todo colaborador, vendedor, proveedor y *stakeholder* que quiera entregar información confidencial en relación a denuncias por faltas normativas, éticas o actividades ilegales, que vayan en contra de las políticas y principios de DFSI.

Este sistema se encuentra detallado en el Protocolo de Funcionamiento del Canal de Denuncias, el cual establece que la responsabilidad de gestión de las denuncias corresponde a un ente independiente: los Comités de Cumplimiento de las sociedades integrantes, sindicados como órganos delegados del Comité de Auditoría de DFSI, máximo garante del Programa de Compliance.

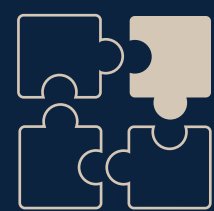
Al recibir notificaciones de incidentes, el Comité de Cumplimiento las analiza. Si aprecian indicios de vulneración del Código Ético, envían la información a las áreas responsables según ámbito de la irregularidad. Finalizada la investigación, el Comité de Cumplimiento determina la adopción y ejecución de las sanciones establecidas en el Régimen Disciplinario; reportando al Oficial de Cumplimiento las conclusiones del caso para el seguimiento de las denuncias. El plazo máximo para todo el proceso es de tres meses.



“PROTOCOLO DE FUNCIONAMIENTO DEL CANAL DE DENUNCIAS”

Fue constituido formalmente y publicado en mayo de 2021. Este regula el Canal de Denuncias, también denominado Canal Ético, el cual es la vía de comunicación oficial para recibir denuncias relacionadas con incumplimientos legislativos y/o prácticas que contravengan los principios del Código Ético y de Conducta Profesional de DFSI.

La compañía cuenta con un sistema de comunicación de las denuncias, ubicado en el portal web de Papa John's, “Tsugiero”, donde se encuentra el formulario para ingresar información sobre las incidencias. Este sistema garantiza la máxima confidencialidad, para proteger la identidad de los denunciantes.



Riesgos Estratégicos

En nuestra empresa se le otorga una gran importancia a gestionar adecuadamente los riesgos estratégicos, debido a su potencial efecto al interior de la organización y un eventual impacto —presente o futuro— en la creación de valor de la compañía.

Identificación de factores internos y externos que podrían poner en riesgo las operaciones de la empresa



FACTORES DE RIESGO EXTERNOS

- › Poder adquisitivo disponible
- › Potenciales nuevos competidores (producto similar)
- › Cambio en los gustos de los consumidores y tendencias demográficas
- › Calendario o eventos extraordinarios
- › Incremento de precio de bienes raíces



FACTORES DE RIESGO INTERNOS

Industria

- › Seguridad alimentaria
- › Productos con alto contenido en grasa.
- › Capacidad para predecir con precisión o satisfacer las preferencias o demandas de los clientes
- › Dinámica de la competencia: precios, promociones
- › Incremento del poder de negociación de agregadores
- › Disrupción tecnológica

Empresa

- › Reputación de la marca
- › Conocimiento de la marca
- › Cartera de bienes raíces por encima de las condiciones del mercado
- › Pérdida del contrato de la licencia
- › Concentración en ciertos proveedores
- › Concentración de ganancias en un mercado
- › Presencia en países en vías de desarrollo
- › El salario mínimo incrementando por encima de la inflación local
- › Selección y disponibilidad para adecuadas ubicaciones de las tiendas
- › Disponibilidad de financiamiento con términos aceptables
- › Riesgos asociados al cumplimiento normativo



RIESGOS GLOBALES

El Informe de Riesgos Globales 2022, realizado por el Foro Económico Internacional (WEF)¹ analiza anualmente esta temática, y los clasifica en función del nivel de impacto y su grado de incertidumbre. Es uno de los estudios mundiales de mayor prestigio dado sus altos niveles de validez, amplitud, predictividad y confiabilidad de sus análisis. Por ello, es una de las informaciones que consideramos al priorizar nuestros riesgos globales como compañía.

La edición del año pasado del estudio, advirtió de posibles riesgos económicos colaterales que ahora son peligros claros y presentes; como interrupciones de la cadena de suministro, inflación, deuda, brechas en el mercado laboral y proteccionismo.

¹"The Global Risks Report". Año 2022. World Economic Forum. 17° Edición

En su última edición señala que los riesgos ambientales se perciben como las cinco amenazas más críticas a largo plazo para el mundo y las más potencialmente dañinas para las personas y el planeta. Mientras que el proceso de recuperación económica -a raíz de la crisis provocada por el coronavirus- amenaza con aumentar las diferencias existentes en la comunidad internacional.

EL INFORME 2022 CLASIFICA Y PRIORIZA —SEGÚN SU GRADO DE SEVERIDAD— LOS SIGUIENTES DIEZ RIESGOS:

- › EFECTOS DEL CAMBIO CLIMÁTICO
- › ENFERMEDADES INFECCIOSAS
- › METEOROLOGÍA EXTREMA
- › DAÑOS HUMANOS AL MEDIO AMBIENTE
- › PÉRDIDA DE LA BIODIVERSIDAD
- › CRISIS DE RECURSOS NATURALES
- › EROSIÓN DE LA COHESIÓN SOCIAL
- › CRISIS DE DEUDA
- › CRISIS DE MEDIOS DE SUBSISTENCIA
- › CONFRONTACIÓN GEOECONÓMICA



Como se observa, dentro de los asuntos señalados, se indica la “crisis de deuda” y las “confrontaciones geoeconómicas” como uno de los riesgos más graves en los próximos 10 años. Mientras que los riesgos tecnológicos, como la desigualdad digital y fallas de seguridad cibernética, son considerados amenazas críticas a corto y mediano plazo.

Es así como las consecuencias sociales continúan representando una amenaza crítica para el mundo. Y en ese contexto, la situación de desigualdad en entrega de vacunas y la inequidad resultante, aumenta el riesgo de recuperación económica, agrava las fracturas sociales y tensiones geopolíticas.

Dentro de los riesgos emergentes, se indica la persistencia de los desafíos económicos derivados de la reactivación de la economía post-pandemia. Por ello, las perspectivas siguen siendo débiles, considerando el aumento de los precios de las materias primas, la inflación y la deuda.

La tensión en los sistemas de salud, brechas digitales y estancamiento de mercados de trabajo, son divergencias que complicarán la colaboración internacional necesaria para hacer frente al empeoramiento de los impactos del cambio climático, gestionar los flujos de migración y combatir los riesgos cibernéticos peligrosos.

En términos medioambientales se considera que hay un *fracaso de la acción climática*, como la principal amenaza a largo plazo para el mundo y el riesgo con los impactos potencialmente más severos sobre la próxima década. El cambio climático ya se está manifestando rápidamente en forma de sequías, incendios, inundaciones, escasez de recursos y pérdida de especies, entre otros impactos. Gobiernos, empresas y sociedades se enfrentan a una presión cada vez mayor para frustrar las peores consecuencias. Sin embargo, una transición climática desordenada caracterizada por trayectorias divergentes en todo el mundo y entre sectores, separará aún más a los países.

En 2021, los países implementaron nuevos mecanismos para responder a una crisis de salud pública con cambios en sus características, que llevaron a éxitos y fracasos. Dentro de ellos, dos factores interrelacionados fueron críticos para la gestión eficaz de la pandemia:

1. La disposición de los gobiernos para ajustar y modificar estrategias de respuesta, de acuerdo con los cambios y circunstancias.
2. La capacidad para mantener la confianza social a través de decisiones basadas en principios y comunicación efectiva.

RIESGOS GLOBALES DFSI

Estas amenazas inciden sobre otras variables que afectan a la sociedad, la economía y el entorno natural. En DFSI estamos alineados con este enfoque y hemos identificado los riesgos que amenazan transversalmente nuestra cadena de suministro.

En el corto plazo -de cero a dos años-, hemos definido como riesgos críticos para nuestro negocio la desmotivación juvenil y la erosión de la

cohesión social, dado que nuestros clientes y más del 70% de nuestros colaboradores, tienen menos de 30 años.

Esto nos da la posibilidad de generar sistemas de medición y alternativas para guiar nuestras decisiones hacia el entorno o amenazas materiales.



Riesgos económicos

- Alza de precios de las materias primas
- Crisis de la deuda soberana
- Estancamiento en los países en los que operamos



Riesgos financieros:

- Tipo de cambio y tasa de interés



Clima / Riesgos meteorológicos

- Condiciones climáticas extremas y eventos catastróficos
- Falta de recursos naturales
- Fracaso en las acciones climáticas



Riesgos geopolíticos

- Terrorismo
- Migraciones no voluntarias



Riesgos sociales

- Pandemias y enfermedades infecciosas
- Deterioro de la salud mental



Riesgos tecnológicos

- Rotura de infraestructura crítica
- Concentración de potencia digital
- Fracaso de ciberseguridad
- Desarrollos tecnológicos adversos
- Fracaso de la gobernanza tecnológica global

Del inventario de riesgos descrito anteriormente, durante este período hemos identificado que la ocurrencia de algunos riesgos es cada vez más probable:

- › Suben los precios de las materias primas después de la liberación progresiva del toque de queda y otras restricciones sociales. Durante este período hemos visto un aumento global en las materias primas alimentarias y en la energía. Para mitigar dicho incremento el Grupo está renegociando sus contratos junto con la exploración de proveedores de proximidad.
- › Debilitamiento del peso chileno
- › Riesgo de traducción que conduce a una menor contribución de Chile a los resultados globales de DFSI.
- › Riesgo económico que encarece las importaciones, las cuales representan el 70% del costo de alimentos en Chile.



Riesgos Operacionales



A nivel local, es el área de contraloría junto con el responsable de la función específica en cada país donde DFSI opera, la que desarrolla la matriz de riesgo. Esta es analizada anualmente para hacer seguimiento permanente a los sistemas de control, diseñados para mitigar los riesgos identificados en la cadena de valor.

En paralelo, desde 2019, la empresa analiza constantemente los procesos de supervisión interna de todas las áreas: Operaciones, Administración y Finanzas, Desarrollo, Comercial, Recursos Humanos, Marketing y

Fábrica. Con ello se busca garantizar que se cumplan los objetivos de control interno de manera transversal en cada una de las filiales de la compañía.

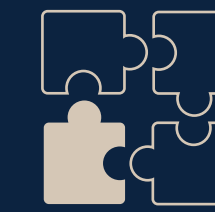
El trabajo conjunto con la Gerencia de Sistemas de DFSI, ha demostrado ser esencial para el cumplimiento de estos objetivos, en lo que respecta a la implementación de sistemas de información administrativos, que redundan en una óptima eficiencia operacional.

Nuestros riesgos operacionales



Son todas aquellas amenazas vinculadas al quehacer de la compañía y que incluyen las deficiencias en la actividad operacional cotidiana, en los recursos, las fallas humanas, que si no tienen una supervisión adecuada pueden generar una importante afectación a la empresa.

- ✓ Aperturas de tiendas.
- ✓ Cumplimiento en las aperturas de las tiendas nuevas o las remodelaciones.
- ✓ Ocurrencia de siniestros sin tener aseguradas las tiendas e instalaciones.
- ✓ Toma de inventarios y rotación física en la fábrica.
- ✓ Fiscalización en los despachos de productos.
- ✓ Valorización de inventarios.
- ✓ Multas por incumplimiento laboral.
- ✓ Quiebres de stocks.
- ✓ Mal funcionamiento de maquinarias en tiendas.
- ✓ Incumplimiento de productos importados.
- ✓ Interrupción en la cadena de suministros desde proveedores críticos.
- ✓ Incumplimiento de proveedores en entrega de insumos.
- ✓ Ataques informáticos que vulneren normas de ciberseguridad.
- ✓ Afectar la continuidad operacional de los sistemas de información.
- ✓ No aplicar pruebas internas de ciberseguridad.
- ✓ Afectar la continuidad operacional debido a no ejecutar controles generales a los sistemas y aplicaciones.
- ✓ Atrasos en el pago de proveedores críticos.
- ✓ Cortes en el suministro eléctrico, por efecto de la sequía prolongada por más de cinco años.
- ✓ Cortes en el suministro de agua potable, por efecto de la sequía prolongada por más de cinco años.
- ✓ Establecimiento de cuarentenas por Covid-19.
- ✓ Incumplimiento de protocolos Covid-19.



Calidad de Reportes Financieros

Calidad de reportes financieros

Durante 2021 generamos un Sistema de Control de la Información Financiera, que posibilitará identificar los riesgos claves en esta área y evaluar su impacto en el resto de la compañía. En esta línea se ha realizado un rediseño de todo el proceso de preparación de los estados financieros consolidados y monitoreo de las operaciones intercompañía dentro del Grupo. De este modo, se han reforzado de manera

considerable los procesos, y se han identificado controles adecuados para asegurar una mejor calidad de estos y reducir considerablemente los tiempos para la elaboración de los mismos. Asimismo, incorporamos una nueva ética de responsabilidades corporativas, destinada a prevenir y sancionar el fraude corporativo y la corrupción.

Focos de gestión

Este año continuamos optimizando la contraloría corporativa a través de las siguientes medidas:

- › Implementamos aplicaciones de inteligencia de negocios (BI, por su sigla en inglés), destinadas a optimizar la eficacia y eficiencia en los sistemas del grupo.
- › Homogeneizamos sistemas contables a nivel global, a partir de los protocolos generados por DFSI (Madrid), en conjunto con los CFO de cada filial y con el acuerdo de los auditores externos, para garantizar un adecuado control.
- › Desarrollamos manuales corporativos para los seis principales procesos financieros en Chile. Nuestro objetivo 2022 es replicar esta práctica para cada proceso y para todos los mercados.
- › Monitoreamos y optimizamos los controles automáticos de los procesos tradicionales y del área tecnológica.

- › Incorporamos matrices de riesgo a los sistemas de auditoría informática, relativos a la operación y mantenimiento de controles de aplicación, continuidad operacional y seguridad general de los sistemas de información (TI).
- › Implementamos matrices de riesgo a los procesos de ciberseguridad, centrados en las plataformas informáticas y auditoría de ciber/data protection.
- › Priorizamos la incorporación de evaluaciones de auditorías a los programas destinados a analizar transacciones de relevancia, en las áreas de: recaudación, cuenta ingresos por venta, valorización de existencias, la comprobación de costo producto, flujo de pagos a proveedores, base de datos costo personal y los gastos relacionados a imputaciones contables no recurrentes en las cuentas del estado de resultado por mes de cada filial.

Hemos clasificado el fraude corporativo de la siguiente forma:

Fraude de empleados:

Acciones deshonestas que perjudican a la empresa, cometidos por personas que tienen relación de dependencia con la compañía.

Fraude de la administración y los encargados de gobierno:

La transmisión de una falsedad deliberada cometida por la alta gerencia de un negocio, dirigida hacia personas que no pertenecen a la compañía, pero que están relacionadas con dicha filial, que buscan desorientar a inversionistas o acreedores. Esta modalidad incluye los fraudes dirigidos a malversar fondos o falsear información financiera.



Capítulo 5

DESEMPEÑO ECONÓMICO

Estrategia y resultados

La evaluación general para 2021 fue de resultados positivos para DFSI. La prolongación de la crisis sanitaria, gracias a la experiencia recogida durante 2020, nos permitió —a pesar de un contexto complejo— seguir generando nuevas oportunidades, para consolidar y avanzar en nuestro posicionamiento en los mercados donde estamos presentes. Además, pudimos potenciar nuestra capacidad de adaptación en un escenario que continuó siendo incierto y aprovechar el canal digital, que optimizó la respuesta ante los requerimientos de nuestros clientes. Todo ello junto con darle máxima prioridad al resguardo de la seguridad y salud de nuestros consumidores y colaboradores.

Drake Food Service International (DFSI) cierra un sólido 2021 impulsado por un robusto crecimiento de los ingresos, la expansión de la red ope-

rativa y el establecimiento de las bases para las iniciativas estratégicas 2022-2025 junto con una estructura de capital más eficiente.

En total, condujo a un +59% interanual en ventas con registros positivos y un sólido crecimiento de ventas en todas las geografías impulsado principalmente por la contribución de nuestros canales digitales experimentados a lo largo del año.

Para seguir impulsando el crecimiento orgánico del grupo, DFSI firmó un acuerdo estratégico con el propietario de la marca Papa John's Inc, el master franquiciador, para extender contratos en todos los países en los que operamos y renovarlos durante cinco años, restableciendo los objetivos de desarrollo de tiendas.

“

Me siento inmensamente orgulloso de destacar nuestro impresionante crecimiento orgánico de dos dígitos en un sector como el nuestro, que ha experimentado importantes desafíos. Estos notables logros en 2021 están sentando las bases para el Grupo con una oportunidad sin precedentes en un entorno económico impredecible y fluido. Este destacado desempeño es el resultado de nuestro compromiso y obsesión por alcanzar excelencia en todo lo que hacemos, mientras nos reconocemos como una empresa que potencia el desarrollo profesional y empresarial alimentado por la formación y la meritocracia.

”

NICOLÁS IBÁÑEZ SCOTT

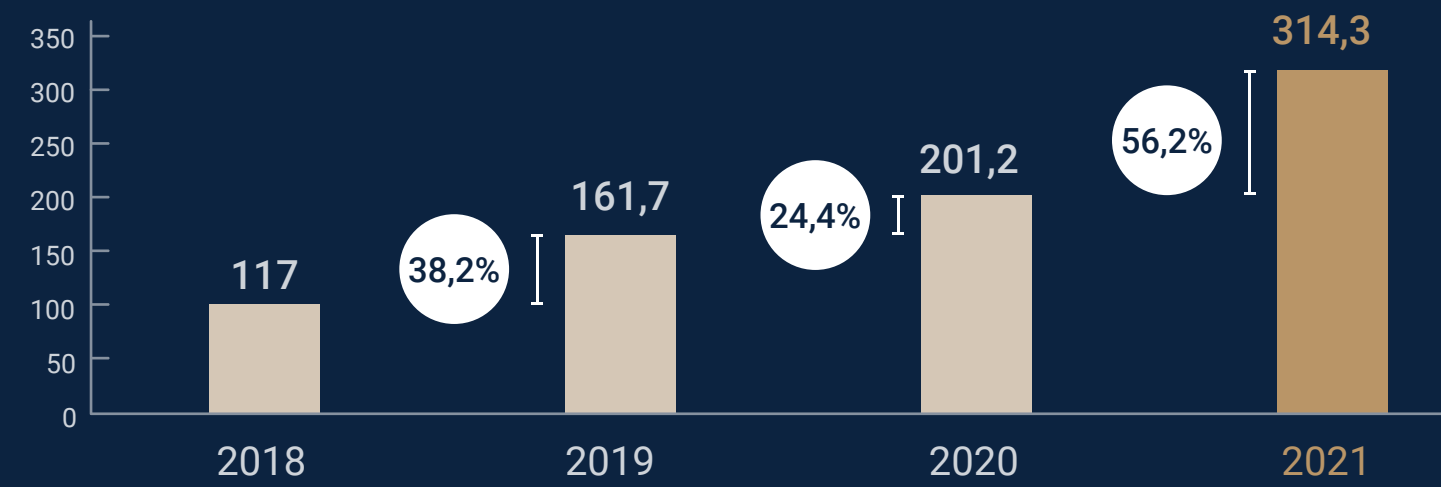
Presidente de Drake Food Service International Group



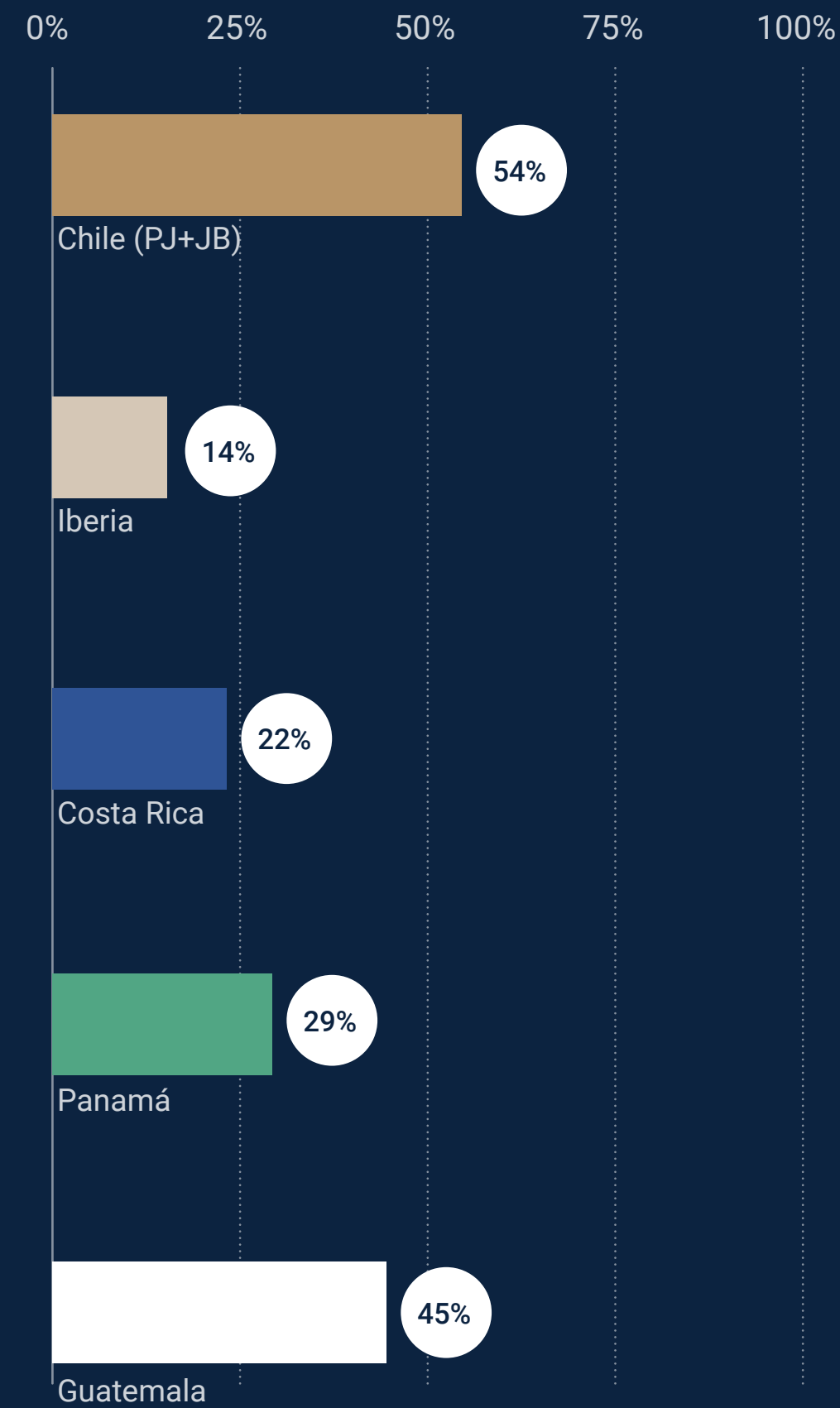
Cifras financieras claves

Importe Neto

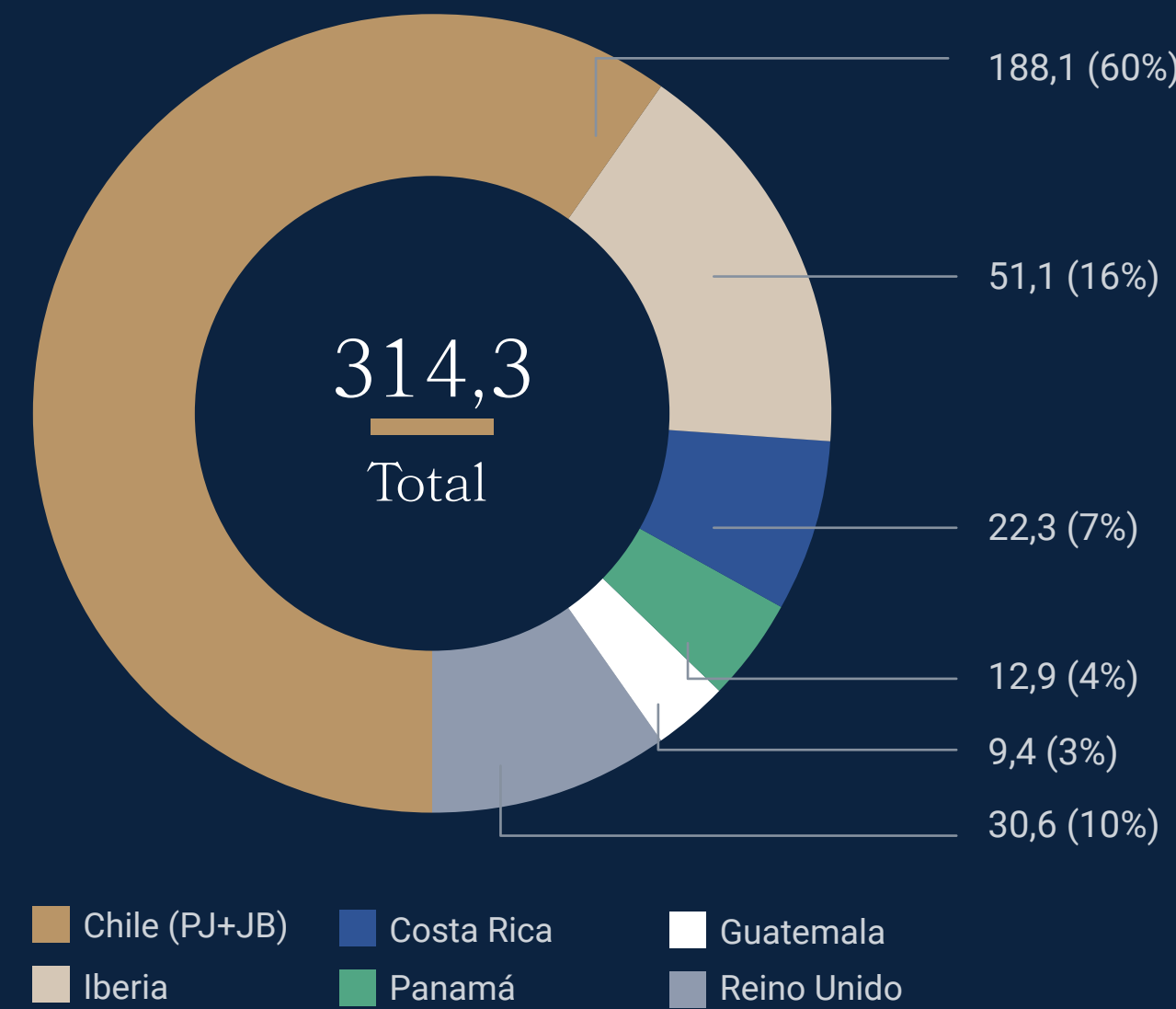
Importe neto de la cifra de negocios
(Millones de USD)



Crecimiento del importe neto por país
(Millones de USD)

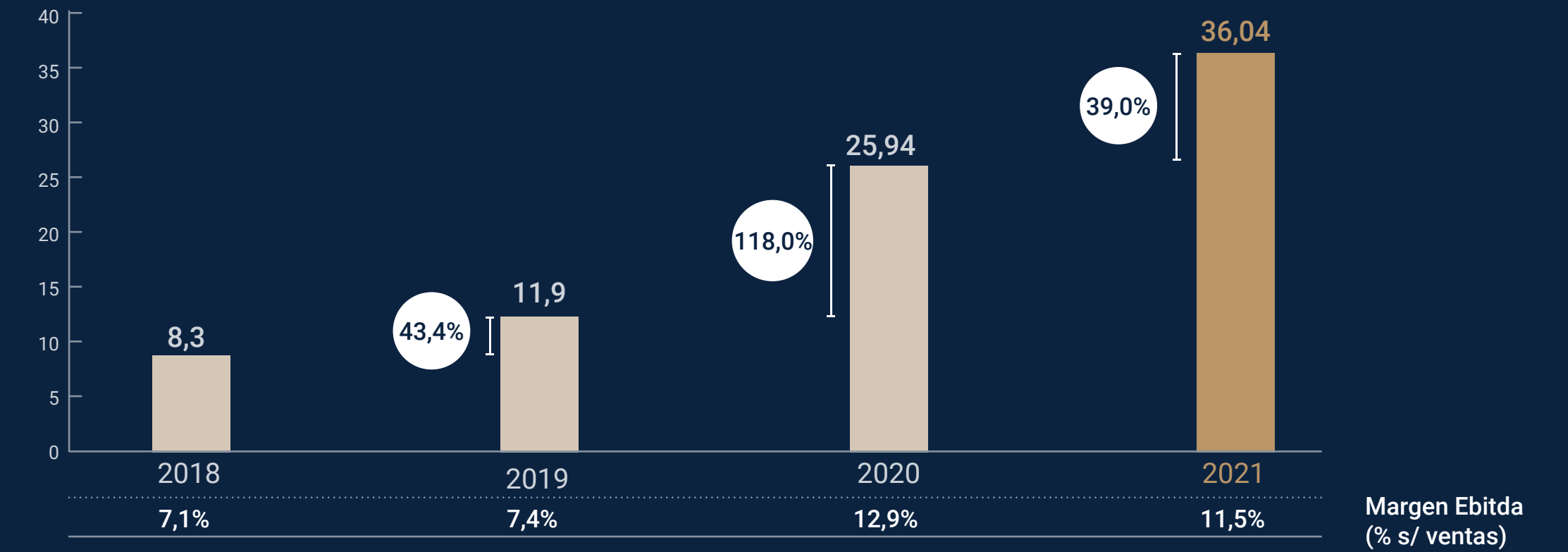


Importe neto por país
(Millones de USD)

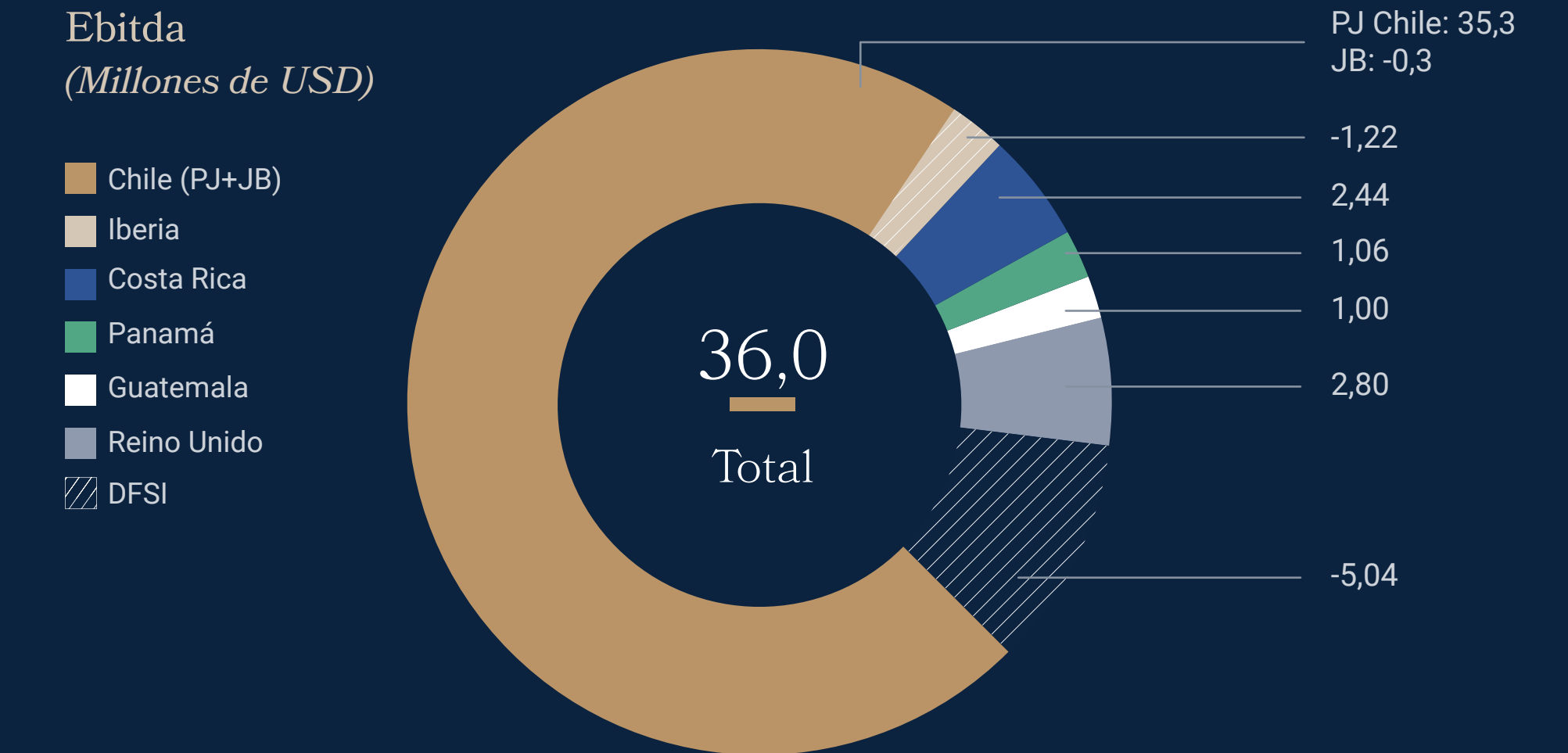


Ebitda¹

Ebitda
(Millones de USD)



Ebitda
(Millones de USD)

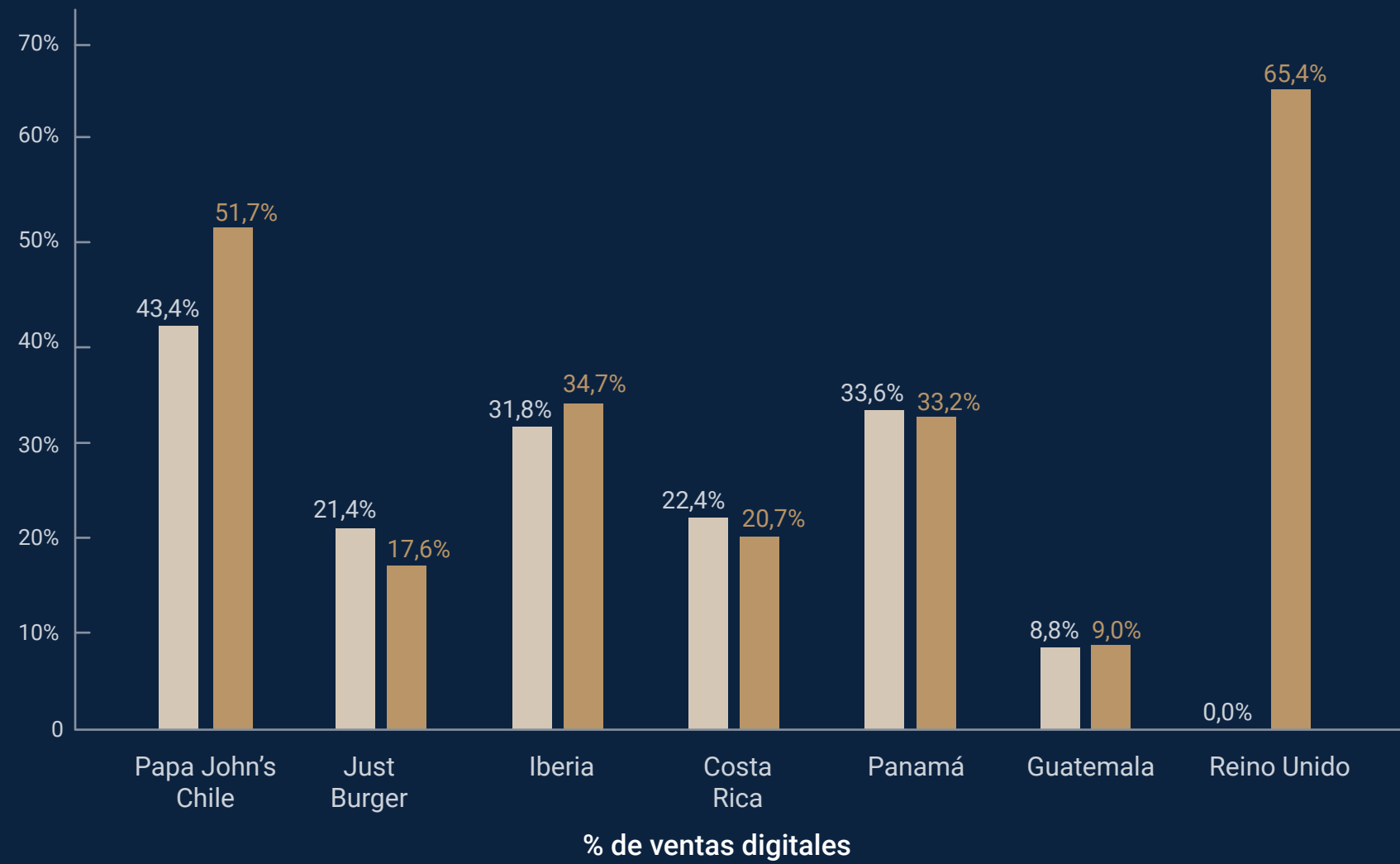


¹ Todas las referencias al EBITDA contenidas en este documento corresponden a la definición anterior a la NIIF 16 y, por lo tanto, se suman los pagos de alquiler tratados como gastos por parte de los propietarios y otros arrendadores.

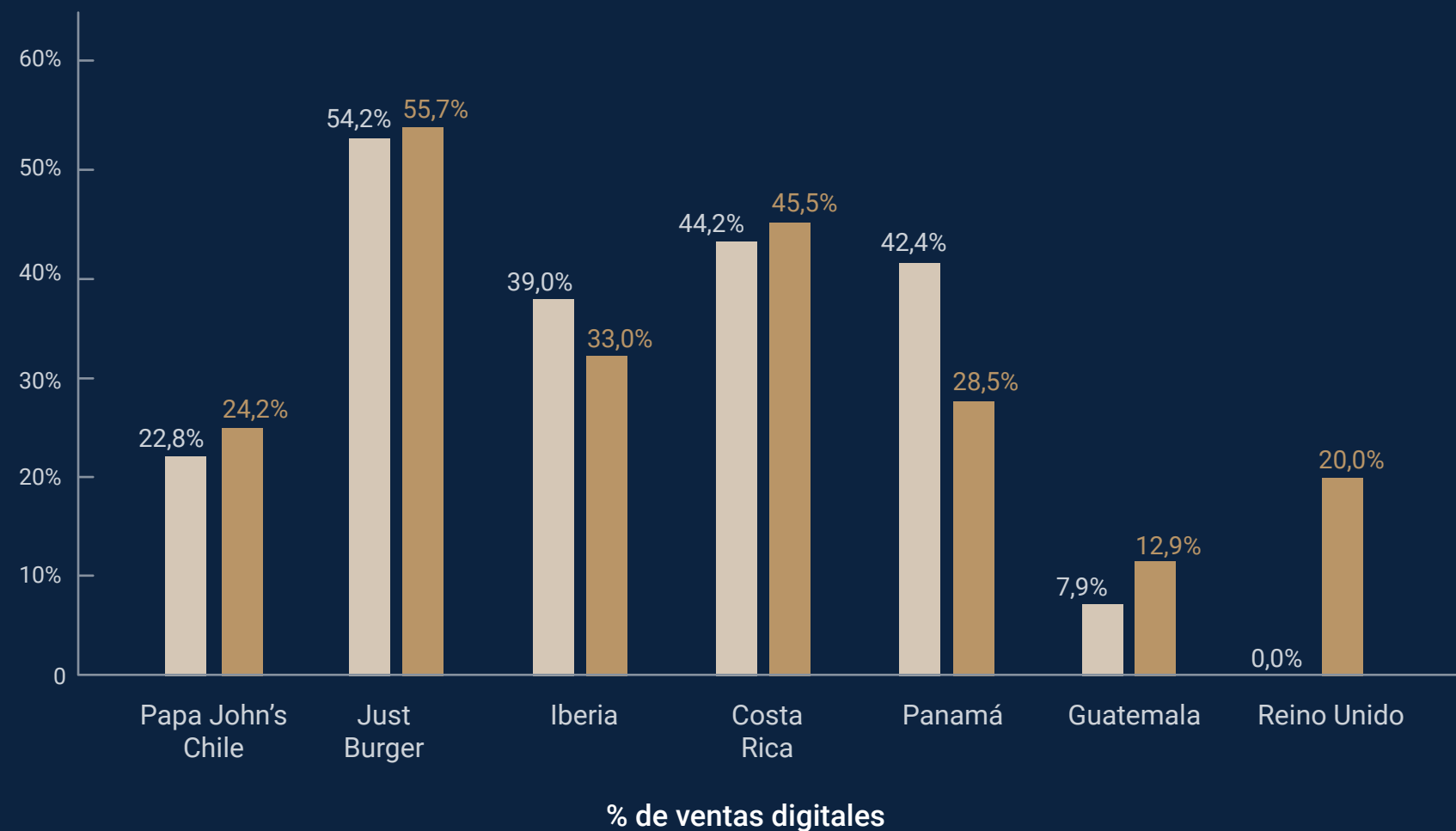
Ventas digitales

■ 2021
■ 2020

Ventas canal digital propio (web/app)



Agregadores



Optimización de la estructura de capital

Durante el año hemos realizado una profunda revisión de la estructura de capital para optimizar el equilibrio entre patrimonio y deuda externa, con el fin de acelerar el crecimiento y hacer mucho más rentable la operación. De esta forma el ratio de activos totales sobre el patrimonio neto pasó del 64% en 2020 al 36% un año después, mejorando sustancialmente el nivel de rentabilidad sobre los fondos propios.

Desarrollo de nuestros mercados

(102-4)

En términos estratégicos, nuestro grupo estima que la ubicación de sus tiendas es uno de los aspectos más importantes para su éxito económico y así se ha implementado, ubicando nuestros locales en las capitales y ciudades más importantes de los países donde operamos. Esto ha probado multiplicar la potencialidad de expansión del negocio.

Annualmente, el área de Desarrollo es la que está cargo del diseño y ejecución de un plan de aperturas, en base al siguiente programa de actividades:



La identificación estratégica de oportunidades de localización, características poblacionales y de mercado en cada país.



Gestionar las mejores condiciones comerciales de arriendo de locales.



Coordinar toda la etapa de puesta en marcha operativa de las tiendas.



Activar el sistema de permisos y autorizaciones sanitarias que permitan la elaboración y comercialización de nuestros productos.



Generar las condiciones óptimas, junto al área de Mantenimiento, para la apertura de cada restaurante.

Este modelo de negocio y un consolidado sistema de puesta en marcha, han permitido que DFSI esté en las principales ciudades de cada mercado donde tenemos presencia. En Chile, estamos en 14 de las 16 regiones, con tiendas distribuidas estratégicamente. En España nos hemos enfocado en Madrid, aunque también estamos presentes en otras nueve ciudades relevantes. En los mercados de Centroamérica estamos concentrados en las capitales y en las ciudades más densas y desarrolladas.



Desarrollo de nuestros mercados en 2021

Chile



El trabajo desarrollado en este mercado nos ha permitido seguir consolidando nuestra posición de liderazgo. Durante 2021 logramos incorporar 22 nuevas tiendas y seguimos impulsando nuestros canales digitales de venta. Las ventas crecieron en 52% para Papa John's, y Just Burger completa su primer ejercicio.

Estos resultados han sido impulsados en cierta medida gracias a las políticas económicas de Chile para hacer frente a pandemia por Covid-19, como lo fueron los bonos y ayudas económicas, junto con los retiros de los fondos de pensiones. Estas inyecciones extraordinarias de liquidez generaron un aumento significativo del consumo que —gracias a nuestra propuesta de valor integral para el cliente (Producto, Servicio y valor de marca)— pudimos capitalizar y transformarlo en un impulso de ventas.

Iberia



En Iberia nuestro patrón de crecimiento fue menor que en el resto de los mercados, debido a una fuerte competencia que —en un segundo año de pandemia— fue capaz de adaptarse e incluir soluciones de comercio electrónico y comida para llevar en restaurantes que anteriormente no tenían, lo cual era un gran diferenciador nuestro en 2020. Sin embargo, todavía hay una tendencia positiva en comparación con la situación anterior al COVID, con un +14% en términos de ventas comparables. En ese sentido, para el Grupo es de máxima prioridad seguir potenciando el crecimiento y para ello contamos con un plan de acción articulado con especial foco en Valencia, Sevilla y Guadalajara.

Centroamérica



A nivel de esta región, nos concentramos en continuar el proceso de optimización de nuestras operaciones, aumentando la productividad de las tiendas y mejorando los costos operativos, especialmente los costos laborales. Esto nos permitió avanzar también en el posicionamiento de la marca entre nuestros clientes.

En el caso de Guatemala, desde la adquisición del 100% de Mejores Ingredientes SA en noviembre de 2020, con lo cual incorporamos 16 nuevas tiendas a nuestra red, hemos seguido un plan de crecimiento ambicioso con el objetivo de convertirnos en el mayor actor de pizzas de Guatemala. Con la apertura de 9 nuevas tiendas estamos ejecutando exitosamente nuestro plan de adquisición articulado, para garantizar la alineación con los procedimientos y estándares operativos del grupo. Esta evolución acelera el plan de negocio ya que supera en un +40.3% el resultado previsto para el primer ejercicio completo después de la adquisición.

En Costa Rica abrimos siete nuevas tiendas y un *food truck*, lo que impulsó el crecimiento en ventas de +29% durante el último año y +2,2% por encima del presupuesto.

Panamá también tuvo buenos resultados, con un total de nueve tiendas nuevas, un *food truck* y un crecimiento en las ventas del +30% interanual, ligeramente por debajo del objetivo presupuestado (-3,2%) siendo a la vez más eficientes desde el punto de vista de gestión de costes ya que cierra el ejercicio batiendo el objetivo de EBITDA.

Reino Unido

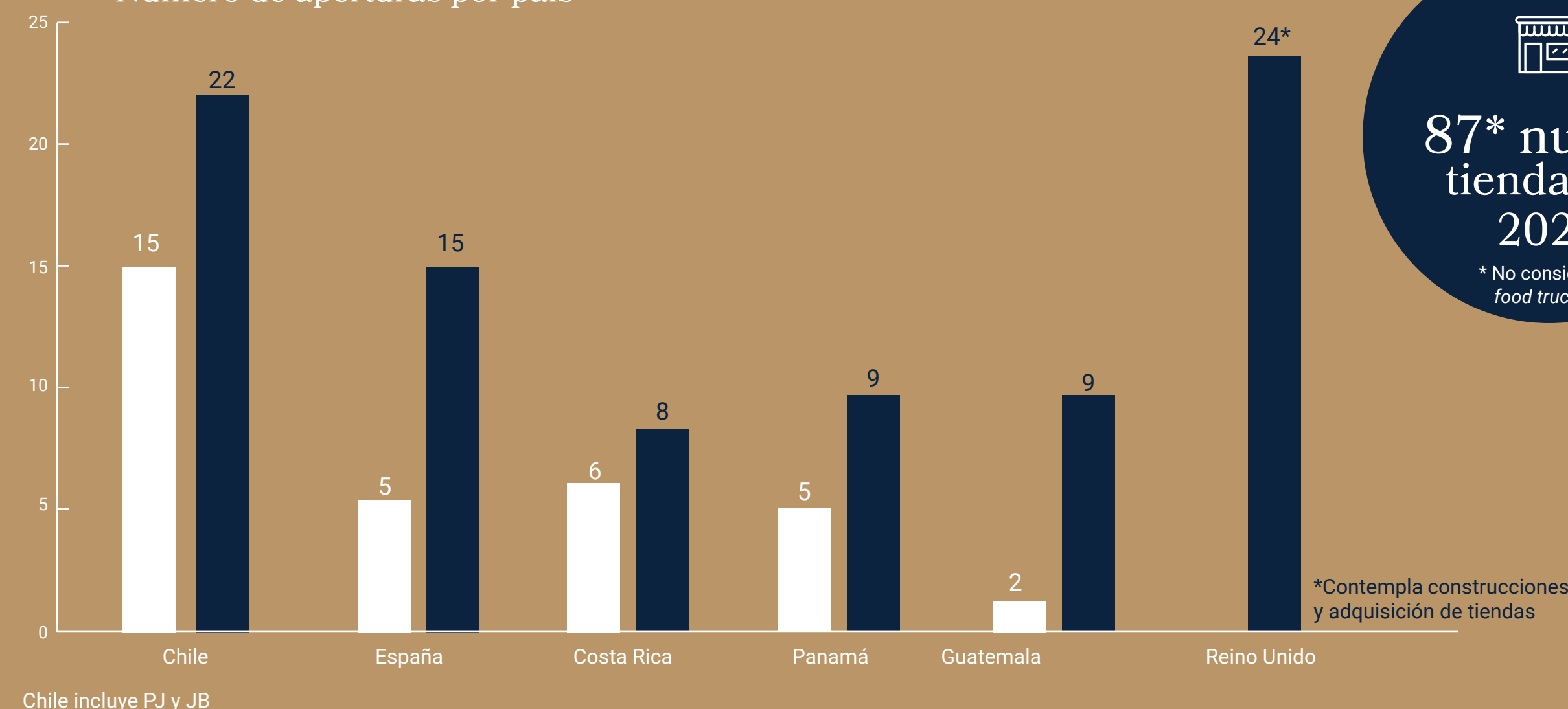


El 30 de junio, DFSI completó la adquisición del 60% de DFSI M25 Ltd con 61 carteras de franquicias de restaurantes a HRC Pizza Company Ltd y se comprometió a completar la participación restante en 18 meses. La gran mayoría de las tiendas están ubicadas dentro del área metropolitana de Londres.

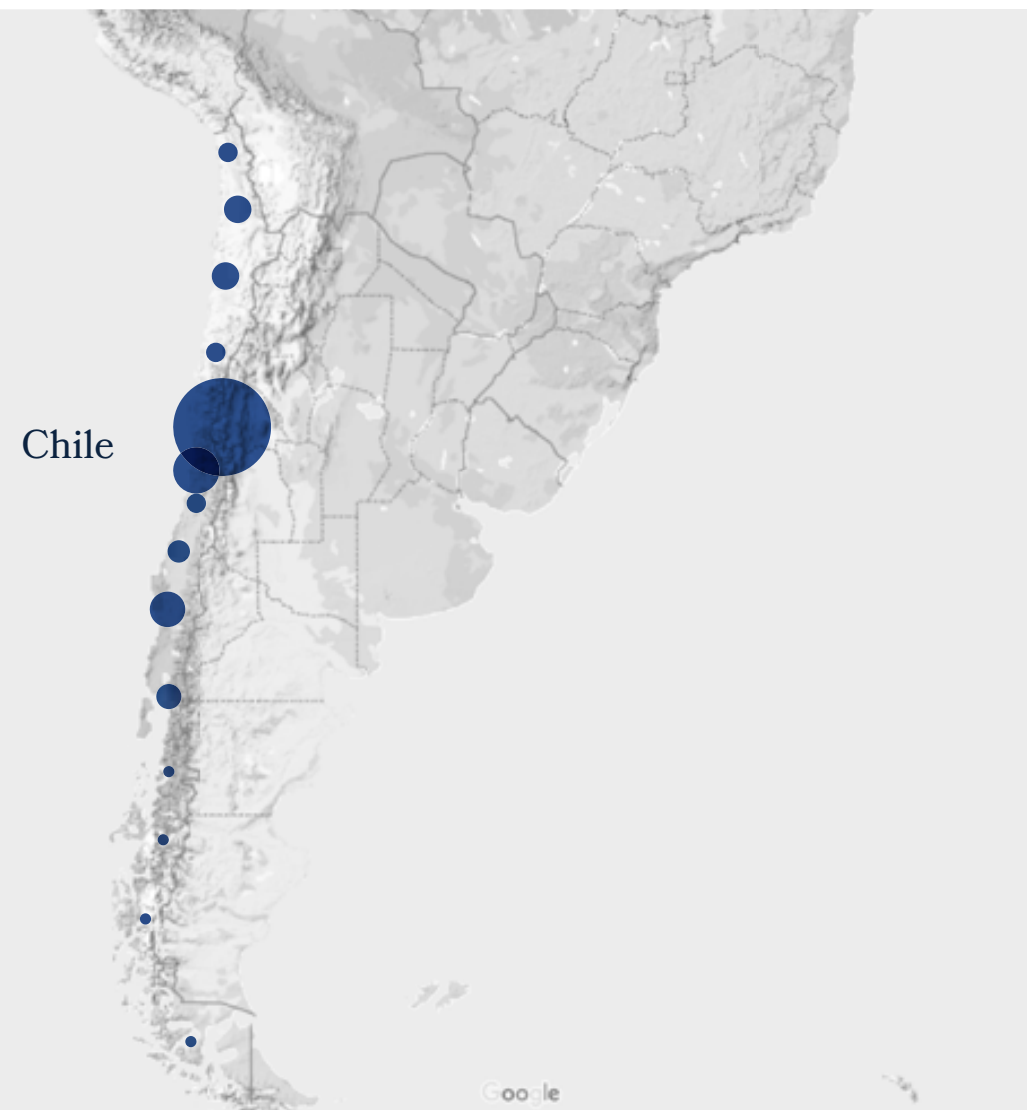
La entrada a un mercado tan complejo como el británico es un hito muy relevante al ser parte de uno de los mercados de restaurantes de comida rápida más desarrollados del mundo. El objetivo estratégico va encaminado a la consolidación del actualmente fragmentado parque de franquiciados mediante la adquisición de pequeños operadores generando economías de escala a través de los estándares operativos de DFSI lo cual ayudará a su vez a impulsar la relación con Papa John's International.



Número de aperturas por país



Ubicación estratégica de nuestras tiendas



Chile

Región o provincia	Papa John's	Just Burger
	Número de locales	
I	3	
II	6	
IV	6	
IX	3	
RM	76	6
V	17	2
VI	3	
VII	4	
VIII	10	
X	5	
XII	1	
XV	1	
XVI	1	
XIV	1	
TOTAL	137	8

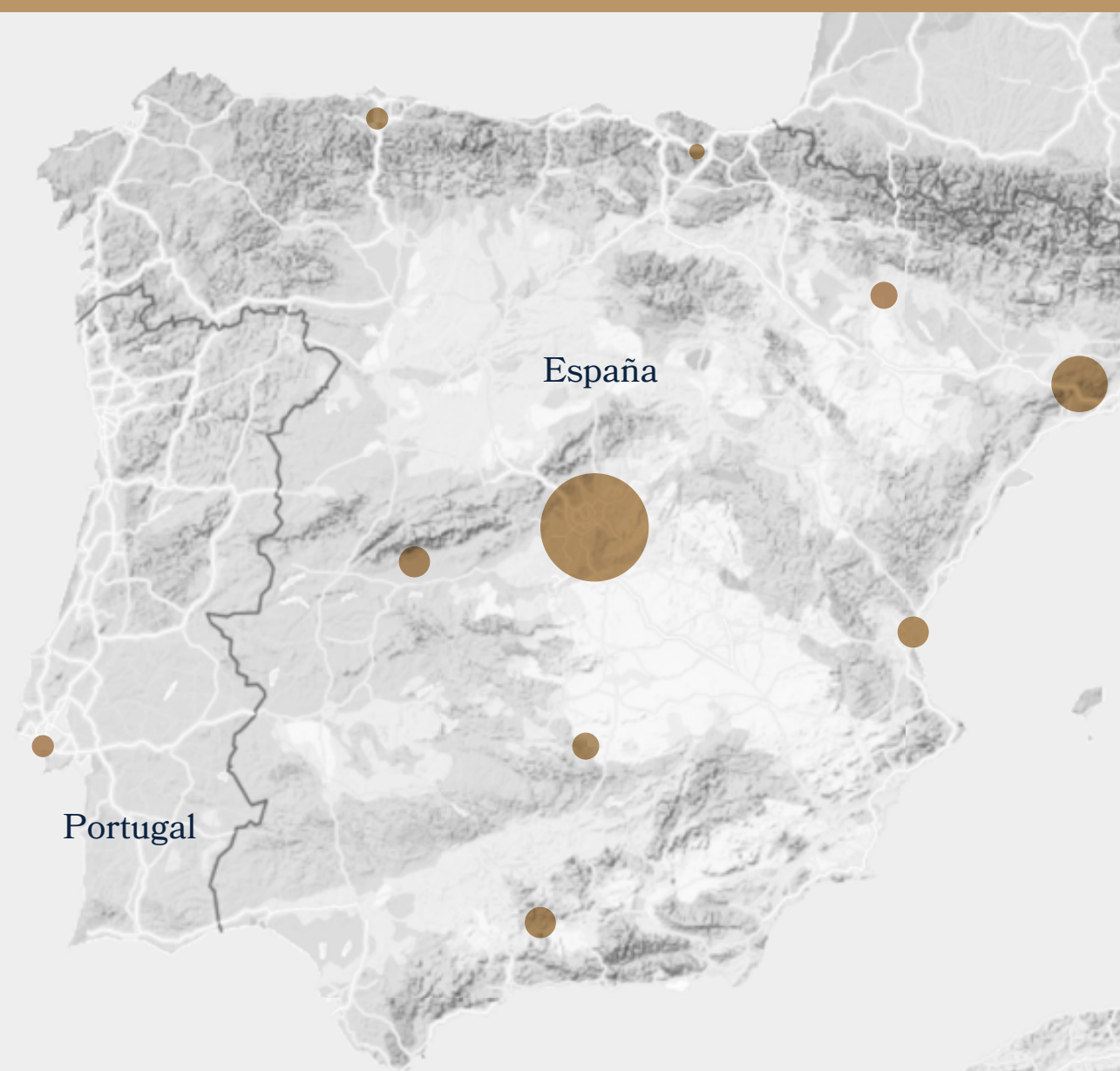
Iberia

España

Región o provincia	Número de locales
Andalucía	4
Aragón	3
Castilla la Mancha	3
Castilla y León	4
Cataluña	13
Comunidad de Madrid	48
Comunidad Valenciana	4
País Vasco	1
Principado de Asturias	2
TOTAL	82

Portugal

Región o provincia	Número de locales
Lisboa	3



Centroamérica

Costa Rica

Región o provincia	Número de locales
Gran Area Metropolitana	30
Interior	11
TOTAL	41

Panamá

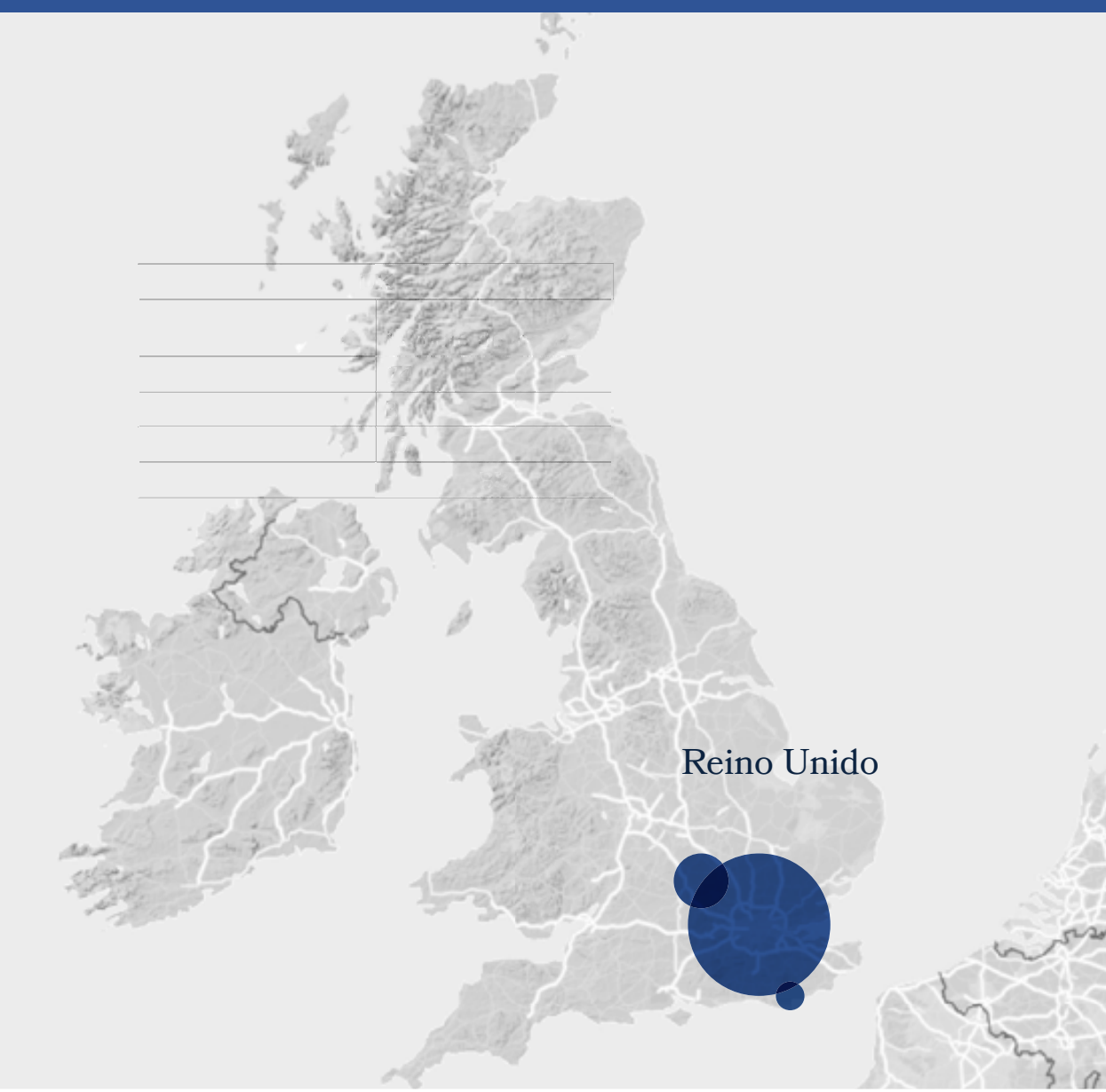
Región o provincia	Número de locales
Panamá Centro	17
Panama Oeste	4
Chiriquí	2
Interior	2
Colón	1
TOTAL	26

Guatemala

Región o provincia	Número de locales
Region Capital	17
Interior	8
TOTAL	25

Reino Unido

Región o provincia	Número de locales
London	74
South Coast	3
Home Counties	11
TOTAL	88



Estrategia fiscal

(207-1 207-2 207-3 207-4)

Drake Food Service International (DFSI) cumple íntegramente todas sus responsabilidades impositivas, en cada uno de los mercados donde operamos —Chile, España, Costa Rica, Panamá, Guatemala y Reino Unido— de acuerdo con las normativas locales, siendo todas las jurisdicciones residentes para los efectos fiscales.

El grupo cuenta con una estrategia fiscal enfocada en los siguientes principios:



DFSI toma su responsabilidad social muy seriamente y aspira a comportarse como un irreprochable sujeto pasivo de los diferentes impuestos que le son aplicables en función de la actividad que desarrolla en cada uno de los mercados donde opera.



Todos los asuntos fiscales son manejados con un claro protocolo de competencias y un sistema de control interno.



La ejecución del cumplimiento de las obligaciones fiscales se realiza a nivel local, en cada país, asegurándose un asesoramiento (generalmente externo por profesionales de reconocido prestigio).



DFSI se asegurará de la correcta cooperación con las autoridades fiscales de todos sus empleados y asesores.

La estrategia fiscal de DFSI se basa en implementar los requisitos fiscales de las decisiones de negocio tanto desde el punto de vista de valoración como de geografías donde opera. Del mismo modo, se asegura que las transacciones entre partes vinculadas del Grupo y partes relacionadas se haga en condiciones de mercado (*arm's length*). Además, contamos con la colaboración abierta y cooperativa de Papa John's International en la coordinación de retenciones en regalías e intereses en las diferentes jurisdicciones donde operamos.

El Consejo de Administración tiene delegado en el Comité de Auditoría y Riesgos la monitorización y seguimiento de los riesgos fiscales. Esta supervisión cubre tanto el monitoreo del cumplimiento de las obligaciones fiscales (Tax Compliance) al igual que la gestión de los riesgos fiscales.

Los principales riesgos fiscales supervisados son:

- › No reconocimiento de manera adecuada de los impuestos en transacciones ejecutadas por el Grupo.
- › Aplicación incorrecta de las normas fiscales en las actividades ordinarias de cada compañía.
- › No cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- › Errores materiales en los estados financieros que impactan en las declaraciones fiscales.
- › Asegurarse del correcto asesoramiento en cada jurisdicción por parte de profesionales del máximo prestigio.

		2020	2021
Beneficios obtenidos por país (millones de US\$)			
Chile	PJ Chile	6,7	16,1
	Just Burger	-0,2	-0,6
Iberia		-2,4	-7,5
Costa Rica		-0,2	-0,2
Panamá		0,4	-0,3
Guatemala		-0,7	0,1
Reino Unido		0,0	-1,3
DFSI		1,0	6,8
Totales		4,6	13,2

		2020	2021
Impuestos sobre Beneficios pagados			
Chile	PJ Chile	-2.297,1	-2.156,4

Valor económico generado y distribuido

(201- 1)

DFSI CONSOLIDADO			
Millones de USD	2020	2021	% Diferencia
Valor Económico Creado	212,04	322,0	51,9%
Importe Neto de la Cifra de Negocios	201,2	314,3	56,2%
Otras Ganancias	1,6	2,3	30,5%
Ingresos Financieros	9,1	5,5	-39,8%
Valor Económico Distribuido	218,7	327,4	49,7%
Costos operativos	113,0	185,0	63,7%
Consumo de materias primas y materiales secundarios	56,1	90,3	61,0%
Otros gastos por naturaleza	56,9	94,7	66,4%
Salarios y beneficios sociales para los empleados	56,6	84,0	48,0%
Pago a proveedores de capital	18,0	25,9	43,9%
Costos Financieros	10,0	0,63	-93,7%
Pago de Dividendos	7,0	20,4	190,2%
Resultados por unidades de reajuste	1,0	4,9	387,7%
Pagos a Gobiernos (impuestos y multas asociadas a nivel internacional, nacional y local)	27,4	33,7	22,9%
Inversiones en la comunidad (donaciones)	6,5	1,6	-75,0%
Valor Económico retenido	-6,6	-5,4	-18,9%
Impuestos sobre beneficios pagados (gasto por impuesto)	-3,03	-2,84	-6,1%
Subvenciones públicas recibidas	0,00	0,00	0%





Capítulo 6

ANEXOS E ÍNDICE GRI

Anexos

3.1 La Sostenibilidad en nuestro negocio

2020

Número de Proveedores	Chile	España	Costa Rica	Panamá	Guatemala	Consolidado
Número total de empresas proveedoras	95	118	21	15	12	261
Número de empresas proveedoras locales (nacionales)	72	104	13	10	9	208
Número de empresas proveedoras internacionales	23	14	8	5	3	53
Porcentaje de empresas proveedoras locales (nacionales)	76%	88%	62%	67%	75%	80%
Gasto en Proveedores (millones de USD)						
Gasto total en proveedores	\$37,59	\$12,77	\$7,06	\$2,82	\$1,44	61,67
Gasto en proveedores locales (GRI 204-1)	\$10,31	\$7,76	\$0,14	\$0,08	\$0,05	18,34
Gasto en proveedores internacionales	\$27,28	\$5,00	\$6,92	\$2,74	\$1,39	43,33
Porcentaje del gasto en proveedores locales	27%	61%	2%	3%	3%	30%

2021

Número de Proveedores	Chile PJ	Chile Just Burger	España	Costa Rica	Panamá	Guatemala	Consolidado	% de crecimiento 2020/2021
Número total de empresas proveedoras	129	60	56	21	15	12	293	+12%
Número de empresas proveedoras locales (nacionales)	100	58	42	13	10	9	232	+12%
Número de empresas proveedoras internacionales	29	2	14	8	5	3	61	+15%
Porcentaje de empresas proveedoras locales (nacionales)	78%	97%	75%	62%	67%	75%	79%	-1%
Gasto en Proveedores (millones de USD)								
Gasto total en proveedores	\$ 51,16	\$ 1,69	\$ 13,81	\$ 9,76	\$ 2,80	\$ 3,11	82	+34%
Gasto en proveedores locales (GRI 204-1)	\$ 15,849	\$ 1,22	\$ 7,119	\$ 3,41	\$ 0,46	\$ 0,70	29	+57%
Gasto en proveedores internacionales	\$ 35,310	\$ 0,47	\$ 6,689	\$ 6,35	\$ 2,34	\$ 2,41	54	+24%
Porcentaje del gasto en proveedores locales	31%	72%	52%	35%	16%	22%	35%	+17%

No se incluye la información de Portugal ni Reino Unido.

Anexos

3.3 Equipo

102-8 Información sobre empleados y otros trabajadores.

Tipo de contrato	2020			2021		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Indefinido	3.397	1.832	5.229	3.168	1.973	5.141
PJ Chile	2.057	1.034	3.091	1.602	982	2.584
Just Burger Chile	N/A	N/A	N/A	12	8	20
España	966	481	1.447	1.007	526	1.533
Costa Rica	205	175	380	291	208	499
Panamá	43	88	131	75	114	189
Guatemala	126	54	180	181	135	316
Reino Unido	N/A	N/A	N/A	0	0	0
Plazo Fijo	1.710	974	2.684	2.361	1.402	3.763
PJ Chile	731	481	1.212	1.312	1.066	2.378
Just Burger Chile	N/A	N/A	N/A	83	71	154
España	966	481	1.447	29	10	39
Costa Rica	1	0	1	2	3	5
Panamá	12	12	24	7	12	19
Guatemala	0	0	0	16	11	27
Reino Unido	N/A	N/A	N/A	912	229	1.141
Total	5.107	2.806	7.913	5.529	3.375	8.904
Otros - Practicantes	15	5	20	6	2	8
PJ Chile	0	0	0	2	2	4
Just Burger Chile	N/A	N/A	N/A	0	0	0
España	0	0	0	0	0	0
Costa Rica	0	0	0	1	0	1
Panamá	0	0	0	0	0	0
Guatemala	15	5	20	0	0	0
Reino Unido	N/A	N/A	N/A	3	0	3
Total	5.122	2.811	7.933	5.535	3.377	8.912

401-1 Nuevos empleados contratados y rotación de empleados

NÚMERO DE CONTRATACIONES POR PAÍS, EDAD Y GÉNERO

Género	2020				2021			
	< 30 años	Entre 30 – 50 años	> 50 años	Total	< 30 años	Entre 30 – 50 años	> 50 años	Total
PJ Chile	3.135	574	15	3.724	4.911	740	46	5.697
Hombres	1.953	435	9	2.397	2.653	498	29	3.180
Mujeres	1.182	139	6	1.327	2.258	242	17	2.517
Just Burger Chile	N/A	N/A	N/A	N/A	221	69	2	292
Hombres	N/A	N/A	N/A	N/A	128	47	2	177
Mujeres	N/A	N/A	N/A	N/A	93	22	0	115
España	1.135	248	5	1.388	1.682	277	5	1.964
Hombres	839	188	4	1.031	1.232	213	4	1.449
Mujeres	296	60	1	357	450	64	1	515
Costa Rica	107	49	2	158	219	108	15	342
Hombres	71	31	0	102	144	68	14	226
Mujeres	36	18	2	56	75	40	1	116
Panamá	28	18	0	46	64	28	0	92
Hombres	17	6	0	23	34	12	0	46
Mujeres	11	12	0	23	30	16	0	46
Guatemala	97	28	3	128	188	58	2	248
Hombres	60	22	3	85	91	41	0	132
Mujeres	37	6	0	43	97	17	2	116
Total	4.502	917	25	5.444	7.285	1.280	70	8.635

Información de Reino Unido no disponible.

NÚMERO DE EGRESOS POR PAÍS, EDAD Y GÉNERO

Género	2020				2021			
	< 30 años	Entre 30 – 50 años	> 50 años	Total	< 30 años	Entre 30 – 50 años	> 50 años	Total
Pj Chile	984	278	11	1.273	4.169	797	53	5.019
Hombres	631	196	9	836	2.235	542	34	2.811
Mujeres	353	82	2	437	1.934	255	19	2.208
Just Burger	N/A	N/A	N/A	N/A	145	50	4	199
Hombres	N/A	N/A	N/A	N/A	90	41	3	134
Mujeres	N/A	N/A	N/A	N/A	55	9	1	65
España	1.115	235	6	1.356	1.441	271	10	1.722
Hombres	832	191	4	1.027	1.059	215	7	1.281
Mujeres	283	44	2	329	382	56	3	441
Costa Rica	170	112	9	291	127	74	6	207
Hombres	111	80	9	200	74	48	5	127
Mujeres	59	32	0	91	53	26	1	80
Panamá					24	23	2	49
Hombres	N/A	N/A	N/A	N/A	17	8	-	25
Mujeres	N/A	N/A	N/A	N/A	7	15	2	24
Guatemala	87	36	4	127	80	40	3	123
Hombres	61	22	3	86	49	25	3	77
Mujeres	26	14	1	41	31	15	-	46
Total	2.356	661	30	3.047	5.986	1.255	78	7.319

Información de Reino Unido no disponible.

TASA DE CONTRATACIÓN POR PAÍS Y EDAD

País	2020				2021			
	< 30 años	Entre 30 – 50 años	> 50 años	Total	< 30 años	Entre 30 – 50 años	> 50 años	Total
PJ Chile	73%	13%	0%	87%	137%	58%	47%	115%
Just Burger Chile	N/A	N/A	N/A	N/A	173%	153%	200%	168%
España	40%	9%	0%	49%	134%	96%	17%	125%
Costa Rica	28%	13%	1%	41%	76%	59%	48%	68%
Panamá	18%	12%	0%	30%	55%	31%	0%	44%
Guatemala	54%	16%	2%	71%	77%	61%	40%	72%
Total	57%	12%	0%	70%	130%	64%	41,92%	111%

Información de Reino Unido no disponible.

TASA DE EGRESO POR PAÍS Y EDAD

Género	2020				2021			
	< 30 años	Entre 30 – 50 años	> 50 años	Total	< 30 años	Entre 30 – 50 años	> 50 años	Total
PJ Chile	23%	6%	0%	30%	116%	64%	58%	102%
Just Burger Chile	N/A	N/A	N/A	N/A	113%	111%	400%	114%
España	40%	8%	0%	48%	115%	94%	35%	110%
Costa Rica	45%	29%	2%	76%	44%	40%	19%	41%
Panamá	N/A	N/A	N/A	N/A	21%	26%	67%	24%
Guatemala	48%	20%	2%	71%	33%	42%	60%	36%
Total	30%	8%	0%	39%	107%	63%	46.78%	94%

Información de Reino Unido no disponible.

TASA DE CONTRATACIÓN Y EGRESO POR PAÍS Y GÉNERO

Género	Tasa de Contrataciones		Tasa de Egresos	
	2020	2021	2020	2021
PJ Chile	87%	115%	26%	101%
Hombres	86%	109%	30%	96%
Mujeres	88%	123%	29%	108%
Just Burger	N/A	168%	N/A	114%
Hombres	N/A	186%	N/A	141%
Mujeres	N/A	146%	N/A	82%
España	49%	125%	48%	110%
Hombres	37%	140%	37%	124%
Mujeres	13%	96%	12%	82%
Costa Rica	41%	68%	76%	41%
Hombres	27%	77%	52%	43%
Mujeres	15%	55%	24%	38%
Panamá	30%	44%		24%
Hombres	15%	56%	0%	30%
Mujeres	15%	37%	0%	19%
Guatemala	71%	72%	71%	36%
Hombres	47%	67%	48%	39%
Mujeres	24%	79%	23%	32%
Total	70%	111%	39%	94%

405-1 Diversidad en la organización

DATOS 2020

Cargo	2020					
	Hombres		Mujeres		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Chile	2.788	65%	1.515	35%	4.303	100%
Repartidores	1.242	91%	128	9%	1.370	32%
Pizzeros y smashers	1.138	52%	1.031	48%	2.169	50%
Jefes de equipo - Asistentes de tienda	252	52%	232	48%	484	11%
Gerentes de tienda	40	50%	40	50%	80	2%
Gerentes de mercado	8	50%	8	50%	16	0%
Profesionales	76	53%	67	47%	143	3%
Subgerentes oficina - Mandos intermedios	21	75%	7	25%	28	1%
Gerentes	11	85%	2	15%	13	0%
España	966	67%	481	33%	1.447	100%
Repartidores	596	92%	55	8%	651	45%
Pizzeros	178	41%	256	59%	434	30%
Jefes de equipo - Asistentes de tienda	121	52%	111	48%	232	16%
Gerentes de tienda	36	53%	32	47%	68	5%
Gerentes de mercado	7	70%	3	30%	10	1%
Profesionales	17	59%	12	41%	29	2%
Subgerentes oficina - Mandos intermedios	8	47%	9	53%	17	1%
Gerentes	3	50%	3	50%	6	0%

DATOS 2021

Cargo	2021					
	Hombres		Mujeres		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
PJ Chile	2.914	59%	2.048	41%	4.962	56%
Repartidores	1.320	87%	192	13%	1.512	30%
Pizzeros	1.116	45%	1.344	55%	2.460	50%
Jefes de equipo - Asistentes de tienda	258	45%	319	55%	577	12%
Gerentes de tienda	38	49%	40	51%	78	2%
Gerentes de mercado	9	50%	9	50%	18	0%
Profesionales	140	51%	132	49%	272	5%
Subgerentes oficina - Mandos intermedios	28	76%	9	24%	37	1%
Gerentes	5	63%	3	38%	8	0%
Just Burger	95	55%	79	45%	174	2%
Repartidores	16	80%	4	20%	20	11%
Smashers	62	51%	60	49%	122	70%
Jefes de equipo - Asistentes de tienda	14	52%	13	48%	27	16%
Gerentes de tienda	2	50%	2	50%	4	2%
Gerentes de mercado	0	0	0	0%	0	0%
Profesionales	0	0	0	0%	0	0%
Subgerentes oficina - Mandos intermedios	0	0	0	0%	0	0%
Gerentes	1	100%	0	0%	1	1%
España	1.036	66%	536	34%	1.572	18%
Repartidores	648	93%	48	7%	696	44%
Pizzeros	197	40%	293	60%	490	31%
Jefes de equipo - Asistentes de tienda	118	49%	124	51%	242	15%
Gerentes de tienda	35	48%	38	52%	73	5%
Gerentes de mercado	7	58%	5	42%	12	1%
Profesionales	17	50%	17	50%	34	2%
Subgerentes oficina - Mandos intermedios	9	50%	9	50%	18	1%
Gerentes	5	71%	2	29%	7	0%

DATOS 2020

Cargo	Hombres		Mujeres		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Costa Rica	205	54%	175	46%	380	100%
Repartidores	89	100%	-	0%	89	23%
Pizzeros	86	46%	100	54%	186	49%
Jefes de equipo - Asistentes de tienda	11	26%	31	74%	42	11%
Gerentes de tienda	4	14%	25	86%	29	8%
Gerentes de mercado	-	0%	3	100%	3	1%
Profesionales	10	48%	11	52%	21	6%
Subgerentes oficina - Mandos intermedios	3	43%	4	57%	7	2%
Gerentes	2	67%	1	33%	3	1%
Panamá	55	35%	100	65%	155	100%
Repartidores	3	100%	-	0%	3	2%
Pizzeros	35	38%	57	62%	92	59%
Jefes de equipo - Asistentes de tienda	12	32%	25	68%	37	24%
Gerentes de tienda	1	8%	11	92%	12	8%
Gerentes de mercado	-	0%	3	100%	3	2%
Profesionales	1	25%	3	75%	4	3%
Subgerentes oficina - Mandos intermedios	1	50%	1	50%	2	1%
Gerentes	2	100%	-	0%	2	1%
Guatemala	126	70%	54	30%	180	100%
Repartidores	50	100%	-	0%	50	28%
Pizzeros	43	53%	38	47%	81	45%
Jefes de equipo - Asistentes de tienda	15	83%	3	17%	18	10%
Gerentes de tienda	10	71%	4	29%	14	8%
Gerentes de mercado	1	50%	1	50%	2	1%
Profesionales	3	33%	6	67%	9	5%
Subgerentes oficina - Mandos intermedios	1	50%	1	50%	2	1%
Gerentes	3	75%	1	25%	4	2%
Total	4.140	65%	2.225	35%	6.365	100%

DATOS 2021

Cargo	Hombres		Mujeres		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Costa Rica	292	58%	212	42%	504	6%
Repartidores	111	97%	4	3%	115	23%
Pizzeros	131	52%	123	48%	254	50%
Jefes de equipo - Asistentes de tienda	21	40%	32	60%	53	11%
Gerentes de tienda	7	21%	27	79%	34	7%
Gerentes de mercado	2	50%	2	50%	4	1%
Profesionales	15	43%	20	57%	35	7%
Subgerentes oficina - Mandos intermedios	3	50%	3	50%	6	1%
Gerentes	2	67%	1	33%	3	1%
Panamá	82	39%	126	61%	208	2%
Repartidores	1	100%	-	0%	1	0%
Pizzeros	57	40%	87	60%	144	69%
Jefes de equipo - Asistentes de tienda	11	37%	19	63%	30	14%
Gerentes de tienda	5	26%	14	74%	19	9%
Gerentes de mercado	0	0%	3	100%	3	1%
Profesionales	4	57%	3	43%	7	3%
Subgerentes oficina - Mandos intermedios	2	100%	0	0%	2	1%
Gerentes	2	100%	0	0%	2	1%
Guatemala	197	57%	146	43%	343	4%
Repartidores	87	98%	2	2%	89	49%
Pizzeros	61	36%	110	64%	171	95%
Jefes de equipo - Asistentes de tienda	22	54%	19	46%	41	23%
Gerentes de tienda	13	72%	5	28%	18	10%
Gerentes de mercado	1	33%	2	67%	3	2%
Profesionales	9	64%	5	36%	14	8%
Subgerentes oficina - Mandos intermedios	2	40%	3	60%	5	3%
Gerentes	2	100%	0	0%	2	1%
Reino Unido	912	80%	229	20%	1.141	13%
Repartidores	519	95%	26	5%	545	48%
Pizzeros	286	60%	188	40%	474	42%
Jefes de equipo - Asistentes de tienda	24	71%	10	29%	34	3%
Gerentes de tienda	63	95%	3	5%	66	6%
Gerentes de mercado	11	100%	0	0%	11	1%
Profesionales	7	78%	2	22%	9	1%
Subgerentes oficina - Mandos intermedios	2	100%	0	0%	2	0%
Gerentes	0	0	0	0%	0	0%
Total	5.528	52%	3.376	35%	8.904	100%

NACIONALIDAD POR MERCADO

Nacionalidad	PJ Chile	JB Chile	España	Costa Rica	Panamá	Guatemala	Total
Chile	4.379	126	1	1	0	1	4.508
España	0	0	1.461	0	0	0	1.461
Costa Rica	0	0	0	453	0	3	456
Venezuela	316	28	9	12	11	0	376
Guatemala	0	0	0	1	0	338	339
Panamá	0	0	0	2	187	0	189
Colombia	101	6	9	0	6	0	122
Perú	60	7	3	0	0	0	70
Haití	48	2	0	0	0	0	50
Bolivia	25	1	7	1	0	0	34
Ecuador	12	3	17	0	0	0	32
Nicaragua	0	0	0	29	3	0	32
Marruecos	0	0	13	0	0	0	13
Rumania	0	0	13	0	0	0	13
Italia	1	0	9	0	0	0	10
República Dominicana	5	1	2	0	1	0	9
El Salvador	2	0	1	5	0	0	8
Argentina	6	0	1	0	0	0	7
Francia	0	0	5	0	0	0	5
Bulgaria	0	0	4	0	0	0	4
Cuba	3	0	0	0	0	0	3
Honduras	0	0	3	0	0	0	3

Nacionalidad	PJ Chile	JB Chile	España	Costa Rica	Panamá	Guatemala	Total
México	3	0	0	0	0	0	3
Paraguay	0	0	3	0	0	0	3
Polonia	0	0	3	0	0	0	3
Guinea Ecuatorial	0	0	2	0	0	0	2
Portugal	0	0	2	0	0	0	2
Brasil	0	0	1	0	0	0	1
Estados Unidos	0	0	0	0	0	1	1
India	0	0	1	0	0	0	1
Moldavia	0	0	1	0	0	0	1
Turquía	0	0	1	0	0	0	1
Uruguay	1	0	0	0	0	0	1
Bangladesh	0	0	0	0	0	0	0
Camerún	0	0	0	0	0	0	0
Iraq	0	0	0	0	0	0	0
Ucrania	0	0	0	0	0	0	0
Totales	4.962	174	1.572	504	208	343	7.763

Información de Reino Unido no disponible.

NACIONALIDAD POR CARGO

Nacionalidad	Repartidores	Pizzeros y smashers	Jefes de equipo - Asistentes de tienda	Gerentes de tienda	Gerentes de mercado	Profesionales	Subgerentes oficina - Mandos intermedios	Gerentes	Total
Argentina	1	1	0	2	3	0	0	0	7
Bangladesh	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bolivia	5	5	1	16	6	1	0	0	34
Brasil	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Bulgaria	2	1	0	0	1	0	0	0	4
Camerún	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chile	32	1.269	234	2.316	563	63	19	12	4.508
Colombia	5	57	5	29	19	6	1	0	122
Costa Rica	104	226	47	31	6	34	6	2	456
Cuba	0	1	1	1	0	0	0	0	3
Ecuador	10	5	2	6	8	1	0	0	32
El Salvador	3	3	1	1	0	0	0	0	8
España	651	446	227	70	9	41	11	6	1.461
Estados Unidos	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Francia	2	1	1	1	0	0	0	0	5
Guatemala	89	172	41	18	1	14	4	0	339
Guinea Ecuatorial	1	1	0	0	0	0	0	0	2
Haití	0	6	8	33	3	0	0	0	50
Honduras	2	1	0	0	0	0	0	0	3
India	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Iraq	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Italia	6	3	1	0	0	0	0	0	10

Nacionalidad	Repartidores	Pizzeros y smashers	Jefes de equipo - Asistente de tienda	Gerentes de tienda	Gerentes de mercado	Profesionales	Subgerentes oficina - Mandos intermedios	Gerentes	Total
Marruecos	7	3	2	1	0	0	0	0	13
México	0	2	0	0	1	0	0	0	3
Moldavia	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Nicaragua	8	17	3	3	0	0	0	1	32
Panamá	0	139	24	15	2	6	3	0	189
Paraguay	3	0	0	0	0	0	0	0	3
Perú	2	23	3	26	13	2	1	0	70
Polonia	3	0	0	0	0	0	0	0	3
Portugal	1	1	0	0	0	0	0	0	2
República Dominicana	2	0	2	3	2	0	0	0	9
Rumania	5	5	2	0	1	0	0	0	13
Turquía	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Uruguay	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Venezuela	8	167	31	52	82	34	1	1	376
Ucrania	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totales	956	2555	636	2624	721	202	46	23	7763

Información de Reino Unido no disponible.

ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES (EINF)

Categoría	Chile (Papa John's) (US\$ Mensual)			Chile (Just Burger) (US\$ Mensual)		
	Salario Fijo	Salario convenio	Salario variable	Salario Fijo	Salario convenio	Salario variable
Repartidores	Ingreso mínimo legal	N/A	CLP 700 por reparto	Ingreso mínimo legal	N/A	CLP 700 por reparto
Pizzeros y smashers	Ingreso mínimo legal	N/A	N/A	Ingreso mínimo legal	N/A	N/A
Jefes de equipo - Asistentes de tienda	\$575,9	N/A	Prom 64% del sueldo mensual	\$575,9	N/A	Prom 64% del sueldo mensual
Gerentes de tienda	\$857,3	N/A	Prom 77% del sueldo mensual	\$857,3	N/A	Prom 77% del sueldo mensual
Gerentes de mercado	\$2.041,4	N/A	Prom 43% del sueldo mensual + 1 sueldo al año.	N/A	N/A	N/A
Profesionales	No informado	No informado	No informado	N/A	N/A	N/A
Subgerentes oficina - Mandos intermedios	No informado	No informado	No informado	N/A	N/A	N/A
Gerentes	No informado	No informado	No informado	N/A	N/A	N/A

Categoría	España (€ anual)			UK (US\$ anual)		
	Salario Fijo	Salario convenio	Salario variable	Salario Fijo	Salario convenio	Salario variable
Repartidores	€ 13.300	€ 13.300	Según convenio	N/A	N/A	\$12,2
Pizzeros	€ 13.300	€ 13.300	N/A	N/A	N/A	\$12,2
Jefes de equipo - Asistentes de tienda	€ 13.300	€ 13.300	150-300 €/mes	N/A	N/A	\$12,2
Gerentes de tienda	€ 20.000	€ 15.431	600 €/mes	\$38.179,5	\$38.179,5	\$12,2
Gerentes de mercado	€ 31.000	€ 13.998	50%	\$47.724,4	\$47.724,4	\$12,2
Profesionales	€ 21.409	€ 13.300	N/A	\$27.271,1	\$27.271,1	\$12,2
Subgerentes oficina - Mandos intermedios	€ 37.800	€ 17.174	15%	\$74.995,5	\$74.995,5	\$12,5
Gerentes	€ 94.600	€ 17.174	25%-40%	N/A	N/A	N/A

Categoría	Costa Rica (US\$ anual)			Panamá (US\$ anual)			Guatemala (US\$ anual)		
	Salario Fijo	Salario convenio	Salario variable	Salario Fijo	Salario convenio	Salario variable	Salario Fijo	Salario convenio	Salario variable
Repartidores	\$7.109,6	N/A	N/A	\$7.188,5	N/A	N/A	\$4.349,8	\$384,9	N/A
Pizzeros	\$7.910,2	N/A	N/A	\$7.594,7	N/A	N/A	\$4.349,8	\$384,9	N/A
Jefes de equipo - Asistentes de tienda	\$11.717,9	N/A	\$1.166,4	\$9.791,0	N/A	\$726,0	\$5.170,8	\$538,4	N/A
Gerentes de tienda	\$9.312,5	N/A	\$1.652,4	\$9.859,2	N/A	\$2.280,0	\$7.505,9	\$2.213,3	N/A
Gerentes de mercado	\$14.929,2	N/A	\$3.887,9	\$15.686,4	N/A	\$6.540,0	\$26.944,4	\$384,9	N/A
Profesionales	\$14.090,5	N/A	N/A	\$19.165,7	N/A	N/A	\$5.597,9	\$694,5	N/A
Subgerentes oficina - Mandos intermedios	\$29.807,3	N/A	\$33.047,2	\$18.720,0	N/A	N/A	\$10.007,9	\$4.773,0	N/A
Gerentes	\$176.904,0	N/A	\$2.460,0	\$104.972,3	N/A	N/A	\$57.478,2	\$1.154,8	N/A

202-1 Ratio del salario de categoría inicial estándar por género frente al salario mínimo local.

	Género	Salario Mínimo País			Salario Categoría Inicial (fijo)			Ratio Salario inicial empresa vs Salario Mínimo País		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Chile (PJ) (USD Mensual)	Mujer	\$395,8	\$429,3	\$443,1	\$395,8	\$429,3	\$443,1	100,0%	100,0%	100,0%
	Hombre	\$395,8	\$429,3	\$443,1	\$395,8	\$429,3	\$443,1	100,0%	100,0%	100,0%
Chile (JB) (USD Mensual)	Mujer	N/A	\$429,3	\$443,1	N/A	\$429,3	\$443,1	N/A	100,0%	100,0%
	Hombre	N/A	\$429,3	\$443,1	N/A	\$429,3	\$443,1	N/A	100,0%	100,0%
España (Euro Anual)	Mujer	\$12.600,0	\$13.300,0	\$13.510,2	\$12.600,0	\$13.300,0	\$13.510,2	100,0%	100,0%	100,0%
	Hombre	\$12.600,0	\$13.300,0	\$13.510,2	\$12.600,0	\$13.300,0	\$13.510,2	100,0%	100,0%	100,0%
Costa Rica (USD Hora)	Mujer	\$2,1	\$2,2	\$2,33	\$2,1	\$2,2	\$2,3	100,0%	100,0%	100,0%
	Hombre	\$2,1	\$2,2	\$2,33	\$2,1	\$2,2	\$2,9	100,0%	100,0%	100,0%
Panamá (USD Hora)	Mujer	\$2,9	\$2,9	\$2,33	\$2,9	\$2,9	\$2,9	100,0%	100,0%	100,0%
	Hombre	\$2,9	\$2,9	\$2,33	\$2,9	\$2,9	\$2,9	100,0%	100,0%	100,0%
Guatemala (USD Hora)	Mujer	\$1,5	\$1,5	\$1,5	\$1,5	\$1,5	\$1,5	100,0%	100,0%	100,0%
	Hombre	\$1,5	\$1,5	\$1,5	\$1,5	\$1,5	\$1,5	100,0%	100,0%	100,0%
Reino Unido (USD Hora)	Mujer	N/A	N/A	\$12,2	N/A	N/A	\$12,2	N/A	N/A	100,0%
	Hombre	N/A	N/A	\$12,2	N/A	N/A	\$12,2	N/A	N/A	100,0%

Salud y Seguridad – Número de Accidentes por mercado y Género (EINF) 2021

N° accidentes	Total	Hombres	% Hombres	Mujeres	% Mujeres
PJ Chile					
Con baja médica	362	213	58,8%	149	41,2%
Sin baja médica	208	166	79,8%	42	20,2%
Just Burger					
Con baja médica	14	7	50,0%	7	50,0%
Sin baja médica	1	1	100,0%	0	0%
España					
Con baja médica	186	149	80,1%	37	19,9%
Sin baja médica	179	134	74,9%	45	25,1%
Costa Rica					
Con baja médica	32	14	43,8%	18	56,3%
Sin baja médica	9	4	44,4%	5	55,6%
Panamá					
Con baja médica	0	0	0%	0	0%
Sin baja médica	0	0	0%	0	0%
Guatemala					
Con baja médica	12	11	91,7%	1	8,3%
Sin baja médica	0	0	0%	0	0%

Mercado	2020				2021			
	N° de accidentes	N° de días perdidos	Dotación (promedio anual)	HH trabajadas	N° de accidentes	N° de días perdidos	Dotación (promedio anual)	HH trabajadas
Chile (PJ)	287	7.074	3.726	7.153.920	362	7.833	4.674	8.974.080
Chile (JB)	N/A	N/A	N/A	N/A	15	139	104	153.746
España	325	4.793	1.454	1.282.260	365	5.317	1.582	1.443.460
Costa Rica	41	252	381	713.232	64	579	426	870.127
Panamá	N/A	N/A	N/A	N/A	4	31	185	428.064
Guatemala	N/A	N/A	180	374.400	0	0	343	17.472
Reino Unido (no disponible)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
TOTAL	653	12.119	5.741	9.523.812	810	13.899	7314	11.886.949

Mercado	2020				2021			
	Índice de frecuencia (IF)	Índice de gravedad (IG)	Tasa de accidentabilidad	Tasa de días perdidos	Índice de frecuencia (IF)	Índice de gravedad (IG)	Tasa de accidentabilidad	Tasa de días perdidos
Chile (PJ)	40,12	0,99	7,70	189,9	40,3	0,9	7,7	167,6
Chile (JB)	N/A	N/A	N/A	N/A	97,6	0,9	14,4	133,7
España	253,46	3,7	22,4	329,6	252,9	3,7	23,1	336,1
Costa Rica	57,48	0,4	10,8	66,1	73,6	0,7	15,0	135,9
Panamá	N/A	N/A	N/A	N/A	9,3	0,1	2,2	16,8
Guatemala	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A
Reino Unido (no disponible)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
TOTAL	68,56	1,27	11,37	211,10	68,1	1,2	11,1	190,0

Tipo de lesión	Chile (PJ)		Chile (JB)		España		Costa Rica		Panamá		Guatemala		TOTAL
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
Causadas por seres vivos	15	6	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	23
At. Circulación	144	39	4	1	122	15	0	0	0	0	1	0	326
Atrapamiento	6	5	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	12
Caída de objetos en manipulación	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	3
Caída de personas a distinto nivel	8	5	2	0	5	3	0	3	0	0	0	0	26
Caída de personas al mismo nivel	11	37	1	0	2	3	2	5	0	0	0	0	61
Caída de objetos por desplome	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2
Choque contra objetos inmóviles	5	15	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	23
Contacto con sustancias agresivas	1	0	0	1	0	0	2	3	0	0	0	0	7
Contacto térmico	3	7	0	1	0	0	1	2	0	0	0	0	14
Golpes o cortes con objetos o herramientas	11	31	0	2	4	4	6	4	0	0	0	0	62
In itinere	90	67	4	2	13	9	2	0	0	0	8	0	195
Pluriempleado	0	0	0	0	8	2	0	0	0	0	0	0	10
Recaída	30	21	2	1	13	9	0	0	0	0	0	0	76
Sobreesfuerzo físico	9	4	0	1	7	3	5	5	0	0	0	0	34
Caída de objetos desprendidos	-	-	-	-	0	3	-	-	-	-	-	-	3
TOTAL	333	237	13	10	180	53	19	22	0	0	10	0	877

Anexos

5. Desempeño Económico

201-1 Valor económico generado y distribuido por país

Papa John's Chile (USD)			
	2020	2021	Diferencia
Valor Económico Creado	\$124.765.621,4	\$191.626.630,6	54%
1. Ingresos de actividades ordinarias	\$121.599.670,2	\$184.308.842,9	52%
2. Otras Ganancias	\$1.731.174,5	\$2.113.497,8	22%
3. Ingresos Financieros	\$1.434.776,7	\$5.204.289,9	263%
Valor Económico Distribuido	\$124.587.626,3	\$184.286.002,8	48%
1. Costos operativos	\$66.568.392,0	\$102.086.010,9	53%
1.1 Consumo de materias primas y materiales secundarios	\$36.944.970,7	\$56.525.086,5	53%
1.2 Otros gastos por naturaleza	\$29.623.421,3	\$45.560.924,3	54%
2. Salarios y beneficios sociales para los empleados	\$30.858.981,4	\$42.128.794,3	37%
3. Pago a proveedores de Capital	\$7.367.257,9	\$21.268.048,7	189%
3.1 Costos Financieros	-\$718.146,9	-\$4.158.103,5	479%
3.2 Pago de Dividendos	\$7.021.587,5	\$20.377.949,3	190%
3.3 Resultados por unidades de reajuste	\$1.063.817,3	\$5.048.202,9	375%
4. Pagos a Gobiernos (impuestos y multas asociadas a nivel internacional, nacional y local)	\$16.319.505,0	\$20.213.018,6	24%
5. Inversiones en la comunidad (donaciones)	\$6.500.030,7	\$1.431.279,0	-78%
Valor Económico retenido	\$177.995,1	\$7.340.627,7	4.024%
Impuestos sobre beneficios pagados (gasto por impuesto)	-\$3.026.540,5	-\$2.841.148,7	-6%
Subvenciones públicas recibidas	\$0	\$0	0%

Just Burger Chile (USD)			
	2020	2021	Diferencia
Valor Económico Creado	\$165.388,7	\$3.848.355,4	2.226,9%
1. Ingresos de actividades ordinarias	\$164.977,7	\$3.769.802,3	2.185,0%
2. Otras Ganancias	\$0	\$76.245,0	N/A
3. Ingresos Financieros	\$411,1	\$2.308,1	461,5%
Valor Económico Distribuido	\$330.758,1	\$4.046.817,5	1.123,5%
1. Costos operativos	\$239.068,7	\$2.868.903,8	1.100,0%
1.1 Consumo de materias primas y materiales secundarios	\$60.417,4	\$1.543.926,0	2.455,4%
1.2 Otros gastos por naturaleza	\$178.651,3	\$1.324.977,9	641,7%
2. Salarios y beneficios sociales para los empleados	\$90.588,4	\$1.064.767,3	1.075,4%
3. Pago a proveedores de Capital	\$0	-\$7.657,9	N/A
3.1 Costos Financieros	-\$411,1	-\$9.966,0	2.324,5%
3.2 Pago de Dividendos	\$0	\$0	0%
3.3 Resultados por unidades de reajuste	\$411,1	\$2.308,1	461,5%
4. Pagos a Gobiernos (impuestos y multas asociadas a nivel internacional, nacional y local)	\$1.101,0	\$41.759,7	3.692,8%
5. Inversiones en la comunidad (donaciones)	\$0	\$79.044,5	N/A
Valor Económico retenido	-\$165.369,4	-\$198.462,2	20,0%
Impuestos sobre beneficios pagados (gasto por impuesto)	\$0	\$0	0,0%
Subvenciones públicas recibidas	\$0	\$0	0,0%

Iberia (USD)			
	2020	2021	Diferencia
Valor Económico Creado	\$44.854.359,4	\$51.126.595,6	14,0%
1. Ingresos de actividades ordinarias	\$44.680.480,9	\$51.069.043,5	14,3%
2. Otras Ganancias	\$766,3	\$14.834,2	1.835,9%
3. Ingresos Financieros	\$173.112,2	\$42.717,9	-75,3%
Valor Económico Distribuido	\$50.142.568,9	\$59.122.567,7	17,9%
1. Costos operativos	\$21.278.005,1	\$27.642.238,5	29,9%
1.1 Consumo de materias primas y materiales secundarios	\$9.198.132,8	\$11.628.291,1	26,4%
1.2 Otros gastos por naturaleza	\$12.079.872,3	\$16.013.947,4	32,6%
2. Salarios y beneficios sociales para los empleados	\$19.231.428,7	\$22.180.544,4	15,3%
3. Pago a proveedores de Capital	\$718.723,3	\$935.762,4	30,2%
3.1 Costos Financieros	\$841.440,9	\$988.437,1	17,5%
3.2 Pago de Dividendos	\$0	\$0	0%
3.3 Resultados por unidades de reajuste	-\$122.717,6	-\$52.674,7	-57,1%
4. Pagos a Gobiernos (impuestos y multas asociadas a nivel internacional, nacional y local)	\$8.910.885,8	\$8.297.777,4	-6,9%
5. Inversiones en la comunidad (donaciones)	\$3.526,0	\$66.245,0	1.778,8%
Valor Económico retenido	-\$5.288.209,5	-\$7.995.972,2	51,2%
Impuestos sobre beneficios pagados (gasto por impuesto)	\$0	\$0	0%
Subvenciones públicas recibidas	\$0	\$0	0%

Costa Rica (USD)			
	2020	2021	Diferencia
Valor Económico Creado	\$18.277.587,67	\$22.257.821,60	21,8%
1. Ingresos de actividades ordinarias	\$18.252.140,79	\$22.245.177,56	21,9%
2. Otras Ganancias	\$0	\$0	0%
3. Ingresos Financieros	\$25.446,88	\$12.644,04	-50,3%
Valor Económico Distribuido	\$15.729.506,91	\$20.337.212,32	29,3%
1. Costos operativos	\$10.878.288,82	\$13.754.343,94	26,4%
1.1 Consumo de materias primas y materiales secundarios	\$4.858.925,28	\$6.439.335,81	32,5%
1.2 Otros gastos por naturaleza	\$6.019.363,54	\$7.315.008,13	21,5%
2. Salarios y beneficios sociales para los empleados	\$4.623.379,38	\$4.766.062,89	3,1%
3. Pago a proveedores de Capital	\$227.838,71	\$305.882,43	34,3%
3.1 Costos Financieros	\$167.453,84	\$360.464,26	115,3%
3.2 Pago de Dividendos	\$0	\$0	0%
3.3 Resultados por unidades de reajuste	\$60.384,86	-\$54.581,83	-190,4%
4. Pagos a Gobiernos (impuestos y multas asociadas a nivel internacional, nacional y local)	N/A	\$1.502.178,15	N/A
5. Inversiones en la comunidad (donaciones)	\$0	\$8.744,90	N/A
Valor Económico retenido	\$2.548.080,76	\$1.920.609,28	-24,6%
Impuestos sobre beneficios pagados (gasto por impuesto)	\$0	\$0	0%
Subvenciones públicas recibidas	\$0	\$0	0%

Panamá (USD)			
	2020	2021	Diferencia
Valor Económico Creado	\$10.048.981,9	\$12.926.406,4	28,6%
1. Ingresos de actividades ordinarias	\$10.031.104,7	\$12.903.988,6	28,6%
2. Otras Ganancias	\$0	\$0	0%
3. Ingresos Financieros	\$17.877,2	\$22.417,82	25,4%
Valor Económico Distribuido	\$8.897.404,8	\$11.508.080,7	29,3%
1. Costos operativos	\$6.751.249,3	\$8.503.323,7	26,0%
1.1 Consumo de materias primas y materiales secundarios	\$2.930.227,6	\$3.716.184,3	26,8%
1.2 Otros gastos por naturaleza	\$3.821.021,7	\$4.787.139,4	25,3%
2. Salarios y beneficios sociales para los empleados	\$1.950.179,3	\$2.411.726,6	23,7%
3. Pago a proveedores de Capital	\$195.976,2	\$234.101,5	19,5%
3.1 Costos Financieros	\$178.199,8	\$241.970,1	35,8%
3.2 Pago de Dividendos	\$0	\$0	0%
3.3 Resultados por unidades de reajuste	\$17.776,4	-\$7.868,7	-144,3%
4. Pagos a Gobiernos (impuestos y multas asociadas a nivel internacional, nacional y local)	N/A	\$358.929,0	N/A
5. Inversiones en la comunidad (donaciones)	\$0	\$0	0%
Valor Económico retenido	\$1.151.577,15	\$1.418.325,7	23,2%
Impuestos sobre beneficios pagados (gasto por impuesto)	\$0	\$0	0%
Subvenciones públicas recibidas	\$0	\$16.174,1	0%

Guatemala (USD)			
	2020	2021	Diferencia
Valor Económico Creado	\$6.508.463,1	\$9.409.077,7	44,6%
1. Ingresos de actividades ordinarias	\$6.499.018,8	\$9.400.636,8	44,6%
2. Otras Ganancias	\$9.444,3	\$11,1	-99,9%
3. Ingresos Financieros	\$0	\$8.429,8	
Valor Económico Distribuido	\$8.174.216,02	\$11.045.712,4	35,1%
1. Costos operativos	\$4.117.693,4	\$5.606.901,8	36,2%
1.1 Consumo de materias primas y materiales secundarios	\$2.088.895,0	\$2.832.785,4	35,6%
1.2 Otros gastos por naturaleza	\$2.028.798,4	\$2.774.116,4	36,7%
2. Salarios y beneficios sociales para los empleados	\$1.252.512,6	\$1.965.746,5	56,9%
3. Pago a proveedores de Capital	\$625.239,1	\$393.477,4	-37,1%
3.1 Costos Financieros	\$633.623,1	\$388.168,1	-38,7%
3.2 Pago de Dividendos	\$0	\$0	0%
3.3 Resultados por unidades de reajuste	-\$8.384,1	\$5.309,3	-163,3%
4. Pagos a Gobiernos (impuestos y multas asociadas a nivel internacional, nacional y local)	\$2.178.592,1	\$3.036.290,4	39,4%
5. Inversiones en la comunidad (donaciones)	\$178,90	\$43.296,3	24101,6%
Valor Económico retenido	-\$1.665.752,9	-\$1.636.634,7	-1,7%
Impuestos sobre beneficios pagados (gasto por impuesto)	\$0	\$0	0%
Subvenciones públicas recibidas	\$0	\$0	0%

Reino Unido (USD)	
	2021
Valor Económico Creado	\$30.645.270,3
1. Ingresos de actividades ordinarias	\$30.568.872,4
2. Otras Ganancias	\$70.417,8
3. Ingresos Financieros	\$5.980,1
Valor Económico Distribuido	\$27.294.496,3
1. Costos operativos	\$15.867.169,1
1.1 Consumo de materias primas y materiales secundarios	\$7.578.731,8
1.2 Otros gastos por naturaleza	\$8.288.437,3
2. Salarios y beneficios sociales para los empleados	\$10.825.533,1
3. Pago a proveedores de Capital	\$359.194,3
3.1 Costos Financieros	\$368.338,4
3.2 Pago de Dividendos	\$0
3.3 Resultados por unidades de reajuste	-\$9.144,2
4. Pagos a Gobiernos (impuestos y multas asociadas a nivel internacional, nacional y local)	\$242.599,8
5. Inversiones en la comunidad (donaciones)	\$0
Valor Económico retenido	\$3.350.774,0
Impuestos sobre beneficios pagados (gasto por impuesto)	\$0
Subvenciones públicas recibidas	\$0

DFS I	2020	2021	Diferencia
Valor Económico Creado	\$13.113.537,7	\$18.576.287,7	41,7%
1. Ingresos de actividades ordinarias	\$0	\$5.789.901,7	N/A
2. Otras Ganancias	\$5.790,1	\$5.785,1	-0,1%
3. Ingresos Financieros	\$13.107.747,5	\$12.780.600,8	-2,5%
Valor Económico Distribuido	\$12.060.306,9	\$11.705.079,0	-2,9%
1. Costos operativos	\$3.162.802,2	\$8.625.458,2	172,7%
1.1 Consumo de materias primas y materiales secundarios	\$0	\$0	0%
1.2 Otros gastos por naturaleza	\$3.162.802,2	\$8.625.458,2	172,7%
2. Salarios y beneficios sociales para los empleados	\$0	\$624.497,8	N/A
3. Pago a proveedores de Capital	\$8.897.504,7	\$2.455.123,0	-72,4%
3.1 Costos Financieros	\$8.897.504,7	\$2.455.123,0	-72,4%
3.2 Pago de Dividendos	\$0	\$0	0%
3.3 Resultados por unidades de reajuste	\$0	\$0	0%
4. Pagos a Gobiernos (impuestos y multas asociadas a nivel internacional, nacional y local)	\$0	\$0	0%
5. Inversiones en la comunidad (donaciones)	\$0	\$0	0%
Valor Económico retenido	\$1.053.230,8	\$6.871.208,7	552,4%
Impuestos sobre beneficios pagados (gasto por impuesto)	\$0	\$0	0%
Subvenciones públicas recibidas	\$0	\$0	0%

	2020	2021	
Impuestos sobre Beneficios pagados (USD)			
Chile	PJ Chile	-\$2.701.728,1	-\$2.536.232,7
	Just Burger	\$0	\$0
Iberia	\$0	\$0	
Costa Rica	\$0	\$0	
Panamá	\$0	\$0	
Guatemala	\$0	\$0	
UK	\$0	\$0	
DFS I	\$0	\$0	
Totales	-\$2.701.728,1	-\$2.536.232,7	

	2020	2021	
Subvenciones públicas recibidas (USD)			
Chile	PJ Chile	\$0	\$0
	Just Burger	\$0	\$0
Iberia	\$0	\$0	
Costa Rica	\$0	\$0	
Panamá	\$0	\$16.147,0	
Guatemala	\$0	\$0	
UK	\$0	\$0	
DFS I	\$0	\$0	
Totales	\$0	\$16.147,0	

Índice GRI

[102-55] INDICE GRI

Enfoques de Gestión [103-1] [103-2] [103-3]		
Tema Material	Sección - Capítulo	Página
Gobierno corporativo	Gobernanza	151
Ética y prevención de la corrupción	Gobernanza	162
Cumplimiento normativo	Gobernanza	160
Contexto económico y social en nuestros mercados	Sostenibilidad de nuestro negocio	77
Presencia en el mercado de nuestras marcas	Modelo de negocio	30
Calidad y seguridad de los productos	Sostenibilidad de nuestro negocio	79
Transformación digital y Ciberseguridad	Modelo de negocio	48
Gestión de proveedores	Sostenibilidad de nuestro negocio	75
Cultura y Propósito	Equipo	126
Empleo, atracción y retención del talento	Equipo	106
Capacitación y desarrollo	Equipo	110
Diversidad, igualdad e inclusión	Equipo	126
Calidad de vida laboral y relaciones laborales	Equipo	119
Gestión de salud y seguridad laboral	Equipo	135
Desarrollo económico en comunidades locales	Comunidad	142
Apoyo y donaciones	Comunidad	145
Eficiencia ambiental de las operaciones (energía y agua)	Medioambiente	86 / 90
Materias primas y eco embalajes	Medioambiente	95
Cambio Climático	Medioambiente	95
Gestión de residuos	Medioambiente	94
Conservación y apoyo a la biodiversidad	Medioambiente	100

Indicador	Descripción	Sección, Capítulo, Omisiones / Respuesta	Página	ODS / Pacto Global	Estados de Información no financiera (EINF)
Perfil de la Organización					
102-1	Nombre de la organización.	Introduccion - Alcance la Memoria	21		EINF1 : Descripción del modelo de negocio EINF2: Presencia geográfica
102-2	Marcas, productos y servicios más importantes para la organización.	Modelo de Negocio - Perfil DFSI	21		
102-3	Lugar de la sede principal de la organización.	Sede Social: Calle General Díaz Prolier 21 - Entreplanta B Madrid 28. (Madrid, España). Sede Principal : QCC en Alcalá de Henares (Madrid, España)	24		EINF2: Presencia geográfica
102-4	Ubicación de las operaciones.	Modelo de Negocio - Perfil DFSI	24		
102-5	Naturaleza del régimen de propiedad y su forma jurídica.	Al 31 de diciembre de 2019 la sociedad dominante directa es Drake Enterprises, AG, con domicilio social y fiscal en Suiza y formula cuentas anuales consolidadas que son depositadas en dicho país. Es una Sociedad dedicada a la gestión de activos	12		EINF2: Presencia geográfica
102-6	Mercados servidos.	Desempeño Económico	26		
102-7	Dimensiones de la organización (empleados, operaciones, ventas, capitalización, productos y servicios).	Introduccion - Hitos y cifras destacadas	14	8.- Trabajo decente y crecimiento económico	EINF12: Empleo
102-8	Desglose de empleados (tipo de contrato, región y sexo).	Compromiso con la Sostenibilidad - Equipo	105		EINF1: Descripción del modelo de negocio
102-9	Cadena de suministro de la organización.	Modelo de Negocio - Perfil DFSI	28		EINF3: Objetivos y estrategias
102-10	Cambios significativos durante el periodo en el tamaño, estructura, propiedad accionaria o en la cadena de suministros de la organización.	Compromiso con la Sostenibilidad - La sostenibilidad de nuestro negocio	75	16.- Paz, justicia e instituciones	EINF6: Principales riesgos e impactos derivados de las actividades de la empresa, así como la gestión de los mismos
102-11	Forma en que la organización aborda el principio de precaución	Compromiso con la Sostenibilidad - Medioambiente	85	17.- Alianzas para lograr los objetivos	EINF21: Compromisos de la empresa con el desarrollo sostenible
102-12	Cartas, principios u otras iniciativas externas que la organización ha adoptado.	Compromiso con la sostenibilidad - Asociaciones y membresías	56	17.- Alianzas para lograr los objetivos	EINF21: Compromisos de la empresa con el desarrollo sostenible
102-13	Asociaciones y organizaciones de promoción nacional o internacional a las que la organización pertenece.	Compromiso con la sostenibilidad - Asociaciones y membresías	56	17.- Alianzas para lograr los objetivos	EINF21: Compromisos de la empresa con el desarrollo sostenible
Estrategia					
102-14	Declaración del responsable principal.	Visión Corporativa - En primer lugar, las personas	6		
102-15	Descripción de los principales efectos, riesgos y oportunidades.	Gobernanza - Gestión de Riesgos	159		EINF4: Principales factores y tendencias que afectan a la evolución futura
Ética e Integridad					
102-16	Valores, principios, estándares y normas de la organización.	Modelo de Negocio - Perfil DFSI	20		
102-17	Mecanismos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita.	Gobernanza - Gestión de Riesgos	160		EINF5: Una breve descripción de las políticas del grupo

Indicador	Descripción	Sección. Capítulo. Omisiones / Respuesta	Página	ODS / Pacto Global	Estados de Información no financiera (EINF)
Gobernanza					
102-18	Estructura de gobierno de la organización.	Gobernanza	153		
102-19	Delegación de autoridad	Gobernanza	152		
102-20	Responsabilidad a nivel ejecutivo en temas económicos, ambientales y sociales.	Gobernanza	152		
102-22	Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités	Gobernanza	153	16.- Paz, justicia e instituciones	
102-23	Presidente del máximo órgano de gobierno.	Gobernanza	153		
102-26	Función del máximo órgano de gobierno en la selección de objetivos, valores y estrategia	Gobernanza	152		
Participación de los grupos de interés					
102-40	Grupos de interés vinculados a la organización	Compromiso con la Sostenibilidad - Relación con los grupos de interés	54		
102-41	Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos	Compromiso con la Sostenibilidad - Equipo	121		EINF15: Relaciones sociales (laborales)
102-42	Base para la elección de los grupos de interés con los que se trabaja	Compromiso con la Sostenibilidad - Relación con los grupos de interés	54		
102-43	Enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés	Compromiso con la Sostenibilidad - Relación con los grupos de interés	52		
Prácticas para la elaboración de Informes					
102-44	Cuestiones y problemas clave que han surgido a raíz de la participación de los grupos de interés.	Introduccion - Alcance la Memoria	52		
102-45	Entidades que figuran en los EEFF consolidados de la organización.	Introduccion - Alcance la Memoria	12		
102-46	Proceso para determinar el contenido de la Memoria y cobertura de cada aspecto.	Introduccion - Alcance la Memoria	52		
102-47	Aspectos materiales identificados durante el proceso de definición del contenido de la Memoria.	Compromiso con la Sostenibilidad - Materialidad	52		
102-48	Consecuencias de las reformulaciones de la información facilitada en memorias anteriores y sus causas.	No hay reformulaciones de información con respecto a memorias anteriores			
102-49	Cambios significativos en el alcance y la cobertura de cada aspecto con respecto a memorias anteriores.	Se actualizó el listado de temas materiales			
102-50	Periodo de la Memoria	Introduccion - Alcance la Memoria	12		
102-51	Fecha de la última Memoria.	2020			
102-52	Ciclo de presentación de memorias.	Introduccion - Alcance la Memoria	12		
102-53	Contacto para solventar dudas en relación con el contenido de la Memoria.	sostenibilidad@drakedfsi.com			
102-54	Opción de conformidad con la guía elegida por la organización	Introduccion - Alcance la Memoria	12		Esencial
102-56	Políticas y prácticas de la organización con respecto de la verificación externa.	La presente Memoria cuenta con una verificación de terceras partes			

Indicador	Descripción	Sección. Capítulo. Omisiones / Respuesta	Página	ODS / Pacto Global	Estados de Información no financiera (EINF)
Contenidos Básicos Específicos					
CATEGORÍA: Economía					
Desempeño Económico					
201-1	Valor económico directo generado y distribuido.	Desempeño Económico	187 / 211	8.- Trabajo decente y crecimiento económico	
Presencia en el Mercado					
202-1	Razones del salario de nivel de entrada estándar por género en comparación con el salario mínimo local.	Anexos	207	1.- Fin de la pobreza	
Prácticas de Adquisición					
204-1	Proporción del gasto en proveedores locales.	Compromiso con la Sostenibilidad - La sostenibilidad de nuestro negocio	78 / 190	11.- Ciudades y comunidades sostenibles	EINF22: Subcontratación y proveedores
Lucha contra la corrupción					
205-1	Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción.	Gobernanza	162	16.- Paz, justicia e instituciones	EINF20: Medidas contra la corrupción y el soborno
Desempeño Fiscal					
207-1	Enfoque de Impuesto	Desempeño Económico	184		
207-2	Gobierno fiscal, control y gestión de riesgos	Desempeño Económico	184	1.- Fin de la pobreza	EINF24: Información Fiscal
207-3	Participación de las partes interesadas y gestión de las preocupaciones relacionadas con los impuestos.	Desempeño Económico	184		
207-4	País por país	Desempeño Económico	184		
CATEGORÍA: Medio Ambiente					
Materiales					
301-3	Productos reutilizados y materiales de envasado.	Compromiso con la Sostenibilidad - Medioambiente	95	12.- Producción y consumo responsable	EINF8: Economía circular y prevención y gestión de residuos
Energía					
302-1	Consumo de energía.	Compromiso con la Sostenibilidad - Medioambiente	86	12.- Producción y consumo responsable	EINF10: Uso sostenible de los recursos (energía)
302-3	Intensidad de la energía	Compromiso con la Sostenibilidad - Medioambiente	86		
Agua					
303-5	Consumo de agua.	Compromiso con la Sostenibilidad - Medioambiente	90	12.- Producción y consumo responsable	EINF9: Uso sostenible de los recursos (agua)
Emisiones					

Indicador	Descripción	Sección. Capítulo. Omisiones / Respuesta	Página	ODS / Pacto Global	Estados de Información no financiera (EINF)
305-1	Emisiones directas de gases de efecto invernadero (Alcance 1).	Compromiso con la Sostenibilidad - Medioambiente	93		
305-2	Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero al generar energía (Alcance 2).	Compromiso con la Sostenibilidad - Medioambiente	93	13. Acción por el Clima	EINF7: Contaminación y Cambio Climático
305-3	Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero al generar energía (Alcance 3).	Compromiso con la Sostenibilidad - Medioambiente	93		
Residuos					
306-2	Residuos por tipo y método de eliminación.	Compromiso con la Sostenibilidad - Medioambiente	94	12.- Producción y consumo responsable	EINF8: Economía circular y prevención y gestión de residuos.
Cumplimiento Ambiental					
307-1	Incumplimiento de leyes y regulaciones ambientales.	Compromiso con la Sostenibilidad - Medioambiente	98	12.- Producción y consumo responsable	
CATEGORÍA: Desempeño social					
Empleo					
401-1	Número y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo etario, sexo y región.	Compromiso con la Sostenibilidad - Equipo	108	8.- Trabajo decente y crecimiento económico	EINF12: Empleo EINF13: Organización del trabajo
Salud y seguridad en el trabajo					
403-1	Sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo.	Compromiso con la Sostenibilidad - Equipo	134		EINF14: Salud y seguridad
403-2	Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes.	Compromiso con la Sostenibilidad - Equipo	134		EINF14: Salud y seguridad
403-5	Formación de trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo.	Compromiso con la Sostenibilidad - Equipo	134	3.- Salud y bienestar	EINF14: Salud y seguridad
403-6	Promoción de la salud en el trabajo.	Compromiso con la Sostenibilidad - Equipo	134		EINF14: Salud y seguridad
403-9	Lesiones relacionadas con el trabajo.	Compromiso con la Sostenibilidad - Equipo	136		EINF14: Salud y seguridad
403-10	Problemas de salud relacionados con el trabajo.	Compromiso con la Sostenibilidad - Equipo	136		EINF14: Salud y seguridad
Capacitación y educación					
404-1	Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral.	Compromiso con la Sostenibilidad - Equipo	113		EINF16: Formación
404-2	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.	Compromiso con la Sostenibilidad - Equipo	114	4.- Educación de calidad	EINF16: Formación
404-3	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional.	Compromiso con la Sostenibilidad - Equipo	114		

Indicador	Descripción	Sección. Capítulo. Omisiones / Respuesta	Página	ODS / Pacto Global	Estados de Información no financiera (EINF)
Diversidad e igualdad de oportunidades					
405-1	Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.	Compromiso con la Sostenibilidad - Equipo	128	10.- Reducción de las desigualdades	
405-2	Relación entre salario base y remuneración de mujeres a hombres.	Compromiso con la Sostenibilidad - Equipo	133	5.- Igualdad de género	EINF17: Accesibilidad universal de las personas con discapacidad EINF18: Igualdad
Discriminación					
406-1	Incidentes de discriminación y acciones correctivas tomadas.	Compromiso con la Sostenibilidad - Equipo	129	10.- Reducción de las desigualdades	
Evaluación de Derechos Humanos					
412-1	Operaciones que han sido objeto de revisiones de derechos humanos o evaluaciones de impacto.	Compromiso con la Sostenibilidad - Equipo	129	10.- Reducción de las desigualdades	EINF19: Derechos Humanos
Comunidades locales					
413-1	Porcentaje de centros donde se han implementado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local.	Compromiso con la Sostenibilidad - Comunidad	140	10.- Reducción de las desigualdades	
Salud y seguridad de los clientes					
416-1	Evaluación de los impactos en salud y seguridad de las categorías de productos y servicios.	Compromiso con la Sostenibilidad - La sostenibilidad de nuestro negocio	79	3.- Salud y bienestar	EINF23: Consumidores
416-2	Incidentes de incumplimiento con respecto a los impactos en la salud y la seguridad de los productos y servicios	Compromiso con la Sostenibilidad - La sostenibilidad de nuestro negocio	80		
Marketing y Etiquetado					
417-1	Requisitos para información y etiquetado de productos y servicios.	Compromiso con la Sostenibilidad - La sostenibilidad de nuestro negocio	80	3.- Salud y bienestar	EINF23: Consumidores
417-2	Incidentes de incumplimiento de información y etiquetado de productos y servicios.	Compromiso con la Sostenibilidad - La sostenibilidad de nuestro negocio	80		EINF23: Consumidores
Privacidad del Cliente					
418-1	Quejas justificadas sobre violaciones de la privacidad de los clientes y pérdidas de datos de los clientes.	No se recibieron quejas sobre violaciones de la privacidad de los clientes.			



INFORME DE VERIFICACIÓN INDEPENDIENTE DEL ESTADO DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA CONSOLIDADO DE DRAKE FOOD SERVICE INTERNATIONAL ETVE, S.L. Y SOCIEDADES DEPENDIENTES

A los socios de DRAKE FOOD SERVICE INTERNATIONAL ETVE, S.L.

Introducción.

De acuerdo con el artículo 49 del Código de Comercio (Real Decreto de 22 de agosto de 1885 por el que se publica el Código de Comercio) hemos realizado la verificación con el alcance de seguridad limitada del ESTADO DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA (EINF) consolidado correspondiente al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2021 de DRAKE FOOD SERVICE INTERNATIONAL ETVE, S.L. y sociedades dependientes (un total de 10 sociedades de Chile, España, Panamá, Costa Rica, Portugal, Guatemala y Reino Unido) formulado el día 4 de marzo de 2022 por el órgano de administración denominado "MEMORIA INTEGRADA 2021 DFSI".

El contenido del EINF incluye la información adicional a la requerida por la normativa mercantil vigente en materia de información no financiera que no ha sido objeto de nuestro trabajo de verificación, limitándose a la verificación de la información identificada en el ESTADO DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA.

Nuestra independencia y control de calidad.

IVAC-INSTITUTO DE CERTIFICACIÓN, S.L. desarrolla actividades de evaluación de la conformidad de acuerdo con el Reglamento (CE) nº 765/2008 (DOUE nº 218 de 13 de agosto de 2008).

Hemos cumplido con los requisitos de independencia y demás requerimientos de ética que impone el citado Reglamento.

Hemos desarrollado la actividad de acuerdo con las directrices marcadas por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España, guía de actuación 47 sobre encargos de verificación del Estado de Información No Financiera, de febrero de 2019.

GRUPO IVAC - <http://www.ivac.es/>
IVAC-INSTITUTO DE CERTIFICACIÓN, S.L. - NIF: B97596746
Telf.: 963 943 905 - Fax.: 963 943 919 - e-mail: ivac@ivac.es
Parc Científic de la Universitat de València. Edificio 1 - Calle Catedrático Agustín Escardino, nº 9 - 46980 Paterna (Valencia)



Informe de verificación independiente del estado de información no financiera consolidado de Drake Food Service International ETVE, S.L. y Sociedades Dependientes

Nuestra responsabilidad es expresar nuestras conclusiones en un informe de verificación independiente de seguridad limitada basándonos en el trabajo que se refiere exclusivamente al ejercicio 2021.

Nuestro trabajo ha consistido en la revisión de la información facilitada a través de diversos mecanismos analíticos:

- Reuniones telemáticas con personal del Grupo.
- Análisis del alcance, relevancia e integridad de los contenidos incluidos en el EINF del ejercicio 2021 en función del análisis de materialidad descrito en el punto 1 del Capítulo 1 de la MEMORIA INTEGRADA 2021 DFSI" (matriz de materialidad).
- Análisis de los procesos de recopilación de la información del grupo a través de sus fuentes de información y su consolidación.
- Revisión de la información relativa a los riesgos, las políticas y los enfoques de gestión aplicados en los aspectos presentados en el EINF del ejercicio 2021.
- Verificación y comprobación de alguna información relativa a los contenidos incluidos en el EINF.

Conclusión.

No se ha puesto de manifiesto aspecto alguno que nos haga creer que el EINF consolidado de DRAKE FOOD SERVICE INTERNATIONAL ETVE, S.L (MEMORIA INTEGRADA 2021 DFSI) correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2021 no ha sido preparado en todos sus aspectos significativos de acuerdo con los contenidos recogidos en la normativa mercantil vigente y siguiendo los criterios de los estándares de *Global Reporting Initiative* (GRI) seleccionados.

Declaración de uso.

Este informe ha sido preparado en respuesta al requerimiento establecido en la normativa mercantil española por lo que podría no ser adecuado para otros fines y jurisdicciones.



Auditor
Miguel Angel Vila Espeso

Firmado digitalmente por
JOSE VICENTE ZARAGOZA
DELHOM - NIF:20152394R
Ubicación: Paterna
(IVAC-INSTITUTO DE
CERTIFICACIÓN, S.L.)
Fecha: 2022-04-21 13:15:41

José Vicente Zaragoza Delhom
Director Técnico



Drake Food Service International ETVE, S.L. y Sociedades Dependientes

Estados financieros consolidados de propósito especial

31 de diciembre de 2021

(Junto con el Informe de Auditoría)



KPMG Auditores, S.L.
Paseo de la Castellana 259C
28046 Madrid

Informe del Auditor Independiente de acuerdo con Normas Internacionales de Auditoría sobre estados financieros consolidados de propósito especial

Al socio único de Drake Food Service International ETVE, S.L.U. por encargo de la Dirección

Opinión

Hemos auditado los estados financieros consolidados de propósito especial de Drake Food Service International ETVE, S.L.U. (la Sociedad dominante) y sociedades dependientes (el Grupo), que comprenden el estado de situación financiera consolidado a 31 de diciembre de 2021, la cuenta de resultados consolidada, el estado del resultado global consolidado, el estado de cambios en el patrimonio neto consolidado y el estado de flujos de efectivo consolidado, todos ellos de propósito especial, correspondientes al ejercicio terminado en dicha fecha, así como las notas explicativas de los estados financieros que incluyen un resumen de las políticas contables significativas (en adelante "estados financieros consolidados"). Los estados financieros consolidados han sido preparados por los Administradores de la Sociedad dominante sobre la base de los criterios de elaboración de la información financiera descritos en la nota 2, al ser éstos los que el Grupo ha considerado que permiten alcanzar más adecuadamente el propósito por el que han sido elaborados.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados adjuntos de Drake Food Service International ETVE, S.L.U. y sociedades dependientes para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2020, han sido preparados, en todos los aspectos materiales, de conformidad con los criterios de elaboración de la información financiera que se describen en la nota 2.

Fundamento de la opinión

Hemos llevado a cabo nuestra auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA). Nuestras responsabilidades de acuerdo con dichas normas se describen más adelante en la sección *Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de los estados financieros consolidados* de nuestro informe.

Somos independientes del Grupo de conformidad con el Código Internacional de Ética para Profesionales de la Contabilidad (incluyendo las normas internacionales de independencia) del International Ethics Standards Board for Accountants (Código IESBA), y hemos cumplido las demás responsabilidades de ética de conformidad con el Código IESBA.

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

KPMG Auditores S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. Paseo de la Castellana, 259C 28046 Madrid

Inscrita en el Registro Oficial de Auditores de Cuentas con el nº 50702, y en el Registro de Sociedades del Instituto de Censores Jurados de Cuentas con el nº 10. Rag. Mer Madrid, T. 11.961, F. 90, Sec. B, H. M.-188.007, Inscrp. 9 N.I.F. B-78510153

Párrafo de énfasis. Base contable y restricción a la distribución y a la utilización

Llamamos la atención sobre la nota 2 de los estados financieros consolidados que describe la base de los principios y criterios contables utilizados. Tal como se indica en la nota 2, estos estados financieros consolidados no se han preparado en virtud de requerimientos legales, sino que han sido preparados para facilitar información al Socio único sobre de la situación financiera y patrimonial del Grupo sin considerar la inversión en la sociedad Glovoapp23, S.L.U. participada por el Grupo en un 5%. En consecuencia, los estados financieros consolidados pueden no ser apropiados para otra finalidad. Nuestro informe se dirige únicamente al Socio Único de la Sociedad dominante en este contexto, y no debe ser distribuido ni utilizado por otras partes distintas de dichos destinatarios. Esta cuestión no modifica nuestra opinión.

Otras cuestiones

Los estados financieros consolidados adjuntos han sido auditados aplicando las Normas Internacionales de Auditoría, el presente informe en ningún caso puede entenderse como un informe de auditoría en los términos previstos en la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas vigente en España.

Responsabilidades de los Administradores en relación con los estados financieros consolidados

Los administradores de la Sociedad dominante son responsables de la preparación de los estados financieros consolidados adjuntos de conformidad con los criterios de elaboración de la información financiera descritos en la nota 2, y del control interno que la dirección considere necesario para permitir la preparación de estados financieros consolidados libres de incorrección material, debida a fraude o error.

En la preparación de los estados financieros consolidados, los administradores de la Sociedad dominante son responsables de la valoración de la capacidad del Grupo de continuar como empresa en funcionamiento, revelando, según corresponda, las cuestiones relacionadas con la Empresa en funcionamiento y utilizando el principio contable de empresa en funcionamiento excepto si la dirección tiene intención de liquidar el Grupo o de cesar sus operaciones, o bien no exista otra alternativa realista.

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

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que los estados financieros consolidados en su conjunto están libres de incorrección material, debida a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene nuestra opinión.

Seguridad razonable es un alto grado de seguridad pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con las NIA siempre detecte una incorrección material cuando existe. Las incorrecciones pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyan en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en los estados financieros consolidados.

Como parte de una auditoría de conformidad con las NIA, aplicamos nuestro juicio profesional y mantenemos una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. También:

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

Nos comunicamos con los responsables del gobierno de Drake Food Service International ETVE, S.L.U. y sociedades dependientes en relación con, entre otras cuestiones, el alcance y el momento de realización de la auditoría planificados y los hallazgos significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa del control interno que identificamos en el transcurso de la auditoría.

KPMG Auditores, S.L.

Carlos Peregrina García

27 de abril de 2022



Estado de Situación Financiera Consolidado de propósito especial
31 de diciembre de 2021
(Expresado en miles de euros)

Activo	2021	2020
Inmovilizado material (nota 7)	62.728	41.405
Activos por derechos de uso (nota 8)	69.949	51.033
Fondo de comercio (nota 9)	24.925	21.716
Otros activos intangibles (nota 9)	40.170	10.370
Activos por impuestos diferidos (nota 14)	6.136	3.087
Activos financieros no corrientes (nota 10)	2.634	2.474
Total activos no corrientes	206.542	130.085
Existencias (nota 11)	29.782	13.581
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar (nota 10)	18.553	17.452
Otros activos financieros corrientes (nota 10)	516	354
Otros activos corrientes (nota 12)	2.275	947
Efectivo y otros medios líquidos equivalentes (nota 13)	26.180	18.674
Total activos corrientes	77.306	51.008
Total activo	283.848	181.093

Estado de Situación Financiera Consolidado de propósito especial
31 de diciembre de 2021
(Expresado en miles de euros)

Pasivo y Patrimonio neto	2021	2020
Capital social (nota 15)	10.000	7.373
Prima de asunción (nota 15)	79.616	110.591
Otras reservas (nota 15)	(14.998)	(14.998)
Ganancias acumuladas (nota 15)	2.374	3.190
Diferencias de conversión	(11.132)	(7.247)
Patrimonio atribuido a tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante y total patrimonio neto (nota 15)	65.860	98.909
Total patrimonio neto	65.860	98.909
Pasivos financieros con entidades de crédito (nota 16)	40.380	-
Otros pasivos financieros (nota 16)	7.617	319
Pasivos por arrendamientos (notas 9 y 16)	62.514	42.487
Pasivo por impuesto diferido (nota 14)	10.414	699
Total pasivos no corrientes	120.925	43.505
Pasivos financieros con entidades de crédito (nota 16)	23.381	1.885
Otros pasivos financieros (nota 16)	17.194	301
Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar (nota 16)	44.938	25.276
Pasivos por arrendamientos (notas 9 y 16)	11.064	10.998
Otros pasivos corrientes	486	219
Total pasivos corrientes	97.063	38.679
Total patrimonio neto y pasivo	238.848	181.093

DRAKE FOOD SERVICE INTERNATIONAL ETVE, S.L.U. Y SOCIEDADES DEPENDIENTES

Cuenta de Pérdidas y Ganancias Consolidada de propósito especial correspondiente al ejercicio anual terminado en
31 de diciembre de 2021
(Expresada en miles de euros)

	2021	2020
Ingresos (nota 18)	265.450	171.862
Consumos de mercaderías y materias primas (nota 11)	(76.254)	(46.469)
Gastos por retribuciones a los empleados (nota 19)	(72.582)	(55.381)
Gastos por amortización (notas 7, 8 y 9)	(26.114)	(19.590)
Otros gastos (nota 20)	(79.277)	(47.087)
Pérdidas por deterioro de valor de activos no corrientes (notas 7, 8 y 9)	(3.328)	-
Otras pérdidas	(2.078)	(65)
	<hr/>	<hr/>
Beneficio de explotación	5.817	3.270
	<hr/>	<hr/>
Diferencias de cambio	2.540	-
Ingresos financieros	2.061	1.936
Gastos financieros	(5.627)	(4.094)
Resultado financiero	(1.026)	(2.158)
	<hr/>	<hr/>
Beneficio/(Pérdida) antes de impuestos de actividades continuadas	4.791	1.112
	<hr/>	<hr/>
Gasto por impuesto sobre las ganancias (nota 23)	(5.607)	(1.735)
	<hr/>	<hr/>
Beneficio/(Pérdida) del ejercicio de actividades continuadas	(816)	(623)
	<hr/>	<hr/>
Beneficio/(Pérdida) del ejercicio	(816)	(623)
	<hr/>	<hr/>
Beneficio/(Pérdida) del ejercicio atribuibles a tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante	(816)	(623)

DRAKE FOOD SERVICE INTERNATIONAL ETVE, S.L.U. Y SOCIEDADES DEPENDIENTES

Estado del Resultado Global Consolidado de propósito especial para el ejercicio anual terminado en
31 de diciembre de 2021
(Expresado en miles de euros)

	2021	2020
Beneficio del ejercicio	(816)	(623)
Otro Resultado Global:	(3.885)	(3.130)
	<hr/>	<hr/>
Partidas que van a ser reclasificadas a resultados		
Diferencias de conversión de estados financieros de negocios en el extranjero	(3.885)	(3.130)
	<hr/>	<hr/>
Resultado global total atribuible a tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante	(4.701)	(3.753)

DRAKE FOOD SERVICE INTERNATIONAL ETVE, S.L.U. Y SOCIEDADES DEPENDIENTES

Estado de Cambios en el Patrimonio Neto Consolidado de propósito especial correspondiente al ejercicio anual terminado en 31 de diciembre de 2021
(Expresado en miles de euros)

Patrimonio atribuido a tenedores de instrumentos financieros de Patrimonio neto de la dominante

	Capital social	Prima de asunción	Otras reservas	Ganancias/(Pérdidas) acumuladas	Otro Resultado Global Diferencias de conversión	Total patrimonio neto
Saldos al 1 de enero de 2020	2.803	27.003	(14.998)	3.813	(4.117)	14.504
Ampliación de capital	4.570	88.052	-	-	-	92.622
Resultado global del ejercicio	-	-	-	(623)	(3.130)	(3.753)
Dividendos (nota 15)	-	(4.464)	-	-	-	(4.464)
Saldos al 31 de diciembre de 2020	7.373	110.591	(14.998)	3.190	(7.247)	98.909
Ampliaciones de capital (nota 15)	2.627	21.863	-	-	-	24.490
Resultado global del ejercicio	-	-	-	(816)	(3.885)	(4.701)
Ajuste prima de asunción por la no consideración de la inversión en Glovoapp23, S.L. (véase nota 2)	-	(24.490)	-	-	-	(24.490)
Dividendos (nota 15)	-	(28.348)	-	-	-	(28.348)
Saldos al 31 de diciembre de 2021	10.000	79.616	(14.998)	2.374	(11.132)	65.860

DRAKE FOOD SERVICE INTERNATIONAL ETVE, S.L.U. Y SOCIEDADES DEPENDIENTES

Estado de Flujos de Efectivo Consolidado de propósito especial para el ejercicio anual terminado en 31 de diciembre de 2021
(Expresado en miles de euros)

	2021	2020
Flujos de efectivo de actividades de explotación		
Resultado antes de impuestos	4.791	1.112
<i>Ajustes por:</i>		
Amortizaciones (notas 7, 8, 9)	26.114	19.590
Ingresos financieros	(2.061)	(1.936)
Gastos financieros	5.627	4.094
Resultado de enajenaciones de inmovilizado	3.328	972
Cambios en el capital circulante		
(Aumento)/Disminución en existencias	(16.201)	(4.071)
(Aumento)/Disminución en deudores y otras cuentas a cobrar	(1.101)	(11.108)
(Aumento)/Disminución en otros activos corrientes y no corrientes	(1.328)	(978)
Aumento/(Disminución) en acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	24.298	11.856
Aumento/(Disminución) pasivos corrientes y no corrientes	9.417	(157)
Pagos por arrendamientos	(12.761)	(8.711)
<i>Efectivo generado por las operaciones</i>		
Intereses recibidos	2.061	1.936
Intereses pagados	(4.680)	(4.094)
Impuesto sobre las ganancias pagado	(1.901)	(2.158)
Efectivo neto generado por las actividades de explotación	35.603	6.347
<i>Flujo de efectivo de actividades de inversión</i>		
Adquisición de inmovilizado material	(25.876)	(11.333)
Adquisición de activos intangibles	(2.705)	(1.080)
Cobros procedentes del inmovilizado intangible	-	2
Cobros procedentes del inmovilizado material	3.038	132
Adquisición de entidades dependientes, neto de efectivo y equivalentes	(28.042)	(3.937)
Pagos por la adquisición de inversiones	(24.490)	(22.001)
Pagos procedentes de otros pasivos financieros	-	(6.428)
Efectivo neto utilizado en las actividades de inversión	(78.075)	(44.645)
<i>Flujo de efectivo de actividades de financiación</i>		
Pagos por dividendos	(28.348)	(4.464)
Cobros procedentes de pasivos financieros con entidades de crédito	61.876	-
Pagos otros pasivos financieros.	(8.040)	(36.597)
Ampliaciones de capital	24.490	89.600
Efectivo neto utilizado en las actividades financieras	49.978	48.539
Aumento/(disminución) de efectivo y otros medios líquidos equivalentes	7.506	10.241
Efectivo y otros medios líquidos equivalentes al 1 de enero	18.674	8.433
Efectivo y otros medios líquidos equivalentes a 31 de diciembre	26.180	18.674

(1) Naturaleza, Actividades y Composición del Grupo

Drake Food Service International ETVE, S.L.U. (la Sociedad o Sociedad dominante o DFSI) se constituyó como sociedad de responsabilidad limitada en España el 2 de abril de 2018 por un período de tiempo indefinido, bajo la denominación de Corsidol Spain, S.L. Con fecha 22 de junio de 2018 la Sociedad cambió su denominación a Drake Restaurantes y Servicios ETVE, S.L. y posteriormente el 17 de junio de 2020 ha sido modificada por la actual. El domicilio social y fiscal se encuentra en la avenida Pau Casals, 22, 08021 Barcelona (España).

El objeto social y actividad principal de la Sociedad dominante consiste en la adquisición, tenencia, dirección, gestión, administración, disposición y pignoración de valores mobiliarios de toda clase y en especial, acciones, participaciones y valores representativos de los fondos propios de todo tipo de entidades y sociedades, tanto si están admitidas a cotización en las bolsas oficiales de comercio como si no lo están.

La actividad principal de sus sociedades dependientes consiste en la explotación de establecimientos de hostelería bajo licencia de Papa John's utilizando el sistema y la marca del licenciante, que al 31 de diciembre de 2021 y 2020 desarrollan a través de 407 y 264 locales propios, respectivamente, situados principalmente en Chile, España, Reino Unido, Costa Rica, Panamá, Guatemala y Portugal.

La relación de sociedades que se consolidan en el Grupo de propósito especial Drake Food Service International ETVE, S.L.U. (el Grupo DFSI) así como los porcentajes de participación y el detalle de sus respectivos fondos propios al 31 de diciembre de 2021 y 2020, se presentan en el Anexo I adjunto, el cual forma parte integrante de esta nota.

A su vez, la relación de sociedades dependientes que no se consolidan en el Grupo DFSI así como los porcentajes de participación y el detalle de sus respectivos activos y fondos propios al 31 de diciembre de 2021 y 2020, se presentan en el Anexo II adjunto, el cual forma parte integrante de esta nota.

Al 31 de diciembre de 2021 y 2020 la sociedad dominante directa es Drake Enterprises ETVE, S.L. con domicilio social y fiscal el mismo que la Sociedad y formula cuentas anuales consolidadas que son depositadas en el Registro Mercantil de Barcelona. La Sociedad dominante se encuentra integrada dentro del grupo Drake Enterprises, AG (DEAG), con domicilio social y fiscal en Suiza y formula cuentas anuales consolidadas que son depositadas en dicho país.

El Grupo Drake Food Service International ETVE, S.L.U. está exento de presentar estas cuentas anuales consolidadas, al estar integrado en el grupo superior Drake Enterprise ETVE, S.L. que presenta cuentas anuales consolidadas en España de forma obligatoria.

De acuerdo con el art. 13.1 del Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital, la Sociedad dominante se ha inscrito en el Registro Mercantil como sociedad unipersonal, siendo Drake Enterprises ETVE, S.L. su Socio Único.

Al 31 de diciembre de 2021 y 2020, la Sociedad dominante no mantiene contratos con su Socio Único.

Cambios en el Perímetro de consolidación

Con fecha 14 de mayo de 2021, la Sociedad dominante ha adquirido el 60% de las participaciones de la sociedad DFSI M25, Ltd por un importe de 12.100 miles de libras (13.948 miles de euros aproximadamente). Adicionalmente, en esa misma fecha, la Sociedad dominante ha suscrito un contrato con sus accionistas para la compra asegurada del 40% restante de participaciones por un importe de componente financiero variable cuya fecha de ejecución es el 14 de noviembre de 2022 (véase nota 6). Por este motivo, los activos y pasivos de sociedad DFSI M25 han sido consolidados al 100% en el Grupo DFSI.

Con fecha el 1 de agosto de 2020, la Sociedad dominante adquirió Servicio de Alimentación para el beneficio de la Comunidad, SpA a un tercero, por importe de 10 millones de pesos chilenos (aproximadamente 11 miles de euros). Adicionalmente, con fecha 6 de julio de 2020, la Sociedad dominante adquirió a Drake Chile SpA, la sociedad DB Chile SpA, por un importe de 140 millones de pesos chilenos (aproximadamente 155 miles de euros), y con fecha 2 de noviembre de 2020 se constituye en Santiago de Chile la sociedad Mercat SpA, participada 100% por la Sociedad dominante. Con fecha 5 de enero de 2021 se ha constituido la sociedad Administradora de Locales Comerciales Sogin SPA suscribiendo el 70% de las participaciones por importe total de 700.000 pesos (816 euros aproximadamente) Debido a la poca relevancia de estas 3 nuevas inversiones en el Grupo consolidable, la Dirección ha decidido no incluir estas sociedades en el perímetro de consolidación registrando el valor de las participaciones en el epígrafe Activos financieros no corrientes.

Con fecha 3 de noviembre de 2020, la Sociedad dominante adquirió la sociedad Best Ingredients (liquidada al 31 de diciembre de 2020), que a su vez tenía una sociedad participada al 100% denominada Mejores Ingredientes (posteriormente denominada PJ Guatemala) por importe de 4.980 miles de dólares americanos (aproximadamente 4.183 miles de euros).

(2) Bases de Presentación

Los estados financieros consolidados de propósito especial se han preparado a partir de los registros contables de Drake Food Service International ETVE, S.L.U. y de los de las sociedades dependientes que se detallan en el Anexo I, y, excepto por lo explicado a continuación, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera adoptadas por la Unión Europea (NIIF-UE) y demás disposiciones del marco normativo de información financiera que resultan de aplicación, con objeto de mostrar la imagen fiel del patrimonio consolidado y de la situación financiera consolidada de Drake Food Services International ETVE S.L.U. y sociedades dependientes al 31 de diciembre de 2021 y del rendimiento financiero consolidado, y de los cambios en el patrimonio neto consolidado correspondientes al ejercicio anual terminado en dicha fecha.

Las excepciones al marco normativo de información financiera aplicable al Grupo, descrito anteriormente, son las siguientes:

Los estados financieros consolidados de propósito especial no incluyen la participación en Glovoapp23, S.I., en la que la Sociedad dominante participa en un 5%, al considerar que la actividad de dicha sociedad no está alineada con la actividad y propósito del Grupo DFSI, el cual es operar a través de las licencias de PJ (junto con la marca Just Burger) en los diferentes mercados.

Los estados financieros consolidados de propósito especial no se han preparado en virtud de requerimientos legales, sino que han sido preparados para informar al socio único de la Sociedad dominante sobre la situación financiera, patrimonial y de resultados del grupo de propósito especial formado por las sociedades que tienen por actividad operar a través de las licencias de PJ (junto con la marca Just Burger) en los diferentes mercados.

Estos estados financieros de propósito especial se han preparado al 31 de diciembre de 2021 y 2020, incluyendo los siguientes ajustes sobre los registros contables del Grupo DFSI.

- Ajustes sobre el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2020 en el balance de situación consolidado:

	Miles de euros		
	Saldos consolidados 31.12.20 con inversión en Glovoapp23, S.I.	Ajustes para eliminar el efecto de la inversión en Glovoapp23, S.I.	Saldos consolidados 31.12.20 sin inversión en Glovoapp23, S.I.
Activos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados	55.807	(55.807)	-
Total Activo No corriente	185.892	(55.807)	130.085
Total Activo	236.900	(55.807)	181.093
Prima de asunción	158.974	(48.383)	110.591
Otras reservas	(9.430)	(5.568)	(14.998)
Patrimonio neto de la dominante y total patrimonio neto	152.860	(53.951)	98.909
Total Patrimonio Neto	152.860	(53.951)	98.909
Pasivo por impuesto diferido	2.555	(1.856)	699
Total pasivos no corrientes	45.361	(1.856)	43.505
Total patrimonio neto y pasivo	236.900	(55.807)	181.093

- Ajustes sobre el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2021 en el balance de situación consolidado y en la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada:

	Saldos consolidados 31.12.21 con inversión en Glovoapp23, S.I.	Ajustes para eliminar el efecto de la inversión en Glovoapp23, S.I.	Saldos consolidados 31.12.21 sin inversión en Glovoapp23, S.I.
Activos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados	101.355	(101.355)	-
Total Activo No corriente	307.897	(101.355)	206.542
Total Activo	385.203	(101.355)	283.848
Prima de asunción	152.489	(72.873)	79.616
Otras reservas	(9.430)	(5.568)	(14.998)
Ganancias acumuladas	24.932	(22.558)	2.374
Patrimonio neto de la dominante y total patrimonio neto	166.859	(100.999)	65.860
Total Patrimonio Neto	166.859	(100.999)	65.860
Pasivo por impuesto diferido	10.770	(356)	10.414
Total pasivos no corrientes	121.281	(356)	120.925
Total patrimonio neto y pasivo	385.203	(101.355)	283.848
Beneficios de activos financieros valorados a valor razonable	21.058	(21.058)	-
Beneficio de explotación	26.875	(21.058)	5.817
Beneficio/(Pérdida) antes de impuestos de actividades continuadas	25.849	(21.058)	4.791
Gasto por impuesto sobre las ganancias	(4.107)	(1.500)	(5.607)
Beneficio/(Pérdida) del ejercicio de actividades continuadas	21.742	(22.558)	(816)

a) El importe de activos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados que se ajusta a efecto de los estados financieros consolidados de propósito especial, es el importe de la valoración de Glovoapp23, S.L.U. en cada fecha de balance.

b) El importe que se ajusta de la prima de asunción es el importe total acumulado de coste de la participación en Glovoapp23, S.L. que ha sido desembolsado (incluyendo la última adquisición de participaciones en la ampliación de capital efectuada por dicha sociedad en el ejercicio 2021).

c) El importe que se ajusta en otras reservas y ganancias acumuladas se corresponde con la revalorización de dichos activos financieros que fueron valorados a valor razonable y que sufrieron revalorizaciones tanto en el ejercicio 2019 como en 2021.

El Grupo adoptó las NIIF-UE con fecha 1 de enero de 2019 y aplicó en dicha fecha la NIIF 1 “Adopción por primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera”.

El Grupo no se ha acogido a ninguna de las excepciones establecidas en la NIIF 1.

Los Administradores de la Sociedad dominante estiman que estas los estados financieros de propósito especial del ejercicio 2021, que han sido preparados el 28 de febrero de 2022.

(a) Comparación de la información

Los estados financieros de propósito especial presentan a efectos comparativos, con cada una de las partidas del estado de situación financiera consolidado, de la cuenta de resultados consolidada, del estado del resultado global consolidado, del estado de cambios en el patrimonio neto consolidado, del estado de flujos de efectivo consolidado y de la memoria consolidada, además de las cifras del ejercicio 2021, las correspondientes al ejercicio anterior.

(b) Estimaciones contables relevantes e hipótesis y juicios relevantes en la aplicación de las políticas contables

La preparación de los estados financieros de propósito especial de conformidad con NIIF-UE requiere la aplicación de estimaciones contables relevantes y la realización de juicios, estimaciones e hipótesis en el proceso de aplicación de las políticas contables del Grupo.

En este sentido, se resumen a continuación los aspectos que han implicado un mayor grado de juicio, complejidad, o en los que las hipótesis y estimaciones son significativas para la preparación de los estados financieros de propósito especial:

- El Grupo realiza la prueba de deterioro anual del fondo de comercio. La determinación del valor recuperable implica el uso de estimaciones por la Dirección. El valor recuperable es el mayor del valor razonable menos los costes de venta y su valor en uso. El Grupo generalmente utiliza métodos de descuento de flujos de efectivo para determinar dichos valores basándose en proyecciones de los presupuestos aprobados por la Dirección. Los flujos consideran la experiencia pasada y representan la mejor estimación de la Dirección sobre la evolución futura del mercado. Las hipótesis clave para determinar el valor razonable menos los costes de venta incluyen las tasas de crecimiento, la tasa media ponderada de capital y los tipos impositivos. Las estimaciones, incluyendo la metodología empleada, pueden tener un impacto significativo en los valores y en la pérdida por deterioro de valor (véanse notas 4 (f) y 9).
- El Grupo determina el valor de determinados activos intangibles adquiridos en las combinaciones de negocios basándose en hipótesis sobre la capacidad de retorno del activo medido por el valor presente del retorno total durante su vida útil (véanse notas 4 (b) y 6).
- El Grupo registra aquellos créditos fiscales cuya compensación en un futuro previsible se puede estimar como probable en función de los planes de negocio de cada jurisdicción fiscal (véanse notas 14 y 21). La determinación del valor recuperable de los mencionados activos por impuestos diferidos implica el uso de estimaciones por la Dirección. Los cálculos para su recuperación se basan en las proyecciones en próximos ejercicios de los presupuestos aprobados por el Consejo de Administración y considera la experiencia pasada y representa la mejor estimación sobre la evolución futura del mercado.

- Evaluación del potencial deterioro de valor de activos no financieros sujetos a amortización o depreciación (véase nota 4 (f)). El Grupo sigue el criterio de evaluar la existencia de indicios que pudieran poner de manifiesto el potencial deterioro de valor de los activos no financieros sujetos a amortización o depreciación, al objeto de comprobar si el valor contable de los mencionados activos excede de su valor recuperable, entendido como el mayor entre el valor razonable, menos costes de venta y su valor en uso. El valor recuperable se debe calcular para un activo individual, a menos que el activo no genere entradas de efectivo que sean, en buena medida, independientes de las correspondientes a otros activos o grupos de activos. Si este es el caso, el importe recuperable se determina para la Unidad Generadora de Efectivo (UGE) a la que pertenece. A efectos de evaluar el deterioro de valor, cada restaurante se corresponde con una unidad generadora de efectivo independiente.
- Vida útil de los activos materiales e intangibles y duración de los contratos de arrendamiento (véanse notas 4 (d), 4 (e)) y 4 (g).
- La NIIF 16 introduce un modelo único de contabilidad de arrendamientos en el estado de situación financiera para los arrendatarios. El arrendatario reconoce un activo por el derecho de uso que representa su derecho a usar el activo subyacente y un pasivo por arrendamiento que representa su obligación de realizar pagos de arrendamiento. Hay exenciones opcionales para los arrendamientos a corto plazo y los arrendamientos de artículos de escaso valor. Los arrendadores seguirán clasificando los arrendamientos como financieros u operativos.

Las siguientes son las principales políticas, estimaciones y criterios de cara a la aplicación de la NIIF 16:

- Tasas de descuento: para la medición inicial del pasivo por arrendamiento se ha utilizado la tasa de interés constante en los países de Chile, Panamá, Costa Rica y Guatemala y una tasa creciente en España y Reino Unido
- Plazo de arrendamiento para cada contrato: el plazo considerado para los arrendamientos depende, fundamentalmente, de si el contrato de arrendamiento contiene o no un periodo de obligado cumplimiento. En este sentido, en la determinación del plazo, el Grupo ha considerado, como variable fundamental, el vencimiento de contrato de arrendamiento original sin prórrogas adicionales.
- El Grupo ha decidido usar las siguientes hipótesis:
 - Utilización de una única tasa de descuento constante en Latinoamérica entre el 5,8% y el 7% , entre el 1,54% y 3,66% en Reino Unido y entre el 1,02% y 2,96% en España dependiendo, en estos casos, del vencimiento del contrato de arrendamiento (0,35% en Latinoamérica y entre el 1,89% y 2,40% en España durante el ejercicio 2020).
 - Exclusión de arrendamientos en los que el activo subyacente es de bajo valor.

Asimismo, a pesar de que las estimaciones realizadas por los Administradores de la Sociedad dominante se han calculado en función de la mejor información disponible al 31 de diciembre de 2021, es posible que acontecimientos que puedan tener lugar en el futuro obliguen a su modificación en los próximos ejercicios. El efecto en los estados financieros de propósito especial s de las modificaciones que, en su caso, se derivasen de los ajustes a efectuar durante los próximos ejercicios se registraría de forma prospectiva.

Determinación del valor razonable de los activos incluidos en el epígrafe Activos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados (Notas 4 (h) y 10).

(d) Normas e interpretaciones emitidas

Normas e interpretaciones efectivas desde el ejercicio 2021

En el ejercicio 2021 han entrado en vigor las siguientes modificaciones publicadas por el IASB y adoptadas por la Unión Europea que, por tanto, han sido tenidas en cuenta en la elaboración de las presentes estados financieros de propósito especial, sin que hayan tenido impacto o un impacto significativo:

Normas y enmiendas a normas		Fecha efectiva UE
NIIF 4	Enmiendas a la NIIF 4 Contratos de seguro - Diferimiento de la aplicación de la NIIF 9 hasta 2023.	1 de enero de 2021
NIIF 9, NIC 39, NIIF 7, NIIF 4 y NIIF 16	Enmiendas a la NIIF 9, NIC 39, NIIF 7, NIIF 4 y NIIF 16 Reforma de la tasa de interés de referencia - Fase 2	1 de enero de 2021
NIIF 16	Arrendamientos- Concesiones a las rentas derivadas del Covid-19.	1 de abril de 2021

Normas, mejoras e interpretaciones con entrada en vigor en ejercicios posteriores que no han sido aprobadas por la Unión Europea

A fecha de elaboración de estas estados financieros de propósito especial las siguientes NIIF y enmiendas a las NIIF han sido publicadas por el IASB pero no son de aplicación obligatoria:

Normas y enmiendas a normas		Fecha efectiva UE
Mejoras anuales de las normas de las NIIF Ciclo 2018-2020	Mejoras anuales de las normas de las NIIF Ciclo 2018-2020 (Enmiendas a la NIIF 1, NIIF 9, IFRS 16, IAS 41)	1 de enero de 2022
Enmiendas a la NIC 1	Enmiendas a la NIC 1 Presentación de estados financieros: Clasificación de pasivos como corrientes o no corrientes y clasificación de pasivos como corrientes o no corrientes - Aplazamiento de la fecha efectiva. Modificaciones que permiten a las entidades identificar adecuadamente la información sobre las políticas contables materiales que debe ser desglosada en los estados financieros.	1 de enero de 2023
Modificación NIIF 3-Referencia al Marco Conceptual	Se actualiza la NIIF 3 para alinear las definiciones de activo y pasivo en una combinación de negocios con las contenidas en el marco conceptual.	1 de enero de 2022
Modificación NIC 16-Ingresos obtenidos antes del uso previsto	La modificación prohíbe deducir del coste de un inmovilizado material cualquier ingreso obtenido de la venta de los artículos producidos mientras la entidad está preparando el activo para su uso previsto.	1 de enero de 2022
Modificación NIC 37-Contratos onerosos - Coste de cumplir un contrato	La modificación explica que el coste directo de cumplir un contrato comprende los costes incrementales de cumplir ese contrato y una asignación de otros costes que se relacionan directamente con el cumplimiento del contrato.	1 de enero de 2022

Normas y enmiendas a normas (continuación)		Fecha efectiva UE
Modificación NIC 8	Definición de un estimado contable	1 de enero de 2022
Modificación a la NIC 12	Aclaraciones sobre que la excepción al reconocimiento inicial no es aplicable cuando existen diferencias temporarias imponibles y deducibles por el mismo importe.	1 de enero de 2023
NIIF 17 Contratos de seguros y sus modificaciones	Reemplaza a la NIIF 4 y recoge los principios de registro, valoración, presentación y desglose de los contratos de seguros, con el objetivo de que la entidad proporcione información relevante y fiable que permita a los usuarios de la información financiera determinar el efecto que los contratos de seguros tienen en los estados financieros.	1 de enero de 2023

No se espera que las nuevas normas, modificaciones e interpretaciones no adoptadas a la fecha tengan un impacto significativo en los estados financieros de propósito especial del Grupo en próximos ejercicios.

(e) Moneda funcional y moneda de presentación

Los estados financieros de propósito especial se presentan en miles de euros, redondeadas al millar más cercano, que es la moneda funcional y de presentación de la Sociedad dominante.

(3) Distribución de beneficio de la Sociedad Dominante

La propuesta de la distribución del beneficio del ejercicio 2021 de la Sociedad dominante por importe de 5.694.012,85 euros, formulada por los Administradores con fecha 28 de febrero de 2022 y pendiente de aprobación por el Socio Único, consiste en su traspaso a reserva legal y resultado de ejercicios anteriores por importes de 569.501,28 euros y 5.124.610,57 euros, respectivamente.

La distribución del beneficio ejercicio 2020 de la Sociedad dominante por importe de 920.491,53 euros, aprobada por los Administradores con fecha 30 de junio de 2021, consistió en su traspaso de 92.049,15 euros a reserva legal y 828.442,38 euros a reservas voluntarias.

(4) Principios Contables

(a) Entidades dependientes

Se consideran entidades dependientes aquellas sobre las que la Sociedad dominante, directa o indirectamente, ejerce control. La Sociedad dominante controla a una entidad dependiente cuando por su implicación en ella está expuesta, o tiene derecho, a unos rendimientos variables y tiene la capacidad de influir en dichos rendimientos a través del poder que ejerce sobre la misma. La Sociedad dominante tiene el poder cuando posee derechos sustantivos en vigor que le proporcionan la capacidad de dirigir las actividades relevantes. La Sociedad dominante está expuesta, o tiene derecho, a unos rendimientos variables por su implicación en la entidad dependiente cuando los rendimientos que obtiene por dicha implicación pueden variar en función de la evolución económica de la entidad.

Los ingresos, gastos y flujos de efectivo de las entidades dependientes se incluyen en los estados financieros de propósito especial desde la fecha de adquisición, que es aquella, en la que el Grupo obtiene efectivamente el control de las mismas. Las entidades dependientes se excluyen de la consolidación desde la fecha en la que se ha perdido control.

Las transacciones y saldos mantenidos con empresas del Grupo y los beneficios o pérdidas no realizados significativos, cuando ha sido aplicable, han sido eliminados en el proceso de consolidación. No obstante, las pérdidas no realizadas se consideran como un indicador de deterioro de valor de los activos transmitidos, cuando aplica.

Las políticas contables de las entidades dependientes se han adaptado a las políticas contables del Grupo, para transacciones y otros eventos que, siendo similares se hayan producido en circunstancias parecidas.

Los estados financieros de propósito especial o estados financieros de las entidades dependientes utilizados en el proceso de consolidación están referidos a la misma fecha de presentación y mismo periodo que los de la Sociedad dominante.

En el Anexo I se detalla información sobre las entidades dependientes incluidas en la consolidación del Grupo.

En el Anexo II se incluyen aquellas sociedades dependientes que no han sido incluidas en el proceso de consolidación por representar menos del 0,44% y 0,64% de los activos y pasivos de los estados financieros de propósito especial, respectivamente.

(b) Combinaciones de negocio

El Grupo ha aplicado la NIIF 3 “Combinaciones de negocios” revisada en 2008 en las transacciones realizadas a partir del 1 de enero de 2010.

En las combinaciones de negocios, el Grupo aplica el método de adquisición.

La fecha de adquisición es aquella en la que el Grupo obtiene el control del negocio adquirido.

La contraprestación entregada por la combinación de negocios se determina en la fecha de adquisición por la suma de los valores razonables de los activos entregados, los pasivos incurridos o asumidos, los instrumentos de patrimonio neto emitidos y cualquier contraprestación contingente que dependa de hechos futuros o del cumplimiento de ciertas condiciones a cambio del control del negocio adquirido.

La contraprestación entregada, excluye cualquier desembolso que no forma parte del intercambio por el negocio adquirido. Los costes relacionados con la adquisición se reconocen como gasto a medida que se incurren.

Los activos y pasivos asumidos se clasifican y designan para su valoración posterior sobre la base de los acuerdos contractuales, condiciones económicas, políticas contables y de explotación y otras condiciones existentes en la fecha de adquisición, excepto los contratos de arrendamiento y de seguros.

Si la combinación de negocios sólo se puede determinar de forma provisional, los activos netos identificables se registran inicialmente por sus valores provisionales, reconociéndose los ajustes definitivos efectuados durante el periodo de valoración en el ejercicio siguiente al de la adquisición como si éstos se hubieran conocido en la fecha de adquisición, reexpresando, en su caso, las cifras comparativas del ejercicio anterior. En cualquier caso, los ajustes a los valores provisionales únicamente incorporan información relativa a los hechos y circunstancias que existían en la fecha de adquisición y que, de haber sido conocidos, hubieran afectado a los importes reconocidos en dicha fecha. Transcurrido dicho periodo, sólo se realizan ajustes a la valoración inicial por una corrección de error.

El beneficio potencial de las pérdidas fiscales y otros activos por impuesto diferido de la adquirida no registrados por no cumplir los criterios para su reconocimiento en la fecha de adquisición, se contabiliza, en la medida en que no se corresponda con un ajuste del periodo de valoración, como un ingreso por impuesto sobre beneficios.

Si el Grupo no mantiene una participación previa en el negocio adquirido, el exceso existente entre el valor asignado a las participaciones no dominantes, y el importe neto de los activos adquiridos y los pasivos asumidos, se registra como fondo de comercio. En su caso, el defecto, después de evaluar el valor asignado a las participaciones no dominantes, y la identificación y valoración de los activos netos adquiridos, se reconoce en resultados.

La contraprestación contingente se clasifica de acuerdo a las condiciones contractuales subyacentes como activo o pasivo financiero, instrumento de patrimonio o provisión. En la medida en que las variaciones posteriores del valor razonable de un activo o un pasivo financiero no se correspondan con un ajuste del periodo de valoración, se reconocen en resultados. La contraprestación contingente clasificada como patrimonio neto no es objeto de actualización posterior, reconociendo la liquidación igualmente en patrimonio neto. La contraprestación contingente clasificada como provisión, se reconoce posteriormente a valor razonable con cambios en resultados.

(c) Transacciones y saldos en moneda extranjera

(i) Transacciones, saldos y flujos en moneda extranjera

Las transacciones en moneda extranjera se convierten a la moneda funcional mediante la aplicación de los tipos de cambio de contado entre la moneda funcional y la moneda extranjera en las fechas en las que se efectúan las transacciones.

Los activos y pasivos monetarios denominados en moneda extranjera se han convertido a euros aplicando el tipo existente al cierre del ejercicio, mientras que los no monetarios valorados a coste histórico, se convierten aplicando los tipos de cambio aplicados en la fecha en la que tuvo lugar la transacción. Por último, la conversión a euros de los activos no monetarios que se valoran a valor razonable se ha efectuado aplicando el tipo de cambio de la fecha en la que se precedió a la contabilización del mismo.

En la presentación del estado de flujos de efectivo consolidado, los flujos procedentes de transacciones en moneda extranjera se convierten a euros aplicando los tipos de cambio existentes en la fecha en la que éstos se produjeron. El efecto de la variación de los tipos de cambio sobre el efectivo y otros medios líquidos equivalentes denominados en moneda extranjera, se presenta separadamente en el estado de flujos de efectivo como “Efecto de las diferencias de cambio en el efectivo”.

Las diferencias que se ponen de manifiesto en la liquidación de las transacciones en moneda extranjera y en la conversión a euros de activos y pasivos monetarios denominados en moneda extranjera, se reconocen en resultados. No obstante, las diferencias de cambio surgidas en partidas monetarias que forman parte de la inversión neta de negocios en el extranjero se registran como diferencias de conversión en otro resultado global.

Los activos financieros monetarios denominados en moneda extranjera clasificados como disponibles para la venta, cuando existen, se consideran contabilizados a coste amortizado en la moneda extranjera y por tanto las diferencias de cambio asociadas con las variaciones del coste amortizado se reconocen en resultados.

Las pérdidas o ganancias no realizadas por diferencias de cambio de activos y pasivos financieros no monetarios se reconocen conjuntamente con la variación del valor razonable.

(ii) Conversión de negocios en el extranjero

La conversión a euros de negocios en el extranjero cuya moneda funcional no es la de un país hiperinflacionario se ha efectuado mediante la aplicación del siguiente criterio:

- Los activos y pasivos, incluyendo el fondo de comercio y los ajustes a los activos netos derivados de la adquisición de los negocios, incluyendo los saldos comparativos, se convierten al tipo de cambio de cierre en la fecha de cada balance;
- Los ingresos y gastos, incluyendo los saldos comparativos, se convierten a tipos de cambio que se aproximan a los vigentes en la fecha de cada transacción; y
- Las diferencias de cambio resultantes de la aplicación de los criterios anteriores se reconocen como diferencias de conversión en otro resultado global;

En la presentación del estado consolidado de flujos de efectivo, los flujos de efectivo, incluyendo los saldos comparativos, de las entidades dependientes y negocios conjuntos extranjeros se convierten a euros aplicando tipos de cambio que se aproximan a los vigentes en la fecha en la que estos tuvieron lugar.

Las diferencias de conversión registradas en otro resultado global, se reconocen en resultados, como un ajuste al resultado en la venta, siguiendo los criterios expuestos en el apartado de sociedades dependientes.

(d) Inmovilizado material

El inmovilizado material se reconoce a su coste de adquisición menos su correspondiente amortización acumulada y menos cualquier pérdida acumulada por deterioro, si la hubiera.

Las inversiones de carácter permanente realizadas en inmuebles arrendados a terceros mediante contratos de arrendamiento operativo se reconocen siguiendo los mismos criterios utilizados para el resto del inmovilizado material. Las inversiones se amortizan durante el plazo que resulte menor entre su vida útil o la duración del contrato de arrendamiento. A estos efectos la determinación del plazo de arrendamiento es consistente con la establecida para la clasificación del mismo.

La amortización de los elementos de inmovilizado material se realiza distribuyendo su importe amortizable de forma sistemática a lo largo de su vida útil.

La amortización de los elementos del inmovilizado material se calcula linealmente en función de los siguientes años de vida útil estimados:

Instalaciones técnicas	5 a 10 años
Maquinaria	3 a 10 años
Otras instalaciones	5 a 10 años
Mobiliario	3 a 10 años
Equipos informáticos	3 a 5 años
Elemento de transporte	3 a 5 años

A estos efectos se entiende por importe amortizable el coste de adquisición.

El Grupo revisa, al cierre de cada ejercicio, el valor residual, la vida útil y el método de amortización de los distintos activos materiales. Las modificaciones en los criterios inicialmente establecidos se reconocen, cuando es aplicable, como un cambio de estimación.

El Grupo determina el gasto de amortización de forma independiente para cada componente que tenga un coste significativo en relación al coste total del elemento y una vida útil distinta del resto del elemento.

Con posterioridad al reconocimiento inicial del activo, sólo se capitalizan aquellos costes incurridos que vayan a generar beneficios económicos futuros que se pueda calificar como probables y el importe de los mencionados costes se puedan valorar con fiabilidad. En este sentido, los costes derivados del mantenimiento diario del inmovilizado material se registran en resultados a medida que se incurren.

El Grupo evalúa y determina las pérdidas y las reversiones de las pérdidas por deterioro de valor del inmovilizado material, de acuerdo con los criterios que se mencionan en el apartado (f) de esta nota.

(e) Activos intangibles(i) Fondo de comercio

El fondo de comercio procedente de combinaciones de negocios representa la diferencia positiva entre el coste de la combinación de negocios (véase nota 4 (b)) y el valor en la fecha de adquisición de los activos adquiridos y los pasivos contingentes asumidos de la entidad o negocio adquiridos.

El fondo de comercio no se amortiza, sino que se comprueba su deterioro de valor con una periodicidad anual o con anterioridad, si existen indicios de una potencial pérdida del valor del activo. A estos efectos, el fondo de comercio resultante de las combinaciones de negocios se asigna a cada una de las unidades generadoras de efectivo (UGE) o grupos de UGEs que se espera se vayan a beneficiar de las sinergias de la combinación. En este sentido, al 31 de diciembre de 2020 el Grupo tenía fondos de comercio en el grupo de UGEs del negocio en Chile S.P.A, Drake Food Services Costa Rica, S.R.L., Drake Food Services S.A. (Panama) y Mejores Ingredientes (Guatemala). Adicionalmente, durante el ejercicio 2021, ha surgido un nuevo fondo de comercio en DFSI M25, Ltd. (véase nota 9). Después del reconocimiento inicial, el fondo de comercio se valora por su coste menos las pérdidas por deterioro de valor acumuladas, en su caso.

El fondo de comercio generado internamente no se reconoce como un activo.

(ii) Otros activos intangibles

El resto de los activos intangibles adquiridos por el Grupo se presentan en el estado de situación financiera consolidado por su valor de coste minorado en el importe de las amortizaciones y pérdidas por deterioro acumuladas.

- Derechos de exclusividad / cánones de entrada

El Grupo desarrolla su actividad comercial como franquiciado, en virtud de los contratos mencionados en las notas 1 y 9, por los cuales el franquiciador le cede, en un mercado determinado, a cambio de una contraprestación financiera directa, indirecta o ambas, el derecho a la explotación en exclusiva sobre el negocio. El importe satisfecho en contraprestación del canon de asociación a una franquicia se contabilizará como un inmovilizado intangible y deberá amortizarse de forma sistemática durante el periodo en que contribuya a la obtención de ingresos, no pudiendo exceder el plazo de duración del contrato de arrendamiento, teniendo en cuenta, en su caso, las posibles prórrogas que se pudiesen acordar.

- Contrato de franquicia

El Grupo, en las combinaciones de negocios llevadas a cabo en los mercados de Guatemala, Costa Rica, Panama y Reino Unido, ha identificado contratos de franquicia con Papa John's International, INC que han sido valorados de acuerdo con las estimaciones realizadas por un experto independiente, a la fecha de la transacción.

Aplicaciones informáticas

Las licencias para aplicaciones informáticas adquiridas se activan sobre la base de los costes en que se ha incurrido para adquirirlas y prepararlas para su uso.

Los gastos relacionados con el mantenimiento de programas informáticos se reconocen como gastos cuando se incurren.

(iii) Vida útil y amortizaciones

El Grupo evalúa para cada activo intangible adquirido si la vida útil es finita o indefinida. A estos efectos se entiende que un activo intangible tiene vida útil indefinida cuando no existe un límite previsible al periodo durante el cual va a generar entrada de flujos netos de efectivo. El Grupo solo tiene el fondo de comercio como activo de vida útil indefinida.

Los activos intangibles con vidas útiles indefinidas no se amortizan, sino que se comprueba su deterioro con una periodicidad anual, o con anterioridad si existen indicios de una potencial pérdida del valor de los mismos.

La amortización de los activos intangibles con vidas útiles finitas se realiza distribuyendo el importe amortizable de forma lineal en función de los siguientes años de vida útil estimados:

Derechos de exclusividad	10 años
Aplicaciones informáticas	5 años
Otro inmovilizado intangible	10 años
Contratos de franquicia	10 años

A estos efectos se entiende por importe amortizable el coste de adquisición.

El Grupo revisa el valor residual, la vida útil y el método de amortización de los activos intangibles al cierre de cada ejercicio. Las modificaciones en los criterios inicialmente establecidos se reconocen como un cambio de estimación.

El Grupo evalúa y determina las pérdidas y las reversiones de las pérdidas por deterioro de valor de los activos intangibles, de acuerdo con los criterios que se mencionan en el apartado (f) de esta nota.

(f) Deterioro de valor de activos no financieros sujetos a amortización o depreciación

El Grupo sigue el criterio de evaluar la existencia de indicios que pudieran poner de manifiesto el potencial deterioro de valor de los activos no financieros sujetos a amortización o depreciación al objeto de comprobar si el valor contable de los mencionados activos excede de su valor recuperable.

Asimismo, y con independencia de la existencia de cualquier indicio de deterioro de valor, el Grupo comprueba, al menos con una periodicidad anual, el potencial deterioro de valor que pudiera afectar al fondo de comercio.

El valor recuperable de los activos es el mayor entre su valor razonable menos los costes de venta y su valor de uso. La determinación del valor de uso del activo se determina en función de los flujos de efectivo futuros esperados que se derivarán de la utilización del activo, las expectativas sobre posibles variaciones en el importe o distribución temporal de los flujos, el valor temporal del dinero, el precio a satisfacer por soportar la incertidumbre relacionada con el activo y otros factores que los partícipes del mercado considerarían en la valoración de los flujos de efectivo futuros relacionados con el activo.

Las diferencias negativas resultantes de la comparación de los valores contables de los activos con sus valores recuperables se reconocen en resultados.

El valor recuperable se debe calcular para un activo individual, a menos que el activo no genere entradas de efectivo que sean, en buena medida, independientes de las correspondientes a otros activos o grupos de activos. Si este es el caso, el importe recuperable se determina para la Unidad Generadora de efectivo, en adelante UGE, o grupo de UGEs a la que pertenece.

Si existen indicios de deterioro de valor en una UGE a la que no se ha podido asignar el fondo de comercio y los derechos de exclusividad, el Grupo comprueba en primer lugar el deterioro de valor de la UGE, sin incluir estos dos activos intangibles y reconoce, en su caso, la pérdida por deterioro de valor al nivel de la UGE. A continuación, el Grupo comprueba el deterioro de valor al nivel del grupo de UGEs a las que se ha asignado el fondo de comercio y los derechos de exclusividad y reconoce, en su caso, la pérdida por deterioro de valor al nivel del grupo de UGEs.

Al comprobar el deterioro de valor de una UGE, el Grupo identifica los activos comunes relacionados con la misma. Si una parte de los activos comunes se pueden asignar de forma razonable y consistente a la UGE, el Grupo compara el valor contable de la UGE, incluyendo los activos comunes, con el importe recuperable y reconoce, en su caso, la pérdida por deterioro de valor al nivel de la UGE. Si el Grupo no puede asignar una parte de los activos comunes de forma razonable y consistente a la UGE, el Grupo compara el valor contable de la unidad, sin los activos comunes, con el importe recuperable y reconoce, en su caso, la pérdida por deterioro de valor al nivel de la UGE.

A continuación, el Grupo identifica el grupo más pequeño de UGEs a las que se puede asignar el valor contable de los activos comunes de forma razonable y consistente y compara el valor contable del grupo de UGEs, incluyendo los activos comunes, con el importe recuperable y reconoce, en su caso, la pérdida por deterioro de valor al nivel del grupo de UGEs.

Las pérdidas relacionadas con el deterioro de valor de las UGEs, se asignan inicialmente a reducir, en su caso, el valor del fondo de comercio distribuido a la misma y, a continuación, a los demás activos no corrientes de la UGE, prorrateando en función del valor contable de cada uno de los activos, con el límite para cada uno de ellos del mayor de su valor razonable menos los costes de venta, su valor de uso y cero.

El Grupo evalúa, en cada fecha de cierre, si existe algún indicio de que la pérdida por deterioro de valor reconocida en ejercicios anteriores ya no existe o pudiera haber disminuido. Las pérdidas por deterioro del valor correspondientes al fondo de comercio no son reversibles. Las pérdidas por deterioro del resto de activos sólo se revierten si se hubiese producido un cambio en las estimaciones utilizadas para determinar el valor recuperable del activo.

La reversión de la pérdida por deterioro de valor se registra con abono a la cuenta de resultados consolidada. No obstante, la reversión de la pérdida no puede aumentar el valor contable del activo por encima del valor contable que hubiera tenido, neto de amortizaciones, si no se hubiera registrado el deterioro.

El importe de la reversión de la pérdida de valor de una UGE, se distribuye entre los activos de la misma, exceptuando el fondo de comercio, prorrateando en función del valor contable de los activos, con el límite por activo del menor de su valor recuperable y el valor contable que hubiera tenido, neto de amortizaciones, si no se hubiera registrado la pérdida.

No obstante, lo anterior, si de las circunstancias específicas de los activos se pone de manifiesto una pérdida de carácter irreversible, ésta se reconoce directamente en pérdidas procedentes del inmovilizado de la cuenta de resultados consolidada.

(g) Activos por derechos de uso(i) Identificación de un arrendamiento

El Grupo evalúa al inicio de un contrato, si éste contiene un arrendamiento. Un contrato es o contiene un arrendamiento, si otorga el derecho a controlar el uso del activo identificado durante un periodo de tiempo a cambio de contraprestación. El periodo de tiempo durante el que el Grupo utiliza un activo incluye los periodos consecutivos y no consecutivos de tiempo. El Grupo sólo reevalúa las condiciones, cuando se produce una modificación del contrato.

(ii) Contabilidad del arrendatario

En los contratos que contienen uno o más componentes de arrendamiento y distintos de arrendamiento, el Grupo asigna la contraprestación del contrato a cada componente de arrendamiento de acuerdo con el precio de venta independiente de dicho componente y el precio individual agregado de los componentes distintos del arrendamiento.

Los pagos realizados por el Grupo que no suponen la transferencia de bienes o servicios al mismo por el arrendador no constituyen un componente separado del arrendamiento, sino que forman parte de la contraprestación total del contrato.

El Grupo reconoce al comienzo del arrendamiento un activo por derecho de uso y un pasivo por arrendamiento. El activo por derecho de uso se compone del importe del pasivo por arrendamiento, cualquier pago por arrendamiento realizado en o con anterioridad a la fecha de comienzo, menos los incentivos recibidos, los costes iniciales directos incurridos y una estimación de los costes de desmantelamiento o restauración a incurrir, según lo indicado en la política contable de provisiones.

El Grupo valora el pasivo por arrendamiento por el valor actual de los pagos por arrendamiento que estén pendientes de pago en la fecha de comienzo. El Grupo descuenta los pagos por arrendamiento al tipo de interés incremental apropiado, salvo que pueda determinar con fiabilidad el tipo de interés implícito del arrendador.

Los pagos por arrendamiento pendientes se componen de los pagos fijos, menos cualquier incentivo a cobrar, los pagos variables que dependen de un índice o tasa, valorados inicialmente por el índice o tasa aplicable en la fecha de comienzo, los importes que se espera pagar por garantías de valor residual, el precio de ejercicio de la opción de compra cuyo ejercicio sea razonablemente cierto y los pagos por indemnizaciones por cancelación de contrato, siempre que el plazo de arrendamiento refleje el ejercicio de la opción de cancelación.

El Grupo valora los activos por derecho de uso al coste, menos las amortizaciones y pérdidas por deterioro acumuladas, ajustados por cualquier reestimación del pasivo por arrendamiento.

Si el contrato transfiere la propiedad del activo al Grupo al final del plazo de arrendamiento o el activo por derecho de uso incluye el precio de la opción de compra, se aplican los criterios de amortización indicados en el apartado de inmovilizado material desde la fecha de comienzo del arrendamiento hasta el final de la vida útil del activo. En caso contrario, el Grupo amortiza el activo por derecho de uso desde la fecha de comienzo hasta la fecha anterior de entre la vida útil del derecho o el final del plazo de arrendamiento.

El Grupo aplica los criterios de deterioro de valor de activos no corrientes indicados en el apartado (f) al activo por derecho de uso.

El Grupo valora el pasivo por arrendamiento incrementándolo por el gasto financiero devengado, disminuyéndolo por los pagos realizados y reestimando el valor contable por las modificaciones del arrendamiento o para reflejar las actualizaciones de los pagos fijos en sustancia.

El Grupo registra las reestimaciones del pasivo como un ajuste al activo por derecho de uso, hasta que éste se reduce a cero y posteriormente en resultados.

El Grupo reestima el pasivo por arrendamiento descontando los pagos por arrendamiento a una tasa actualizada, si se produce un cambio en el plazo de arrendamiento o un cambio en la expectativa de ejercicio de la opción de compra del activo subyacente.

El Grupo reestima el pasivo por arrendamiento si se produce un cambio en los importes esperados a pagar de una garantía de valor residual o un cambio en el índice o tasa utilizado para determinar los pagos, incluyendo un cambio para reflejar cambios en las rentas de mercado una vez se produce una revisión de las mismas.

El Grupo reconoce una modificación del arrendamiento como un arrendamiento separado si ésta aumenta el alcance del arrendamiento añadiendo uno o más derechos de uso y el importe de la contraprestación por el arrendamiento aumenta por un importe consistente con el precio individual por el aumento del alcance y cualquier ajuste al precio individual para reflejar las circunstancias particulares del contrato.

Si la modificación no resulta en un arrendamiento separado, en la fecha de modificación, el Grupo asigna la contraprestación al contrato modificado según lo indicado anteriormente, vuelve a determinar el plazo de arrendamiento y reestima el valor del pasivo descontando los pagos revisados al tipo de interés revisado. El Grupo disminuye el valor contable del activo por derecho de uso para reflejar la finalización parcial o total del arrendamiento, en aquellas modificaciones que disminuyen el alcance del arrendamiento y registra en resultados el beneficio o pérdida. Para el resto de modificaciones, el Grupo ajusta el valor contable del activo por derecho de uso.

(h) Instrumentos financieros

(i) Reconocimiento y clasificación de instrumentos

Los instrumentos financieros se clasifican en el momento de su reconocimiento inicial como un activo financiero, un pasivo financiero o un instrumento de patrimonio, de conformidad con el fondo económico del acuerdo contractual y con las definiciones de activo financiero, pasivo financiero o de instrumento de patrimonio desarrollados en la NIC 32 "Instrumentos financieros: Presentación".

Los instrumentos financieros se reconocen cuando el Grupo se convierte a una parte obligada del contrato o negocio jurídico conforme a las disposiciones del mismo.

A efectos de su valoración, el Grupo clasifica los instrumentos financieros en las categorías de activos y pasivos financieros a valor razonable con cambios en resultados, separando aquellos designados inicialmente de aquellos mantenidos para negociar o valorados obligatoriamente a valor razonable con cambios en resultados, activos y pasivos financieros valorados a coste amortizado y activos financieros valorados a valor razonable con cambios en otro resultado global, separando los instrumentos de patrimonio designados como tales, del resto de activos financieros. El Grupo clasifica los activos financieros, diferentes de los designados a valor razonable con cambios en resultados y los instrumentos de patrimonio designados a valor razonable con cambios en otro resultado global, de acuerdo con el modelo de negocio y las características de los flujos contractuales. El Grupo clasifica los pasivos financieros como valorados a coste amortizado, excepto aquellos designados a valor razonable con cambios en resultados y aquellos mantenidos para negociación.

El Grupo designa un activo financiero en el momento inicial a valor razonable con cambios en resultados, si al hacerlo así elimina o reduce significativamente alguna incoherencia en la valoración o en el reconocimiento que surgiría de otro modo, si la valoración de los activos o pasivos o el reconocimiento de los resultados de los mismos se hicieran sobre bases diferentes.

El Grupo clasifica sus activos financieros en las siguientes categorías:

Préstamos y cuentas por cobrar

Los préstamos y las cuentas por cobrar son activos financieros no derivados con cobros fijos o determinables que no se cotizan en un mercado activo. Surgen cuando el Grupo entrega bienes o financia directamente a un tercero, sin la intención de venderlos inmediatamente en un futuro próximo. Estos activos inicialmente se reconocen al valor razonable más cualquier coste de transacción directamente atribuible. Después del reconocimiento inicial, tales activos financieros se miden posteriormente al coste amortizado mediante el uso del método de la tasa de interés efectiva (que incluye los costes directamente atribuibles a la operación), menos el deterioro del valor. Los ingresos por intereses se reconocen como ingreso financiero en el estado del resultado global consolidado. La pérdida por deterioro se determina en base al análisis detallado de la situación crediticia de cada deudor y se reconocen mediante la contabilización de la provisión para cuentas por cobrar incobrables en el resultado del ejercicio.

Activos financieros a valor razonable con cambios en resultados

Los activos y pasivos financieros a valor razonable con cambios en resultados se reconocen inicialmente al valor razonable. Los costes de transacción directamente atribuibles a la compra o emisión se reconocen como gasto a medida que se incurren.

El valor razonable de un instrumento financiero en el momento inicial es habitualmente el precio de la transacción, salvo que dicho precio contenga elementos diferentes del instrumento, en cuyo caso, el Grupo determina el valor razonable del mismo. Si el Grupo determina que el valor razonable de un instrumento difiere del precio de la transacción, registra la diferencia en resultados, en la medida en que el valor se haya obtenido por referencia a un precio cotizado en un mercado activo de un activo o pasivo idéntico o se haya obtenido de una técnica de valoración que sólo haya utilizado datos observables. En el resto de casos, el Grupo reconoce la diferencia en resultados, en la medida en que surja de un cambio en un factor que los participantes de mercado considerarían al determinar el precio del activo o pasivo. (NIIF 7.28 a)

Con posterioridad a su reconocimiento inicial, se reconocen a valor razonable registrando las variaciones en resultados. Las variaciones del valor razonable incluyen el componente de intereses y dividendos. El valor razonable no se reduce por los costes de transacción en que se pueda incurrir por su eventual venta o disposición por otra vía.

Fianzas

Las fianzas recibidas como consecuencia de los contratos de obra, se valoran siguiendo los criterios expuestos para los pasivos financieros. La diferencia entre el importe recibido y el valor razonable se reconoce como un cobro anticipado que se imputa a la cuenta de pérdidas y ganancias durante el periodo de arrendamiento (durante el periodo que se presta el servicio).

Las fianzas entregadas como consecuencia de los contratos de arrendamiento se valoran siguiendo los criterios expuestos para los activos financieros. La diferencia entre el importe entregado y el valor razonable se reconoce como un pago anticipado que se imputa a la cuenta de pérdidas y ganancias durante el periodo de arrendamiento (durante el periodo que se presta el servicio).

El Grupo clasifica los pasivos de la siguiente manera:

Pasivos mantenidos para negociar a valor razonable con cambios en resultados.

El Grupo designa un pasivo financiero en el momento inicial a valor razonable con cambios en resultados, si al hacerlo así elimina o reduce significativamente alguna incoherencia en la valoración o en el reconocimiento que surgiría de otro modo, si la valoración de los activos o pasivos o el reconocimiento de los resultados de los mismos se hicieran sobre bases diferentes o un grupo de pasivos financieros o de activos financieros y pasivos financieros se gestiona, y su rendimiento se evalúa, sobre la base del valor razonable, de acuerdo con una estrategia de inversión o de gestión del riesgo documentada, y se proporciona internamente información relativa a dicho grupo sobre esa misma base al personal clave de la dirección del Grupo.

El Grupo clasifica, el resto de los pasivos financieros, excepto los contratos de garantía financiera, los compromisos de concesión de un préstamo a un tipo de interés inferior al de mercado y los pasivos financieros resultantes de una transferencia de activos financieros que no cumplen los requisitos para su baja en cuentas o que se contabilizan utilizando el enfoque de la implicación continuada, como pasivos financieros a coste amortizado.

(iii) Activos y pasivos financieros a coste amortizado

Los activos y pasivos financieros a coste amortizado se reconocen inicialmente por su valor razonable, más o menos los costes de transacción incurridos y se valoran posteriormente al coste amortizado, utilizando el método del tipo de interés efectivo.

(iv) Deterioro de valor

El Grupo reconoce en resultados una corrección de valor por pérdidas crediticias esperadas de los activos financieros valorados a coste amortizado, valor razonable con cambios en otro resultado global, cuentas a cobrar por arrendamientos financieros, activos por contrato, compromisos de préstamo y garantías financieras.

El Grupo evalúa, sobre una base prospectiva, las pérdidas crediticias esperadas asociadas con sus instrumentos de deuda contabilizados a coste amortizado. El Grupo utiliza las soluciones prácticas permitidas por la NIIF 9 para valorar las pérdidas crediticias esperadas relacionadas con cuentas comerciales mediante un enfoque simplificado, de forma que elimina la necesidad de evaluar cuándo se ha producido un aumento significativo en el riesgo de crédito. El enfoque simplificado exige que las pérdidas esperadas se registren desde el reconocimiento inicial de las cuentas a cobrar, de modo que el Grupo determina las pérdidas crediticias esperadas como una estimación, ponderada en función de la probabilidad, de dichas pérdidas durante la vida esperada del instrumento financiero.

La solución práctica utilizada es el uso de una matriz de provisiones basada en la segmentación en grupos de activos homogéneos, aplicando la información histórica de porcentajes de impago para dichos grupos y aplicando información razonable sobre las condiciones económicas futuras.

Los porcentajes de impago se calculan de acuerdo con la experiencia actual de impago durante el año anterior, al ser un mercado muy dinámico y se ajustan por las diferencias entre las condiciones económicas actuales e históricas y considerando información proyectada, que está razonablemente disponible.

El Grupo reconoce la pérdida de crédito esperada durante toda la vida del instrumento para deudores comerciales o activos por contrato y cuentas a cobrar por arrendamientos financieros.

Las pérdidas de crédito esperadas representan la diferencia entre los flujos contractuales y los esperados, tanto en importe, como en plazo.

El Grupo ha determinado el deterioro de valor del efectivo y equivalentes al efectivo por las pérdidas crediticias esperadas durante los próximos doce meses. El Grupo considera que el efectivo y equivalentes al efectivo tienen riesgo de crédito bajo de acuerdo con las calificaciones crediticias de las entidades financieras en las que se encuentra depositado el efectivo o los depósitos.

(v) Bajas, modificaciones y cancelaciones de activos financieros

El Grupo aplica los criterios de baja de activos financieros a una parte de un activo financiero o a una parte de un grupo de activos financieros similares o a un activo financiero o a un grupo de activos financieros similares.

Los activos financieros se dan de baja contable cuando los derechos a recibir flujos de efectivo relacionados con los mismos han vencido o se han transferido y el Grupo ha traspasado sustancialmente los riesgos y beneficios derivados de su titularidad.

(vi) Bajas de pasivos financieros

El Grupo da de baja un pasivo financiero o una parte del mismo cuando ha cumplido con la obligación contenida en el pasivo o bien esté legalmente dispensado de la responsabilidad principal contenida en el pasivo ya sea en virtud de un proceso judicial o por el acreedor.

(vii) Medición de valor razonable

El valor razonable es una medición basada en el mercado que debe fundarse en los supuestos que utilizarían los participantes del mercado en la determinación del precio de un activo o un pasivo. El Grupo aplica la jerarquía de tres niveles definida en las NIIF- UE para la medición del valor razonable que prioriza los datos utilizados en su determinación del siguiente modo:

Nivel 1: Precios cotizados (sin ajustar) en mercados activos para activos o pasivos idénticos.

Nivel 2: Datos observables en forma directa (es decir como precios) o indirecta (es decir derivados de precios) pero diferentes a los precios cotizados en mercados activos para activos o pasivos idénticos a los considerados.

Nivel 3: Datos no observables (datos para el activo o pasivo que no están basados en información de mercado observable), con poca o ninguna información de mercado por lo que el Grupo desarrolla sus propios supuestos.

Si una o más de las informaciones significativas no se basan en información de mercado observable, los instrumentos financieros correspondientes se clasifican en el Nivel 3.

(i) Existencias

Las existencias se valoran inicialmente por el coste de adquisición o producción.

El coste de adquisición es el importe facturado por el vendedor, deducidos los descuentos y los intereses incorporados al nominal de los débitos más los gastos adicionales para que las existencias se encuentren ubicadas para su venta: transportes, aranceles, seguros y otros atribuibles a la adquisición. En cuanto al coste de producción, las existencias se valoran añadiendo al coste de adquisición de las materias primas y otras materias consumibles, los costes directamente imputables al producto y la parte que razonablemente corresponde de los costes indirectamente imputables a los productos.

El método Precio Medio Ponderado (PMP) es el adoptado por la empresa por considerarlo el más adecuado para su gestión.

Dado que las existencias de la Sociedad no necesitan un periodo de tiempo superior a un año para estar en condiciones de ser vendidas, no se incluyen gastos financieros en el precio de adquisición o coste de producción.

Los descuentos concedidos por proveedores se reconocen en el momento en que es probable que se van a cumplir las condiciones que determinan su concesión como una reducción del coste de las existencias que los causaron y el exceso, en su caso, como una minoración de la partida Consumos de mercaderías y materias primas de la cuenta de resultados consolidada.

(j) Efectivo y otros medios líquidos equivalentes

El efectivo y otros medios líquidos equivalentes incluyen el efectivo en caja y los depósitos bancarios a la vista en entidades de crédito. También se incluyen bajo este concepto otras inversiones a corto plazo de gran liquidez siempre que fuesen fácilmente convertibles en importes determinados de efectivo y que están sujetas a un riesgo insignificante de cambios de valor. A estos efectos se incluyen las inversiones con vencimientos de menos de tres meses desde la fecha de adquisición.

El Grupo clasifica los flujos de efectivo correspondientes a los intereses recibidos y pagados como actividades de financiación.

(k) Retribuciones a los empleados

La Sociedad reconoce el coste esperado de las retribuciones a corto plazo en forma de permisos remunerados cuyos derechos se van acumulando, a medida que los empleados prestan los servicios que les otorgan el derecho a su percepción. Si los permisos no son acumulativos, el gasto se reconoce a medida que se producen los permisos.

(l) Reconocimiento de ingresos

Los ingresos por la venta de bienes se reconocen por el valor razonable de la contrapartida recibida o a recibir derivada de los mismos.

Los descuentos concedidos a clientes se reconocen en el momento en que es probable que se van a cumplir las condiciones que determinan su concesión como una reducción de los ingresos por ventas.

Los ingresos por venta de bienes se reconocen cuando la Sociedad:

- Ha transmitido al comprador los riesgos y beneficios significativos inherentes a la propiedad de los bienes;
- No conserva ninguna implicación en la gestión corriente de los bienes vendidos en el grado usualmente asociado con la propiedad, ni retiene el control efectivo sobre los mismos;
- El importe de los ingresos y los costes incurridos o por incurrir pueden ser valorados con fiabilidad;
- Es probable que se reciban los beneficios económicos asociados con la venta; y
- Los costes incurridos o por incurrir relacionados con la transacción pueden ser valorados con fiabilidad.

(m) Impuesto sobre las ganancias

El gasto o ingreso por el impuesto sobre las ganancias comprende tanto el impuesto corriente como el impuesto diferido.

El impuesto corriente es la cantidad a pagar o a recuperar por el impuesto sobre las ganancias relativa a la ganancia o pérdida fiscal consolidada del ejercicio. Los activos o pasivos por impuesto sobre las ganancias corrientes se valoran por las cantidades que se espera pagar o recuperar de las autoridades fiscales, utilizando la normativa y tipos impositivos que están aprobados o estén a punto de aprobarse en la fecha de cierre.

Los pasivos por impuestos diferidos son los importes a pagar en el futuro en concepto de impuesto sobre sociedades relacionados con las diferencias temporarias impositivas, mientras que los impuestos diferidos activos son los importes a recuperar en concepto de impuesto sobre sociedades debido a la existencia de diferencias temporarias deducibles, bases impositivas negativas compensables o deducciones pendientes de aplicación. A estos efectos se entiende por diferencia temporaria la diferencia existente entre el valor contable de los activos y pasivos y su base fiscal.

El impuesto sobre las ganancias corrientes o diferidas se reconoce en resultados, salvo que surja de una transacción o suceso económico que se ha reconocido en el mismo ejercicio o en otro diferente, contra patrimonio neto o de una combinación de negocios.

(i) Reconocimiento de pasivos por impuestos diferidos

El Grupo reconoce los pasivos por impuesto diferido en todos los casos excepto que:

- surjan del reconocimiento inicial del fondo de comercio o de un activo o pasivo en una transacción que no es una combinación de negocios y en la fecha de la transacción no afecta ni al resultado contable ni a la base imponible fiscal;

- correspondan a diferencias asociadas con inversiones en dependientes y negocios conjuntos sobre las que el Grupo tenga la capacidad de controlar el momento de su reversión y no fuese probable que se produzca su reversión en un futuro previsible.

(ii) Reconocimiento de diferencias temporarias deducibles

El Grupo reconoce los activos por impuesto diferido siempre que:

- resulte probable que existan ganancias fiscales futuras suficientes para su compensación o cuando la legislación fiscal contemple la posibilidad de conversión futura de activos por impuesto diferido en un crédito exigible frente a la Administración Pública. No obstante, los activos que surjan del reconocimiento inicial de activos o pasivos en una transacción que no es una combinación de negocios y en la fecha de la transacción no afecta ni al resultado contable ni a la base imponible fiscal, no son objeto de reconocimiento;
- correspondan a diferencias temporarias asociadas con inversiones en dependientes y negocios conjuntos en la medida en que las diferencias temporarias vayan a revertir en un futuro previsible y se espere generar ganancias fiscales futuras positivas para compensar las diferencias;

Las oportunidades de planificación fiscal, sólo se consideran en la evaluación de la recuperación de los activos por impuestos diferidos, si el Grupo tiene la intención de adoptarlas o es probable que las vaya a adoptar.

(iii) Valoración de activos y pasivos por impuesto diferido

Los activos y pasivos por impuestos diferidos se valoran por los tipos impositivos que vayan a ser de aplicación en los ejercicios en los que se espera realizar los activos o pagar los pasivos, a partir de la normativa y tipos que están aprobados o se encuentren prácticamente aprobados y una vez consideradas las consecuencias fiscales que se derivarán de la forma en que el Grupo espera recuperar los activos o liquidar los pasivos.

El Grupo revisa en la fecha de cierre del ejercicio, el valor contable de los activos por impuestos diferidos, con el objeto de reducir dicho valor en la medida en que no es probable que vayan a existir suficientes bases impositivas positivas futuras para compensarlos.

Los activos por impuestos diferidos que no cumplen las condiciones anteriores no son reconocidos en el estado de situación financiera consolidado. El Grupo reconsidera al cierre del ejercicio, si se cumplen las condiciones para reconocer los activos por impuestos diferidos que previamente no habían sido reconocidos.

(iv) Compensación y clasificación

El Grupo sólo compensa los activos y pasivos por impuesto sobre las ganancias corriente si existe un derecho legal frente a las autoridades fiscales y tiene la intención de liquidar las deudas que resulten por su importe neto o bien realizar los activos y liquidar las deudas de forma simultánea.

El Grupo sólo compensa los activos y pasivos por impuesto sobre las ganancias diferidos si existe un derecho legal de compensación frente a las autoridades fiscales y dichos activos y pasivos corresponden a la misma autoridad fiscal, y al mismo sujeto pasivo o bien a diferentes sujetos pasivos que pretenden liquidar o realizar los activos y pasivos fiscales corrientes por su importe neto o realizar los activos y liquidar los pasivos simultáneamente, en cada uno de los ejercicios futuros en los que se espera liquidar o recuperar importes significativos de activos o pasivos por impuestos diferidos.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos se reconocen en estado de situación financiera consolidado como activos o pasivos no corrientes, independientemente de la fecha de esperada de realización o liquidación.

(n) Información financiera por segmentos

Un segmento de explotación es un componente del Grupo que desarrolla actividades de negocio de las que puede obtener ingresos ordinarios e incurrir en gastos, cuyos resultados de explotación son revisados de forma regular por la máxima autoridad en la toma de decisiones de explotación del Grupo, para decidir sobre los recursos que deben asignarse al segmento evaluar su rendimiento y en relación con el cual se dispone de información financiera diferenciada.

(o) Clasificación de activos y pasivos entre corrientes y no corrientes

El Grupo presenta el estado de situación financiera consolidado clasificando activos y pasivos entre corrientes y no corrientes. A estos efectos, son activos o pasivos corrientes aquellos que cumplen los siguientes criterios:

- Los activos se clasifican como corrientes cuando se espera realizarlos o se pretende venderlos o consumirlos en el transcurso del ciclo normal de la explotación del Grupo, se mantienen fundamentalmente con fines de negociación, se espera realizarlos dentro del periodo de los doce meses posteriores a la fecha de cierre o se trata de efectivo u otros medios líquidos equivalentes, excepto en aquellos casos en los que no puedan ser intercambiados o utilizados para cancelar un pasivo, al menos dentro de los doce meses siguientes a la fecha de cierre.
- Los pasivos se clasifican como corrientes cuando se espera liquidarlos en el ciclo normal de la explotación del Grupo, se mantienen fundamentalmente para su negociación, se tienen que liquidar dentro del periodo de doce meses desde la fecha de cierre o el Grupo no tiene el derecho incondicional para aplazar la cancelación de los pasivos durante los doce meses siguientes a la fecha de cierre.
- Los pasivos financieros se clasifican como corrientes cuando deban liquidarse dentro de los doce meses siguientes a la fecha de cierre, aunque el plazo original sea por un periodo superior a doce meses y exista un acuerdo de refinanciación o de reestructuración de los pagos a largo plazo que haya concluido después de la fecha de cierre y antes de que los estados financieros de propósito especial sean formuladas.

(p) Medioambiente

El Grupo realiza operaciones cuyo propósito principal es prevenir, reducir o reparar el daño que como resultado de sus actividades pueda producir sobre el medio ambiente.

Los gastos derivados de las actividades medioambientales se reconocen como Otros gastos de explotación en el ejercicio en el que se incurren.

Los elementos del inmovilizado material adquiridos con el objeto de ser utilizados de forma duradera en su actividad y cuya finalidad principal es la minimización del impacto medioambiental y la protección y mejora del medio ambiente, incluyendo la reducción o eliminación de la contaminación futura de las operaciones del Grupo, se reconocen como activos mediante la aplicación de criterios de valoración, presentación y desglose consistentes con los que se mencionan en la nota 4 (d).

(5) Información Financiera por Segmentos

El Grupo se encuentra organizado internamente por segmentos operativos, tal y como se describe más adelante, que son las unidades estratégicas del negocio. Las unidades estratégicas del negocio operan bajo diferentes condiciones de mercado y se gestionan separadamente debido a que requieren estrategias diferentes.

Al 31 de diciembre de 2021, el Grupo está compuesto por los segmentos operativos de Península Ibérica (en adelante Iberia), Chile, Centroamérica y Reino Unido.

	Miles de euros					Total
	Chile	Iberia	Reino Unido	Centro America	Ajustes intersegmentos y otros	
	2021					
Ingresos ordinarios						
Ventas tiendas propias	158.361	41.730	25.838	37.656	-	263.585
Prestación de servicios	613	6.125	-	-	(4.873)	1.865
Total ingresos ordinarios	158.974	47.855	25.838	37.656	(4.873)	265.450
Amortizaciones	(12.124)	(5.545)	(1.876)	(5.154)	(1.415)	(26.114)
Otros gastos	(132.572)	(50.840)	(23.058)	(31.919)	25.928	(212.461)
Beneficio de explotación	14.278	(8.530)	904	583	19.640	26.875
Resultado financiero	2.708	7.939	(299)	(752)	(10.622)	(1.026)
Impuesto sobre las ganancias	(3.832)	-	(1.678)	(127)	1.530	(4.107)
Resultado de actividades continuadas	13.154	(591)	(1.072)	(296)	10.547	21.742
Activos del segmento	182.582	300.114	44.719	34.522	(176.734)	385.203
Pasivos del segmento	134.412	214.944	23.803	28.178	(81.638)	319.699
Inmovilizado material e intangible	65.614	36.120	32.488	29.155	34.394	197.771

Memoria de Estados Financieros de Propósito Especial
Ejercicio 2021

	Miles de euros				Total
	Chile	Iberia	Centroamérica	Ajustes intersegmentos y otros	
	2020				
Ingresos ordinarios					
Ventas tiendas propias	106.749	38.386	26.125	-	171.260
Prestación de servicios	-	602	-	-	602
Total ingresos ordinarios	106.749	38.988	26.125	-	171.862
Amortizaciones	(10.223)	(4.902)	(4.423)	(42)	(19.590)
Otros gastos	(89.072)	(37.978)	(21.952)	-	(149.002)
Beneficio de explotación	7.454	(3.892)	(250)	(42)	3.270
Resultado financiero	44	3.192	(394)	(5.000)	(2.158)
Impuesto sobre las ganancias	(1.610)	(548)	423	-	(1.735)
Resultado de actividades continuadas	5.888	(1.248)	(221)	(5.042)	(623)
Activos del segmento					
Activos del Grupo	106.977	107.644	27.219	(4.940)	236.900
Pasivos del segmento					
Pasivos del Grupo	50.435	24.271	14.319	(4.985)	84.040
Inmovilizado material e intangible	65.950	31.313	27.259	-	124.522

(6) Combinación de Negocios

Con fecha 14 de mayo de 2021, la Sociedad dominante ha adquirido el 60% de las participaciones de la sociedad DFSI M25, Ltd por un importe de 12.100 miles de libras (13.948 miles de euros aproximadamente). Adicionalmente, en esa misma fecha, la Sociedad dominante ha suscrito un contrato con los accionistas minoritarios para la adquisición del 40% restante de participaciones por un importe de componente financiero variable estimado en 15.337 miles de euros a su valor razonable cuya fecha de ejecución es el 14 de noviembre de 2022 (véase nota 16).

Memoria de Estados Financieros de Propósito Especial
Ejercicio 2021

El detalle agregado del coste de la combinación y su asignación sobre los activos netos adquiridos es como sigue:

	Miles de euros
	2021
Coste de las combinaciones, efectivo pagado y pendiente de pago	29.089
Menos, valor contable de activos netos adquiridos	(6.730)
Total	22.359
Ajuste inmovilizado material (nota 7)	2.465
Derechos contractuales (nota 9)	(28.302)
Efecto fiscal	5.687
Fondo de comercio (Nota 9)	2.209

De acuerdo con las valoraciones realizadas por un experto independiente, a la fecha de la transacción el valor razonable del contrato de franquicia con Papa John's International, INC se ha estimado en 23.803 miles de libras (28.302 miles de euros aproximadamente) y el activo material se ha estimado por valor de 6.413 miles de libras (7.688 miles de euros aproximadamente) deteriorándose éstos últimos sobre su valor contable en 2.073 miles de libras (2.465 miles de euros aproximadamente).

Los valores contables de dicha combinación de negocios, por clases significativas de activos y pasivos a la fecha de adquisición son como sigue:

	Miles de euros
	2021
	Valor contable
Inmovilizado material (nota 7)	10.153
Derechos de Uso (nota 8)	12.287
Clientes	152
Efectivo y otros medios líquidos equivalentes de la adquirida	21
Total activo	22.613
Pasivos por impuesto diferido (nota 14)	(851)
Pasivos por arrendamientos	(12.296)
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	(2.736)
Valor contable de activos netos adquiridos	6.730
Importe pagado en efectivo y pendiente de pago	29.089
Efectivo y otros medios líquidos equivalente de la adquirida	(21)
Flujo de efectivo pagado y pendiente de pago por la adquisición	29.068

El valor razonable de los activos y pasivos adquiridos en las combinaciones de negocios no difiere significativamente de sus valores contables y los importes contractuales brutos a cobrar tampoco difieren de sus valores contables excepto por el valor del contrato de franquicia y el inmovilizado mencionados anteriormente.

Adicionalmente, durante el ejercicio de 2021, la sociedad dependiente DFSI M25, Ltd. ha adquirido determinados activos inmovilizados y fondos de comercio en Reino Unido por importe de 6.425 miles de libras y 1.713 miles de libras, respectivamente (7.899 miles de euros y 2.036 miles de euros, respectivamente).

Con fecha 3 de noviembre de 2020, DFSI, adquirió la sociedad Mejores Ingredientes y sociedades dependientes (PJ Guatemala) por un importe de 4.980 miles de dólares americanos (aproximadamente 4.183 miles de euros).

El detalle agregado del coste de las combinaciones en 2020, los activos netos adquiridos y el fondo de comercio es como sigue:

	Miles de euros
	<u>2020</u>
Coste de las combinaciones, efectivo pagado	4.183
Menos, valor razonable de activos netos adquiridos	(2.690)
Efecto fiscal	<u>630</u>
Fondo de comercio (nota 9)	<u>2.123</u>

De acuerdo con las valoraciones realizadas por un experto independiente, a la fecha de la transacción el valor razonable del contrato de franquicia con Papa John's International, INC se estimó en 2.923 miles de dólares estadounidenses (aproximadamente 2.515 miles de euros) y los activos inmovilizados se estimó por valor de 1.579 miles de dólares estadounidenses (aproximadamente 1.359 miles de euros) revalorizándose éstos últimos sobre su valor contable unos 302 miles de dólares estadounidenses (aproximadamente 260 miles de euros).

Los importes reconocidos en 2020 por clases significativas de activos y pasivos a la fecha de adquisición fueron como sigue:

	Miles de euros
	<u>2020</u>
	<u>Valor razonable</u>
Inmovilizado intangible (nota 9)	2.515
Inmovilizado material (nota 7)	1.359
Clientes	42
Otros activos corrientes	300
Efectivo y otros medios líquidos equivalentes de la adquirida	246
Total activo	<u>4.462</u>

Pasivos por impuesto diferido	(630)
Préstamos bancarios	(678)
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	<u>(1.094)</u>
Total activos netos adquiridos	<u>2.060</u>
Importe pagado en efectivo	4.183
Efectivo y otros medios líquidos equivalente de la adquirida	<u>(246)</u>
Flujo de efectivo pagado por la adquisición	<u>3.937</u>

El valor razonable de los activos y pasivos adquiridos en las combinaciones de negocios no difiere de sus valores contables y los importes contractuales brutos a cobrar tampoco difieren de sus valores contables excepto por el valor del contrato de franquicia y el inmovilizado mencionados anteriormente.

Durante el ejercicio 2021 Drake Food Services, S.A. no ha realizado modificaciones en el fondo de comercio.

(7) Inmovilizado Material

La composición y movimiento de este epígrafe del estado de situación financiera consolidado son como sigue:

Datos	2021				
	Instalaciones técnicas y maquinaria	Otras instalaciones, utillaje y mobiliario	Anticipos e inmovilizaciones materiales en curso	Otro inmovilizado	Total
Coste					
Saldos al 1 de enero	36.191	17.158	4.852	4.514	62.715
Altas	13.052	1.794	6.839	4.191	25.876
Altas por combinación de negocios (nota 6)	15.264	(61)	90	294	15.587
Bajas	(1.994)	(2.686)	-	(590)	(5.270)
Trasposos	5.155	1.008	(9.425)	3.592	330
Diferencias de conversión	(3.689)	(314)	(64)	(637)	(4.704)
Saldos al 31 de diciembre	63.979	16.899	2.292	11.364	94.534
Amortización					
Saldo amortización a 1 de enero	(12.731)	(6.495)		(2.084)	(21.310)
Amortización del ejercicio	(7.342)	(1.880)	-	(1.510)	(10.732)
Bajas	(1.823)	969	-	314	(540)
Diferencias de conversión	808	304	-	(251)	861
Saldo amortización a 31 de diciembre	(21.088)	(7.102)	-	(3.531)	(31.721)
Depreciación o Pérdida de Valor					
Saldo deterioro a 1 de enero	-	-	-	-	-
Pérdida de valor	-	(109)	-	-	(109)
Reversión de la pérdida de valor	-	-	-	-	-
Diferencias de conversión	-	-	-	24	24
Saldo deterioro a 31 de diciembre	-	(109)	-	24	(85)
Valor neto					
Al 31 de diciembre	42.891	9.688	2.292	7.857	62.728

	2020				
	Instalaciones técnicas y maquinaria	Otras instalaciones, utillaje y mobiliario	Anticipos e inmovilizaciones Materiales en curso	Otro inmovilizado	Total
Coste					
Saldos al 1 de enero	29.811	14.101	3.035	6.784	53.731
Altas	6.494	1.857	2.541	439	11.331
Altas por combinación de negocios (nota 6)	895	108	-	356	1.359
Bajas	(669)	(318)	(84)	(99)	(1.170)
Trasposos	482	272	(884)	130	-
Diferencias de conversión	(822)	1.138	244	(3.096)	(2.536)
Saldos al 31 de diciembre	36.191	17.158	4.852	4.514	62.715
Amortización					
Saldo amortización a 1 de enero	(7.298)	(3.737)	-	(2.331)	(13.368)
Amortización del ejercicio	(5.447)	(2.290)	-	(916)	(8.653)
Bajas	79	83	-	36	198
Diferencias de conversión	(65)	(551)	-	1.127	511
Saldo amortización a 31 de diciembre	(12.731)	(6.495)		(2.084)	(21.310)
Valor neto					
Al 31 de diciembre	23.460	10.663	4.852	2.430	41.405

Las adquisiciones de los ejercicios 2021 y 2020 corresponden principalmente a las obras y equipación de las tiendas debido a las aperturas de restaurantes habidas durante el ejercicio.

Durante los ejercicios 2021 y 2020, el Grupo ha procedido al cierre de determinados restaurantes en España, procediendo a la baja definitiva de los activos no recuperables y reconociendo su correspondiente pérdida de 1.209 miles de euros (349 miles de euros a 31 de diciembre de 2020). Adicionalmente, durante el ejercicio 2021, se ha procedido a dar la de baja determinados activos no recuperables en Chile, reconociendo una pérdida adicional por importe de 2.119 miles de euros.

Al 31 de diciembre de 2021 y 2020 no existen compromisos de adquisición de inmovilizado material y no existe inmovilizado material afecto a garantías. El Grupo no posee inmovilizado material fuera de uso por importes significativos.

El Grupo tiene contratadas pólizas de seguros suficientes para cubrir los riesgos que pudieran producirse en sus elementos del inmovilizado material.

A 31 de diciembre de 2021 y 2020 el Grupo tiene 4.733 miles de euros y 2.220 miles de euros, respectivamente, totalmente amortizados que corresponden con elementos registrados en los siguientes epígrafes:

	Miles de euros	
	2021	2020
Instalaciones técnicas y maquinarias	3.142	2.212
Otras instalaciones, utillaje y mobiliario	415	-
Otro inmovilizado	1.177	-
Total	4.734	2.212

(8) Activos por Derechos de Uso y Pasivos por Arrendamiento

Los detalles y los movimientos por clases de activos por derechos de uso durante los ejercicios 2021 y 2020 han sido los siguientes:

	Miles de euros	
	2021	2020
Coste histórico al 1 de enero	68.477	60.449
Altas	15.142	9.916
Altas por combinación de negocios (Nota 6)	12.287	-
Bajas	(1.788)	-
Diferencias de conversión	3.803	(1.888)
Coste histórico al 31 de diciembre	97.921	68.477
Amortización al 1 de enero	(17.445)	(8.964)
Amortizaciones del ejercicio	(12.212)	(9.133)
Bajas	294	-
Diferencias de conversión	1.391	652
Amortización acumulada al 31 de diciembre	(27.972)	(17.445)
Valor Neto Contable	69.949	51.032

La mayoría de los activos por derechos de uso corresponden a los locales arrendados donde se desarrolla la actividad del Grupo, así como las oficinas centrales y la fábrica.

(i) Naturaleza y exposición a riesgo de contratos de arrendamiento

El Grupo arrienda todos los inmuebles en los que realiza su actividad. Estos incluyen tanto las tiendas propias como las oficinas y almacenes. La mayoría de los contratos de alquiler de las tiendas establece un pago de una renta fija que se revisa anualmente según el incremento del índice de precios al consumo.

El plazo de arrendamiento inicial de cada contrato suele ser de 10 años, pero generalmente, salvo escasas excepciones, el Grupo tiene opción de terminar anticipadamente el contrato, tras un periodo de permanencia mínimo, sin tener que pagar indemnización alguna y con el cumplimiento del plazo de preaviso establecido en los contratos.

En cualquier caso, desde el punto de vista legal con carácter general los contratos pueden cancelarse con preaviso, que suele ser de media de un mes.

(ii) Detalles e importes relevantes de contratos de arrendamiento

Los detalles e importes relevantes de los contratos de arrendamiento por clases de activos a 31 de diciembre de 2021 y 2020 son como sigue:

	Miles de euros
31 de diciembre de 2021	
Importes	
Pagos por arrendamiento fijos	12.761
Gastos financieros de pasivos por arrendamiento	2.282
Pasivos por arrendamiento a largo plazo	62.514
Pasivos por arrendamiento a corto plazo	11.064
	Miles de euros
31 de diciembre de 2020	
Importes	
Pagos por arrendamiento fijos	13.078
Gastos financieros de pasivos por arrendamiento	1.949
Pasivos por arrendamiento a largo plazo	42.487
Pasivos por arrendamiento a corto plazo	10.998

Como se ha mencionado anteriormente, generalmente el plazo de arrendamiento inicial de cada contrato suele ser de 10 años. A su vez los contratos cuentan generalmente con una duración mínima de 2 años y se cuenta con un derecho de cancelación anticipada. En estos casos el Grupo ha evaluado dos aspectos:

- Se cuenta con una renta fija.
- La posibilidad de que se ejerza la opción de cancelación en algún momento de la vida del contrato

(iii) *Detalles de pagos y pasivos por arrendamiento*

El análisis del vencimiento contractual de los pasivos por arrendamiento, incluyendo los intereses a pagar futuros al 31 de diciembre de 2021 y 2020 es como sigue (en miles de euros)

	2021	2020
Seis meses	5.209	4.518
Seis meses a un año	5.855	6.480
De uno a dos años	12.096	9.607
De dos a tres años	12.840	9.670
De tres a cuatro años	12.762	8.900
De cuatro a cinco años	12.616	8.392
Más de cinco años	12.199	5.918
	<u>73.578</u>	<u>53.485</u>

(9) *Activos Intangibles y Fondo de Comercio*

El movimiento del epígrafe del "Fondo de Comercio" del estado de situación financiera consolidado es como sigue

	<u>Miles de euros</u>	
	2021	2020
Saldo a 1 de enero	21.716	20.349
Fondo de comercio de las combinaciones de negocios del ejercicio (nota 6)	2.209	2.123
Otros	1.103	-
Diferencias de conversión	(103)	(756)
	<u>24.925</u>	<u>21.716</u>
Saldo a 31 de diciembre	<u>24.925</u>	<u>21.716</u>

Este fondo de comercio corresponde a la diferencia entre el importe pagado y el valor razonable de los activos y pasivos netos asumidos por parte del Grupo en la adquisición de PJ Chile, S.A., realizado en 2015, de PJ Guatemala en el ejercicio 2020, y la registrada en el ejercicio 2021 en el Reino Unido por la adquisición de DFSI M25, Ltd. Al 31 de diciembre de 2021, el Grupo mantiene fondos de comercio en Chile, Costa Rica, Panama, Guatemala y Reino Unido por los siguientes importes (Nota 6):

<u>País</u>	<u>Miles de euros</u>	
	2021	2020
Chile	14.550	16.117
Costa Rica	2.109	1.708
Panama	2.544	1.768
Guatemala	2.037	2.123
Reino unido	3.685	-
Total	<u>24.925</u>	<u>21.716</u>

El Grupo ha elaborado unos flujos de efectivo a 5 años basados en presupuestos financieros aprobados por los Administradores. Los flujos de efectivo más allá del período de 5 años se extrapolan usando las tasas de crecimiento estimadas específicas del sector.

La hipótesis sobre las tasas de descuento usadas en los cálculos del valor razonable en 2021 y 2020, son las siguientes:

	<u>2.021</u>	<u>2.020</u>
Tasas de descuento (WACC)	10,41%-14%	8,68%-14,70%
EBITDA sobre Ventas	13,75%-16,3%	6,16%-10,60%
Tasas de crecimiento de renta perpetua (g)	2%	1,44%

Para el fondo de comercio se ha realizado un análisis de sensibilidad, principalmente de los ingresos, del margen EBITDA y de la tasa de descuento, con el objetivo de asegurarse de que posibles cambios en las estimaciones no afectan en la recuperación del fondo de comercio registrado. De este análisis se desprende que el Fondo de Comercio supera en todos los casos a su valor contable.

La composición y movimiento del epígrafe "Otros activos intangibles" del estado de situación financiera consolidado son como sigue:

	Miles de euros 2021					
	Concesiones patentes, licencias	Marcas	Derechos contractuales y otros	Otro inmovilizado intangible	Aplicaciones informáticas	Total
Coste						
Saldos al 1 de enero	94	98	9.350	5.616	1.521	16.679
Altas	-	30	-	1.299	1.376	2.705
Bajas	-	(23)	-	(93)	(879)	(995)
Trasposos	-	158	-	(242)	84	-
Altas por combinaciones de negocio (nota 6)	-	-	30.809	-	-	30.809
Diferencias de conversión	(94)	419	(1.403)	351	695	(32)
Saldos al 31 de diciembre	-	682	38.756	6.931	2.797	49.166
Depreciación o Pérdida de Valor						
Saldo amortización a 1 de enero	(15)	(98)	(1.585)	(3.213)	(1.398)	(6.309)
Depreciación del ejercicio	-	(59)	(2.078)	(789)	(244)	(3.170)
Bajas	-	5	-	417	17	439
Trasposos	-	-	-	-	(107)	(107)
Diferencias de conversión	15	(39)	1.297	(873)	(246)	154
Pérdida de valor	-	(3)	-	-	-	(3)
Saldo amortización a 31 de diciembre	-	(194)	(2.366)	(4.458)	(1.978)	(8.996)
Valor neto						
Al 31 de diciembre	-	488	36.390	2.473	819	40.170

	Miles de euros 2020					
	Concesiones patentes, licencias	Marcas	Derechos contractuales y otros	Otro inmovilizado intangible	Aplicaciones informáticas	Total
Coste						
Saldos al 1 de enero	41	172	7.133	4.994	1.489	13.829
Altas	59	57	46	691	230	1.083
Bajas	-	(22)	(8)	(46)	(10)	(86)
Trasposos	-	-	4	(12)	8	-
Altas por combinaciones de negocio (nota 6)	-	-	2.480	11	22	2.513
Diferencias de conversión	(6)	(109)	(305)	(22)	(218)	(660)
Saldos al 31 de diciembre	94	98	9.350	5.616	1.521	16.679
Depreciación o Pérdida de Valor						
Saldo amortización a 1 de enero	(7)	(110)	(1.088)	(2.828)	(597)	(4.630)
Depreciación del ejercicio	(9)	(154)	(320)	(393)	(911)	(1.787)
Bajas	-	-	1	-	6	7
Trasposos	-	-	-	-	-	-
Diferencias de conversión	1	166	(178)	8	104	101
Pérdida de valor	-	-	-	-	-	-
Saldo amortización a 31 de diciembre	(15)	(98)	(1.585)	(3.213)	(1.398)	(6.309)
Valor neto						
Al 31 de diciembre	79	-	7.765	2.403	123	10.370

El Grupo ha firmado contratos de exclusividad con Papa John's International, INC a través de los cuales ha adquirido la exclusiva durante un plazo de ocho años, prorrogable automáticamente por otros ocho años en el caso de cumplirse las obligaciones del mismo, para la apertura de restaurantes bajo esta marca en los territorios en los que opera. Dichos contratos incluyen, entre otras obligaciones, el cumplimiento del plan de apertura de restaurantes estipulado, cumplimiento de estándares de calidad, formación a empleados e imagen de la marca y cumplimiento de determinadas ratios financieros.

El Grupo no tiene al 31 de diciembre de 2021 y 2020 compromisos de adquisición de inmovilizado intangible.

Al 31 de diciembre el Grupo dispone de los siguientes elementos del inmovilizado intangible totalmente amortizados:

	Miles de euros	
	2021	2020
Aplicaciones informáticas	817	248
Marcas	271	-
Total	1.088	248

Al 31 de diciembre de 2021 y 2020, los elementos individualmente significativos, correspondientes a los derechos de licencia de franquicia, son como sigue:

	Miles de euros				
	Periodo de vida útil residual	Amortización del ejercicio	Amortización acumulada	Dif Conversión	Valor neto contable
2021					
País					
Costa Rica	7	(111)	(351)	289	1.869
Panamá	7	(168)	(419)	468	2.543
Guatemala	9	(276)	(322)	290	2.441
Reino unido	10	(1.415)	(1.415)	-	26.886

	Miles de euros				
	Periodo de vida útil residual	Amortización del ejercicio	Amortización acumulada	Dif Conversión	Valor neto contable
2020					
País					
Costa Rica	8	(121)	(264)	29	1.931
Panamá	8	(148)	(275)	23	2.494
Guatemala	10	(42)	(42)	35	2.473

(10) Activos Financieros

El detalle de los otros activos financieros al 31 de diciembre de 2021 y 2020 es como sigue:

	Miles de euros					
	2021			2020		
	No corriente		Total	Corriente		Total
Valor contable	A valor razonable	Valor contable		A valor razonable		
Préstamos y partidas a cobrar						
Otros activos financieros	2.634	-	2.634	516	-	516
Clientes por ventas y prestaciones de servicios y deudores varios	-	-	-	15.745	-	15.745
Total	2.634	-	2.634	16.261	-	16.621
Total activos financieros	2.634	-	2.634	16.261	-	16.621

	Miles de euros					
	2021			2020		
	No corriente		Total	Corriente		Total
Valor contable	A valor razonable	Valor contable		A valor razonable		
Préstamos y partidas a cobrar						
Otros activos financieros	2.474	-	2.474	354	-	354
Clientes por ventas y prestaciones de servicios y deudores varios	-	-	-	14.068	-	14.068
Total	2.474	-	2.474	14.422	-	14.422
Total activos financieros	2.474	-	2.474	14.422	-	14.422

Al 31 de diciembre de 2021 y 2020 el valor contable de los activos financieros es similar a su valor razonable.

A 31 de diciembre de 2021 y 2020 el saldo que aparece en activos financieros no corrientes y corrientes recoge el saldo de las fianzas que la Sociedad mantiene consecuencia de contratos de arrendamiento.

Al 31 de diciembre de 2021 y 2020 el Grupo no ha registrado cuentas correctoras por deterioro en los activos financieros.

Al 31 de diciembre de 2021 y 2020, el detalle de los deudores y otras cuentas a cobrar es como sigue:

	Miles de euros	
	2021	2020
Clientes	5.045	6.387
Deudores varios	10.700	7.681
Administraciones públicas	2.808	3.384
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	<u>18.553</u>	<u>17.452</u>

Al 31 de diciembre de 2021 el epígrafe de deudores recoge un saldo pendiente de cobro con las sociedades Mercat SpA y Administradora de Locales Comerciales Sogin SPA por importes de 919 miles de euros y 681 miles de euros, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2021 y 2020, deudores varios corresponde principalmente con los saldos pendientes con los agregadores.

Al 31 de diciembre de 2021 administraciones públicas recoge principalmente retenciones correspondientes a los dividendos recibidos de PJ Chile SPA por importe de 1.475 miles de euros.

(11) Existencias

El detalle de este epígrafe del estado de situación financiera consolidado al 31 de diciembre de 2021 y 2020 es el siguiente:

	2021	2020
Mercaderías	16.323	12.137
Materias primas	3.946	1.444
Anticipos de proveedores	9.513	-
Existencias totales	<u>29.782</u>	<u>13.581</u>

El coste de existencias reconocido como gasto e incluido en el coste de los bienes vendidos es el siguiente:

	Miles de euros	
	2021	2020
Compras netas	82.942	50.540
Variación de existencias	(6.688)	(4.071)
	<u>76.254</u>	<u>46.469</u>

Al 31 de diciembre de 2021 y 2020 no había existencias propiedad del Grupo entregadas en garantía del cumplimiento de deudas ni compromisos contraídos con terceros. El Grupo tiene contratadas pólizas de seguros suficientes para cubrir los riesgos que pudieran producirse en sus existencias.

(12) Otros Activos Corrientes.

El saldo al 31 de diciembre de 2021 por importe de 2.275 miles de euros (947 miles de euros a 31 de diciembre de 2020) corresponde principalmente a periodificaciones de seguros y otros gastos anticipados de mantenimiento.

(13) Efectivo y Otros Medios Líquidos Equivalentes

El detalle de este epígrafe del estado de situación financiera consolidado al 31 de diciembre de 2021 y 2020 es el siguiente:

	2021	2020
Caja y bancos	26.180	18.674
Efectivo y equivalentes de efectivo	<u>26.180</u>	<u>18.674</u>

El importe de efectivo y otros medios líquidos equivalentes del estado de situación financiera consolidado y el del estado de flujos de efectivo coinciden debido a que el Grupo no dispone de descubiertos en cuenta.

(14) Impuestos Diferidos

El detalle por conceptos de los activos por impuestos diferidos netos (diferencias temporarias) es como sigue:

	2021		
	Miles de euros		
	Inmovilizado material e intangibles	Provisiones y otros	Total
Saldos al 1 de enero	(694)	3.781	3.087
Cargo/(abono) en la cuenta de resultados	837	2.212	3.049
Saldos al 31 de diciembre	143	5.985	6.136
	2020		
	Miles de euros		
	Activos y Pasivos diferidos (Inmovilizado material e intangibles)	Activos y pasivos (Provisiones y otros)	Total
Saldos al 1 de enero	(694)	3.118	2.424
Cargo/(abono) en la cuenta de resultados (nota 21)	-	663	663
Saldos al 31 de diciembre	(694)	3.781	3.087

Al 31 de diciembre de 2021 y 2020 el Grupo tiene reconocidas diferencias temporarias que son principalmente reconocidas por la sociedad dependiente PJ Chile S.P.A. y corresponden a provisiones y diferencias de amortización mayor fiscal que contable principalmente por importes de 6.968 y 2.632 miles de euros, respectivamente. Al 31 de diciembre de 2021 y 2020, ambos conceptos se liquidan por la misma autoridad tributaria y con un vencimiento temporal similar, por lo que el Grupo ha considerado su clasificación neta en el estado de situación financiera.

Al 31 de diciembre de 2021 y 2020, el Grupo no tiene reconocidos diferidos correspondientes a bases imposibles negativas en sociedades dependientes donde las pérdidas son recurrentes.

En la combinación de negocios llevada a cabo en el Reino Unido en el ejercicio 2021, la sociedad dependiente DFSI M25, ha registrado en la fecha de la transacción un pasivo diferido correspondiente a diferencias temporarias surgidas en la valoración de activos por importe 715 miles de libras (851 miles de euros aproximadamente). Al 31 de diciembre de 2021, la estimación de dichas diferencias temporarias es de 2.084 miles de libras (2.478 miles de euros aproximadamente). Adicionalmente, al 31 de diciembre de 2021, el Grupo ha contabilizado pasivos por impuesto diferido correspondientes a los contratos de franquicia y al deterioro de inmovilizado por importe de 4.783 miles de libras (5.687 miles de euros). Adicionalmente, el Grupo ha registrado pasivos por impuesto diferido en el Reino Unido por combinaciones de negocios posteriores por importe de 476 miles de euros (vease nota 6).

Al 31 de diciembre de 2021, la Sociedad tiene reconocido en el epígrafe de pasivos por impuesto diferido un importe de 10.414 miles de euros correspondiente principalmente a las combinaciones de negocios por la adquisición de PJ Guatemala, Drake Food Service Costa Rica, S.R.L., Drake Food Service, S.A. y DFSI M25, Ltd por importes de 356 miles de euros, 669 miles de euros, 467 miles de euros, 636 miles de euros y 8.642 miles de euros, respectivamente (0 miles de euros, 0 miles de euros y 630 miles de euros, respectivamente, a 31 de diciembre de 2020) (Véase notas 6, 9 y 10).

(15) Patrimonio Neto**(a) Capital y Prima de Asunción**

Al 31 de diciembre de 2018, el capital social de Drake Food Service International ETVE, S.L.U. estaba representado por 3.000 participaciones ordinarias representadas por anotaciones en cuenta, de 1 euro de valor nominal cada una de ellas, pertenecientes a una única clase y serie.

Con fecha 14 de mayo de 2019, el Socio único, Drake Enterprises ETVE, S.L aprobó una ampliación de capital mediante la emisión de 800.000 participaciones de un valor nominal de 1 euro cada una. Dichas participaciones se emitieron con una prima de 25.749 miles de euros.

Con fecha 25 de febrero de 2019, Drake Enterprises, AG, aprobó una ampliación de capital de 2.000 miles de euros mediante la creación de 2.000.000 de participaciones de valor nominal 1 euro cada una mediante capital mediante una aportación no dineraria de los negocios de las sociedades PJ España Pizzerías, S.L. y PJ Chile S.P.A en la Sociedad dominante. Dichas participaciones se han emitido con una prima de asunción de 65.800 miles de euros. El importe del exceso entre el valor razonable de los activos netos recibidos de la sociedad PJ Chile SPA y su valor neto contable consolidado bajo NIIF-UE a 31 de diciembre de 2018 en las sociedades aportantes de los mismos, se reconoció como un menor valor en la partida "Prima de asunción" del patrimonio neto consolidado por importe de 16.163 miles de euros.

Con fecha 15 de abril de 2019, Drake Enterprises, AG aportó las participaciones de Drake Food Services International ETVE S.L.U. en Drake Enterprises ETVE, S.L., convirtiéndose ésta última desde dicha fecha en su Socio Único.

Con fecha 30 de abril de 2020 la Sociedad compensó este crédito mediante ampliación de capital. El capital ampliado fue de 89 miles de euros mediante la emisión de 89.000 nuevas participaciones de un euro de valor nominal cada una numeradas correlativamente del 2.803.001 al 2.892.000, ambos inclusive. Las participaciones se emitieron con una prima de emisión de 32,989 euros por participación, lo que generó una prima de asunción de 2.931 miles de euros.

Con fecha 10 de agosto de 2020, se agrupan y numeran las participaciones existentes siendo estas un total de 2.892 participaciones de 1.000 euros cada una.

Con fecha 18 de mayo de 2020, la Sociedad celebró un contrato de préstamo por importe de 100.000 miles de dólares estadounidenses (aproximadamente 89.000 miles de euros) con una entidad financiera. A 10 de agosto de 2020 el contrato de préstamo se subrogó voluntariamente en DEAG. A la misma fecha, dicho préstamo más los intereses generados desde 18 de mayo a 30 de junio de 2020 (89,6 millones de euros) fueron convertidos en capital social y prima de asunción en la Sociedad dominante del grupo, quien asumió 4.480 participaciones sociales de 1.000 euros de valor nominal cada una, números 2.873 a 7.372, ambas inclusive, con un valor de 4.480 miles de euros. Las participaciones se emitieron con una prima de emisión de 19.000,185 euros por participación, lo que generó una prima de asunción de 85.121 miles de euros.

El 24 de diciembre de 2020 se aprobó en junta general extraordinaria la devolución a Drake Enterprises ETVE, S.L. de 4.464 miles de euros.

El 22 de febrero de 2021, la junta general extraordinaria de la Sociedad dominante ha aprobado la devolución de prima de asunción a Drake Enterprises ETVE, S.L. de 5.000 miles de euros y 4.417 miles de euros.

El 18 de noviembre de 2021, la junta general extraordinaria de la Sociedad dominante ha aprobado la devolución de prima de asunción a Drake Enterprises ETVE, S.L. de 5.061 miles de euros.

El 18 de noviembre de 2021, la junta general extraordinaria de la Sociedad dominante ha aprobado la devolución de prima de asunción a Drake Enterprises ETVE, S.L. de 9.252 miles de euros.

El 18 de noviembre de 2021, el Socio Único se subroga como parte deudora del préstamo intercompañía que DFSI mantenía con Drake Enterprise AG por importe de 24.491 miles de euros y en esa misma fecha, la Junta General Extraordinaria aprueba la ampliación del capital social y prima de asunción por importes de 2.627 miles de euros y 21.863 miles de euros, respectivamente.

Todas las participaciones se encuentran íntegramente suscritas y desembolsadas y otorgan a su titular, Drake Enterprises ETVE, S.L. los mismos derechos políticos y económicos.

Al 31 de diciembre de 2021 y 2020, la Sociedad no mantiene contratos con su Socio Único.

(b) Ganancias Acumuladas

- Reserva legal

La Sociedad dominante está obligada a destinar una cifra igual al 10% de los beneficios de cada ejercicio a la constitución

de un fondo de reserva hasta que éste alcance, al menos, el 20% del capital social. Esta reserva no es distribuible a los accionistas y sólo podrá ser utilizada para cubrir, en el caso de no tener otras reservas disponibles, el saldo deudor de la cuenta de resultados consolidada. También bajo ciertas condiciones se podrá destinar a incrementar el capital social en la parte de esta reserva que supere el 10% de la cifra de capital ya ampliada. Al 31 de diciembre de 2021 y 2020 la Sociedad dominante no tiene íntegramente dotada esta reserva.

- Otras reservas

Bajo este epígrafe se registran las diferentes reservas de consolidación que se han generado en la fecha de primera consolidación

- Resto de ganancias/pérdidas acumuladas

Corresponden a los resultados obtenidos por el Grupo desde la fecha de primera consolidación.

(16) Pasivos Financieros por Categorías

El detalle de los instrumentos financieros a 31 de diciembre de 2021 y 2020, es como sigue:

	Miles de euros			
	2021			
	No corriente		Corriente	
Valor contable	Total	Valor contable	Total	
Débitos y partidas a pagar				
Otros pasivos financieros	7.617	7.617	17.194	17.194
Deudas con entidades de crédito	40.380	40.380	23.381	23.381
Pasivos por arrendamiento (Nota 8)	62.514	62.514	11.064	11.064
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar				
Proveedores	-	-	28.085	28.085
Otras cuentas a pagar	-	-	10.205	10.205
Total pasivos financieros	110.511	110.511	89.929	89.929

	Miles de euros			
	2020			
	No corriente		Corriente	
	Valor contable	Total	Valor contable	Total
Débitos y partidas a pagar				
Otros pasivos financieros	319	319	301	301
Deudas con entidades de crédito	-	-	1.885	1.885
Pasivos por arrendamiento (Nota 8)	42.487	42.487	10.998	10.998
Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar				
Proveedores	-	-	19.325	19.325
Otras cuentas a pagar	-	-	2.952	2.952
Total pasivos financieros	42.806	42.806	35.461	35.461

Al 31 de diciembre de 2021 y 2020 el valor contable de los pasivos financieros es similar a su valor razonable.

Al 31 de diciembre de 2021, el Grupo mantiene un pasivo financiero por importe de 12.900 miles de libras (15.337 miles de euros) correspondiente al valor razonable estimado para la adquisición del 40% de capital social restante cuyo vencimiento es el 14 de noviembre de 2021 (véase nota 6).

Adicionalmente, Otros pasivos corrientes recoge el préstamo otorgado por Papa Johns International, Inc. por importe original de 11.500 miles de dólares (aproximadamente 13.045 miles de euros) con fecha 1 de julio de 2021 con vencimiento final en 1 de julio de 2026. Al 31 de diciembre de 2021, el Grupo mantiene un saldo total de 9.412 miles de euros, clasificando 7.588 miles de euros y 1.824 miles de euros en los tramos no corrientes y corriente, respectivamente. Al 31 de diciembre de 2021, el Grupo está sujeto al cumplimiento de determinados ratios financieros dentro de algunas obligaciones contractuales y se cumplen a dicha fecha.

Deudas con entidades de crédito no corrientes y corrientes

Un detalle de los pagos y valor actual de los pasivos financieros con entidades de crédito desglosado por plazos de vencimiento al 31 de diciembre de 2021 y 2020 es como sigue:

	Miles de euros			
	2021		2020	
	Principal	Intereses	Principal	Intereses
Menos de un año	23.381	-	1.833	52
Entre dos y cinco años	40.380	-	-	-
	63.761	-	1.833	52

El detalle al 31 de diciembre de 2021 de las deudas a largo plazo con entidades de crédito es el siguiente:

País	Modalidad	Banco	Miles de euros				
			Ultimo Vencimiento	Límite	Saldo No corriente	Saldo Corriente	Margen s/Euribor
GUATEMALA	Póliza de crédito	Scotiabank	02/12/2024	15.338	-	1.060	4,34%
		Linea de Credito Bac					
COSTARICA	Póliza de crédito	San Jose	06/09/2022	220	-	151	4,75%
CHILE	Préstamo	Banco de Chile	05/03/2025	N/A	3.015	1.278	0,24%
CHILE	Préstamo	Banco de Chile	19/03/2025	N/A	2.415	1.022	0,25%
CHILE	Préstamo	BTG Pactual Chile	30/09/2026	N/A	24.341	6.491	0,31%
CHILE	Préstamo	BTG Pactual Chile	30/10/2026	N/A	4.845	1.244	0,33%
CHILE	Préstamo	Banco Security	10/01/2022	N/A	-	1.422	0,27%
CHILE	Préstamo	Banco Security	23/04/2022	N/A	-	1.377	0,20%
CHILE	Préstamo	Banco Santander	10/01/2022	N/A	-	7.163	0,27%
ESPAÑA	Préstamo	Préstamo Caixabank	18/03/2026	N/A	1.417	288	2,50%
ESPAÑA	Préstamo	Préstamo Santander	16/04/2026	N/A	1.513	287	2,60%
ESPAÑA	Préstamo	Préstamo Sabadell	30/03/2026	N/A	1.600	400	2,65%
ESPAÑA	Póliza de crédito	Póliza Sabadell	-	1.500	-	1.198	2,50%
PANAMA	Póliza de crédito		18/10/2024	-	1.234	-	4,00%
				17.058	40.380	23.381	

El detalle al 31 de diciembre de 2020 de las deudas a largo plazo con entidades de crédito era el siguiente:

	Ultimo Vencimiento	Límite	Miles de euros		Margen s/Euribor
			No corriente	Saldo Corriente	
Prestamos					
Chile	2022	N/A	-	1.885	0,48%
Saldos al 31 de diciembre			-	1.885	

Al 31 de diciembre de 2021 y 2020, el Grupo ha estado sujeto al cumplimiento de determinados ratios financieros dentro de las obligaciones contractuales de determinados préstamos recibidos en Chile

Acreeedores Comerciales y Otras Cuentas a Pagar

Su detalle al 31 de diciembre de 2021 y 2020 es el siguiente:

	Miles de euros	
	2021	2020
Acreeedores comerciales y otras deudas	32.321	19.325
Remuneraciones pendientes de pago	5.969	2.952
Administraciones públicas (Nota 21)	6.648	2.999
	44.938	25.276

Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar corresponden a pasivos financieros valorados a coste amortizado, y su valor contable no difiere significativamente del valor razonable.

Información sobre el periodo medio de pago a proveedores. Disposición adicional tercera. "Deber de información" de la Ley 15/2010, de 5 de julio."

La información sobre los aplazamientos de pago efectuados a proveedores por las sociedades consolidadas españolas es como sigue:

	2021	2020
	Días	Días
Periodo medio de pago a proveedores	33	20
Ratio de las operaciones pagadas	31	95%
Ratio de las operaciones pendientes de pago	78	5%
	Miles de euros	Miles de euros
Total pagos realizados	27.968	22.677
Total pagos pendientes	1.404	1.317

(17) Saldos y Transacciones con Partes Relacionadas

Al 31 de diciembre de 2021 y 2020 no se han producido transacciones significativas entre empresas relacionadas, salvo las devoluciones de prima de asunción explicadas en la nota 15.

Al 31 de diciembre de 2021 y 2020 el Grupo no mantiene préstamos con su Socio Único ni con el socio último.

(18) Ingresos

(a) Ingresos ordinarios por contratos con clientes

Su detalle es el siguiente:

	Miles de euros	
	2021	2020
Ventas	263.585	171.260
Prestación de servicios	1.865	602
	265.450	171.862

Los ingresos ordinarios por segmentos geográficos se detallan en la nota 5.

(19) Gastos por Retribuciones a los Empleados

El detalle de los gastos de personal durante los ejercicios 2021 y 2020:

	Miles de euros	
	2021	2020
Sueldos, salarios y asimilados	64.299	48.320
Seguridad social	7.417	5.873
Indemnizaciones	825	772
Otros gastos sociales	41	415
Total gastos de personal	72.582	55.381

El número medio de empleados efectivos equivalentes a jornada completa del Grupo durante los ejercicios 2021 y 2020, desglosado por categorías profesionales, es como sigue:

	2021	2020
Directivos	56	31
Jefes de tienda	245	253
Otro personal	7.511	6.199
	7.813	6.483

La distribución por sexos al final de los ejercicios 2021 y 2020 del personal del Grupo y de los Administradores de la Sociedad dominante es la siguiente:

	2021		2020	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Consejeros	4	-	3	11
Directivos	38	18	14	17
Jefes de tienda	112	127	133	129
Otro personal	5.133	3.044	2.778	3.412
	<u>5.287</u>	<u>3.189</u>	<u>2.925</u>	<u>3.558</u>

El número medio de empleados de la Sociedad con discapacidad mayor o igual del 33% (o calificación equivalente local), durante los ejercicios 2021 y 2020, desglosado por categorías, es como sigue

	2021	2020
Jefe de tienda	1	-
Otro personal	67	51
Total	<u>68</u>	<u>51</u>

(20) Otros Gastos

El detalle de otros gastos durante los ejercicios 2021 y 2020 es como sigue:

	Miles de euros	
	2021	2020
Arrendamientos operativos	755	674
Transportes	3.821	1.806
Publicidad y propaganda	18.270	9.148
Suministros	6.886	4.353
Otros gastos	15.341	19.844
Servicios de Profesionales Independientes	24.097	6.752
Primas de Seguro	1.565	796
Servicios Bancarios y Similares	680	697
Reparaciones y Conservación	7.862	3.017
	<u>79.277</u>	<u>47.087</u>

El Grupo tiene firmados contratos de franquicia con la sociedad del Grupo Papa John's International, Inc., por el cual se establecen las condiciones de royalties devengados por dicha sociedad como un porcentaje de entre el 1 y el 5% de las ventas de cada una de las tiendas registrados en Otros gastos.

Asimismo, al 31 de diciembre de 2021 y 2020, Otros gastos incluye principalmente, además de los royalties mencionados, gastos de gestión asociados a los agregadores.

(21) Impuesto sobre las Ganancias

A continuación, se presenta la conciliación entre el impuesto sobre beneficios que resultaría de aplicar el tipo impositivo general vigente en España al resultado antes de impuestos, y el gasto registrado por el citado impuesto en la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada en el ejercicio 2021 y 2020 (en miles de euros)

	2021
Beneficio/(Pérdidas) del ejercicio antes de impuestos de actividades continuadas	4.791
Ajustes correspondientes a los estados financieros de propósito especial	21.058
Beneficio/(Pérdidas) del ejercicio antes de impuestos de actividades continuadas	25.849
Resultado antes de impuestos de sociedades dependientes con Bases imponible negativas y ajustes a sus bases imponibles	(9.075)
Otros	(69)
Ajustes de consolidación	1.415
Beneficio/(Pérdidas) del ejercicio antes de impuestos de actividades continuadas positivas	18.120
Gasto/(Ingreso) esperado al tipo impositivo de la Sociedades dependientes españolas (25%)	-
Gasto/(Ingreso) esperado al tipo impositivo de la Sociedades dependientes	4.033
Otros	(22)
Efecto fiscal por combinación de negocios (Nota 6)	1.604
Gasto por impuesto	<u>5.615</u>
	2020
Beneficio/(Pérdidas) del ejercicio antes de impuestos de actividades continuadas	1.112
Bases imponible negativas sin reconocimiento de crédito fiscal	5.509
Bases imponible negativas con reconocimiento de crédito fiscal	672
Ajustes de consolidación	324
Beneficio/(Pérdidas) del ejercicio antes de impuestos de actividades continuadas positivas	7.616
Gasto/(Ingreso) esperado al tipo impositivo de la Sociedades dependientes españolas (25%)	-
Gasto/(Ingreso) esperado al tipo impositivo de la Sociedades dependientes	(2.158)
Gastos no deducibles al tipo impositivo	1.086
Reconocimiento de impuestos diferidos (nota 14)	(663)
Gasto por impuesto	<u>(1.735)</u>

Al 31 de diciembre de 2021, el impuesto a pagar alcanza un importe de 2.086 miles de euros y corresponde principalmente a PJ Chile S.P.A. (durante el ejercicio 2020, el importe ascendía a 1.909 miles de euros)

De acuerdo con la legislación aplicable a cada país, si en virtud de las normas aplicables para la determinación de la base imponible esta resultase negativa, su importe podrá ser compensado dentro de los ejercicios inmediatos y sucesivos a aquél en que se originó la pérdida, distribuyendo la cuantía en la proporción que se estime conveniente. La compensación se realizará al tiempo de formular la declaración del Impuesto sobre beneficios, sin perjuicio de las facultades de comprobación que correspondan a las autoridades fiscales en los plazos y límites que establecen las legislaciones aplicables.

Las Sociedades del Grupo no han reconocido como activos por impuesto diferido, el efecto fiscal de las bases imponibles negativas pendientes de compensar, cuyos importes son los que siguen:

Ejercicio de generación	Bases imponibles pendientes						
	2021						
	PJ Pizzerias España, S. L.	Servicio de Alimentación para el Beneficio de la Comunidad Spa.	DFSI	PJ Portugal Unipessoal Ltda	PJ Guatemala	PJ Panama	Total
2015	257	-	-	-	-	-	257
2016	3.844	-	-	-	-	-	3.844
2017	4.986	-	-	-	-	-	4.986
2018	10.316	-	-	-	-	-	10.316
2019	8.783	-	649	306	-	-	9.738
2020	1.521	176	3.532	72	208	-	5.509
2021 (estimada)	5.665	494	2.484	-	-	273	8.916
	35.372	670	6.665	378	208	273	43.566

Ejercicio de generación	Bases imponibles pendientes						
	2020						
	PJ Pizzerias España, S. L.	Servicio de Alimentación para el Beneficio de la Comunidad Spa.	DFSI	PJ Portugal Unipessoal Ltda	PJ Guatemala		Total
2015	257	-	-	-	-	-	257
2016	3.844	-	-	-	-	-	3.844
2017	4.986	-	-	-	-	-	4.986
2018	10.316	-	-	-	-	-	10.316
2019	8.783	-	649	306	0	-	9.738
2020 (estimada)	1.521	176	3.532	72	208	-	5.509
	29.707	176	4.181	378	208	-	34.650

Según establece la legislación vigente, los impuestos no pueden considerarse definitivamente liquidados hasta que las declaraciones presentadas hayan sido inspeccionadas por las autoridades fiscales, o haya transcurrido el plazo de prescripción de cuatro años. A la fecha de formulación de estos estados financieros de propósito especial, las principales sociedades del Grupo tienen abiertos a inspección por las autoridades fiscales todos los impuestos principales que le son aplicables desde el 1 de enero de 2016.

Como consecuencia, entre otras, de las diferentes posibles interpretaciones de la legislación fiscal vigente, podrían surgir pasivos adicionales como resultado de la inspección. En todo caso, los Administradores de la Sociedad dominante consideran que dichos pasivos, caso de producirse, no afectarían significativamente a los estados financieros de propósito especial.

(22) Otra Información

Al cierre del ejercicio 2021 el Grupo tiene constituidos avales y garantías por un importe de 625 miles de euros (661 miles de euros a 31 de diciembre 2020), para garantizar el cumplimiento de sus obligaciones contractuales derivadas de su actividad. Los Administradores del Grupo estiman que no se producirán quebrantos significativos para la misma derivados de estos avales.

Adicionalmente, a cierre de ejercicio 2021, el Grupo tiene cartas de crédito standby (avales para préstamos financieros) para garantizar préstamos con entidades financieras por importe de 6.700 miles de euros.

(23) Información Relativa a los Administradores y al Personal de Alta Dirección de la Sociedad Dominante

Los Administradores de la Sociedad dominante han recibido retribuciones durante el ejercicio 2021 por importe de 271.873 euros. Los Administradores de la Sociedad dominante no recibieron retribuciones durante el ejercicio 2020. Asimismo, el Grupo no tiene concedidos créditos o anticipos a los Administradores. El Grupo no ha satisfecho primas de seguros de vida ni responsabilidad civil durante los ejercicios 2021 ni 2020 a los Administradores.

Durante los ejercicios 2021 y 2020, los Administradores de la Sociedad dominante no han realizado con la Sociedad ni con sociedades del Grupo operaciones ajenas al tráfico ordinario o en condiciones distintas a las de mercado.

La Alta Dirección de la Sociedad dominante ha recibido retribuciones durante los ejercicios 2021 y 2020 por importe de 1.540 miles de euros y 1.552 mil euros respectivamente. Asimismo, el Grupo no tiene concedidos créditos o anticipos a la Alta Dirección. La Sociedad no ha satisfecho primas de seguros de vida ni responsabilidad civil durante los ejercicios 2021 y 2020 a la Alta Dirección.

Situaciones de Conflicto de Interés de los Administradores

Durante los ejercicios 2021 y 2020 los Administradores de la Sociedad dominante y las personas vinculadas a los mismos, no han incurrido en ninguna situación de conflicto de interés que haya tenido que ser objeto de comunicación de acuerdo con lo dispuesto en el art. 229 del TRLSC.

(24) Información Medioambiental

Las operaciones del Grupo están sometidas a la legislación relativa a la protección del medioambiente ("leyes medioambientales") y la seguridad y salud del trabajador ("leyes sobre seguridad laboral"). El Grupo considera que cumple sustancialmente tales leyes y que mantiene procedimientos diseñados para fomentar y garantizar su cumplimiento.

El Grupo ha adoptado las medidas oportunas en relación con la protección y mejora del medioambiente y la minimización, en su caso, del impacto medioambiental, cumpliendo con la normativa vigente al respecto. Durante el ejercicio no se ha considerado necesario registrar ninguna dotación para riesgos y cargas de carácter medioambiental al no existir contingencias relacionadas con la protección y mejora del medioambiente.

El Grupo considera mínimos, y en todo caso adecuadamente cubierto los riesgos medioambientales que se pudieran derivar de su actividad, y estima que no surgirán pasivos adicionales relacionados con dichos riesgos. El Grupo no ha incurrido en inversiones, gastos, ni recibido subvenciones significativas relacionadas con dichos riesgos, durante el ejercicio anual terminado en 31 de diciembre de 2021 y 2020.

(25) Honorarios de Auditoría

La empresa auditora de estados financieros de propósito especial ha devengado durante el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2021, honorarios por servicios profesionales por importe de 11 miles de euros.

La empresa auditora de las cuentas anuales individuales y consolidadas del Grupo (KPMG Auditores, S.L.) ha devengado durante el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2021, honorarios por servicios profesionales por importe de 118 miles de euros (79 miles de euros a 31 de diciembre de 2020).

Los importes mencionados incluyen la totalidad de los honorarios relativos a los servicios realizados durante los ejercicios 2021 y 2020, con independencia del momento de su facturación.

Adicionalmente, KPMG Auditores, S.L. durante el ejercicio 2020 facturó honorarios adicionales por importe de 22 miles de euros correspondientes a los servicios de auditoría del ejercicio 2019.

Al 31 de diciembre de 2021 y 2020, KPMG Auditores, S.L. ha devengado 17 miles de euros y 3 mil euros, respectivamente, por otros servicios.

Por otro lado, otras entidades afiliadas a KPMG International han facturado al Grupo durante los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2021 y 2020, honorarios y gastos por servicios profesionales, según el siguiente detalle:

	Miles de euros	
	2021	2020
Por servicios de auditoría	73	33
Por otros servicios	8	-
	<u>81</u>	<u>33</u>

Al 31 de diciembre de 2021 y 2020 Otros auditores han devengado al Grupo honorarios y gastos por servicios de auditoría por importe de 80 miles de euros y 39 miles de euros, respectivamente.

(26) Acontecimientos Posteriores al Cierre

No se han producido hechos posteriores relevantes que deban ser mencionados en estos estados financieros de propósito especial

(27) Política y Gestión de Riesgos**Factores de riesgo financiero**

Las actividades del Grupo están expuestas a diversos riesgos financieros: riesgo de mercado, riesgo de crédito y riesgo de liquidez. El programa de gestión del riesgo se centra en la incertidumbre de los mercados financieros y trata de minimizar los efectos potenciales adversos sobre la rentabilidad financiera del Grupo.

La gestión del riesgo está controlada por el Departamento de Tesorería de la Sociedad dominante con arreglo a políticas aprobadas por el Consejo de Administración. Este Departamento identifica, evalúa y cubre los riesgos financieros en estrecha colaboración con las unidades operativas de la Sociedad dominante.

(i) Riesgo de liquidez

La Sociedad dominante lleva a cabo una gestión prudente del riesgo de liquidez. A estos efectos, la política de gestión de la tesorería se realiza conjuntamente con el Grupo al que pertenece la Sociedad dominante, a través de formalización de préstamos y está fundada en el mantenimiento de suficiente efectivo y capacidad suficiente para liquidar posiciones de mercado mediante un importe suficiente de facilidades de crédito comprometidas.

(ii) Riesgo de crédito

El Grupo no tiene concentraciones significativas de riesgo de crédito ya que la mayor parte de las ventas se realizan al contado.

Con respecto a los deudores comerciales, el Grupo aplica el planteamiento simplificado permitido por la NIIF 9, la cual exige que las pérdidas por vida útil esperada se reconozcan a partir del reconocimiento inicial de las cuentas a cobrar. El Grupo determina las pérdidas de crédito esperadas durante toda la vida de los activos financieros de forma colectiva agrupados por zona geográfica. El Grupo determina las pérdidas de crédito esperadas de forma individualizada para los deudores comerciales que se encuentren impagados más allá de 360 días. Durante el ejercicio 2021, el Grupo no ha reconocido un deterioro de las cuentas a cobrar expuestas a riesgo crediticio.

(iii) Riesgo de tipo de interés en los flujos de efectivo

Como el Grupo no posee activos remunerados importantes, los ingresos y los flujos de efectivo de las actividades de explotación de la Sociedad dominante son en su mayoría independientes respecto de las variaciones en los tipos de interés de mercado.

(iv) Riesgo de mercado

El Grupo no se encuentra expuesta a riesgos significativos de mercado por activos financieros y no financieros, excepto por la posición a valor razonable de los activos disponibles para la venta con cambios en la cuenta de resultados. Riesgo de tipo de cambio

La variación en los tipos de cambio por transacciones financieras o comerciales en divisas es otro de los riesgos financieros fundamentales, al que está expuesto el Grupo al operar en el ámbito internacional.

El riesgo de tipo de cambio surge principalmente por las deudas en moneda extranjera entre sociedades del Grupo

El Grupo no tiene saldos ni transacciones significativas comerciales en moneda extranjera diferentes de las monedas funcionales de cada una de los países donde el Grupo opera.

El Grupo ha realizado un análisis de sensibilidad aplicando un 10% al alza y a la baja de los tipos de cambio aplicados en sus operaciones financieras. El resultado de este análisis supone que los ingresos o gastos que el Grupo tendría que asumir como consecuencia de estas oscilaciones estaría en torno a los 5.187 mil euros.

(iv) Covid

Dado que la actividad principal del Grupo no se ha visto interrumpida durante el ejercicio 2021, no ha sufrido efectos significativos por el COVID-19 ni en los estados financieros de propósito especial ni en su gestión de riesgos.

Anexo I

Denominación social	Domicilio Social	Actividad	Auditor	Sociedad titular de la participación	Miles de euros			
					Capital Social	Otras reservas	Resultado del ejercicio	Patrimonio neto
Drake Food Service International Etve, S.L.U.	Paseo de la Castellana 8, 28046 Madrid	Holding	N/A	Drake Enterprises Etve, S.L.U.	10.000	160.307	8.484	178.791
PJ España Pizzerias, S.L.	Avenida Ajalvir, number 46, 28806-Alcalá de Henares	Distribución al por menor de productos de alimentación	KPMG Auditores, S.L.	Drake Food Service International ETVE, S.L.U..	8.511	9.267	(6.286)	11.492
Drake Food Services, S.A.	Atrium tower, piso 26, Obarrio, Ciudad de Panamá	Distribución al por menor de productos de alimentación	KPMG	Drake Food Service International ETVE, S.L.U..	7.334	(1.083)	(297)	5.954
Drake Food Services Costa Rica, S.R.L.	Vía Lindora Business Center, BLP Center, San José, Costa Rica.	Distribución al por menor de productos de alimentación	KPMG	Drake Food Service International ETVE, S.L.U..	9.467	(2.051)	(31)	7.385
PJ Chile S.P.A.	Apoquindo 4615 de 401 PS 4 Comuna Las Condes, Santiago, Chile	Distribución al por menor de productos de alimentación	KPMG	Drake Food Service International ETVE, S.L.U..	9.583	18.599	13.928	42.110
Drake Logistic, s.p.a	Lo Echevers 550 Comuna Quilicura, Santiago, Chile	Almacenamiento y logística de productos de alimentación	KPMG	Drake Food Service International ETVE, S.L.U..	2.349	5.543	(2.112)	5.781
PJ Portugal Unipessoal Ltda	Rua Latino Coelho, 13. Lisboa, Portugal	Distribución al por menor de productos de alimentación	N/A	Drake Food Service International ETVE, S.L.U.	-	(478)	-	(478)
PJ Guatemala	10ª Calle 12-50 zona 14 Ofibodegas La Villa, bodega 16, Guatemala	Distribución al por menor de productos de alimentación	KPMG	Drake Food Service International ETVE, S.L.U..	1.246	(925)	87	408
Servicio de Alimentación para el Beneficio de la Comunidad Spa	Avenida Apoquindo #4615, oficina #601, Comuna Las Condes, Ciudad Santiago	Distribución al por menor de productos de alimentación	N/A	Drake Food Service International ETVE, S.L.U..	11	(131)	(495)	(615)
DFSI M25, Ltd.	1 Westward Parade, Pepper Street, Londres	Distribución al por menor de productos de alimentación	Alliots	Drake Food Service International ETVE, S.L.U..	21.543	482	130	22.155

Al 31 de diciembre de 2021 la Sociedad dominante mantiene el 100% de las participaciones (excepto en DFSI M25, Ltd que mantiene el 60%) de las sociedades dependientes ya sea de forma directa o indirecta. Todas las Sociedades dependientes se integran mediante el método de integración Global.

Este anexo forma parte integrante de las notas 1 y 4 (a) de la memoria de estados financieros de propósito especial de 2021, junto con la cual debería ser leído.

Detalle de las Participaciones en Empresas del Grupo 31 de diciembre de 2021

(Expresado en miles de euros)

Anexo I

Denominación social	Domicilio Social	Actividad	Auditor	Sociedad titular de la participación	Miles de euros			
					Fondos Propios a 31 de diciembre de 2020			
					Capital Social	Otras reservas	Resultado del ejercicio	Patrimonio neto
Drake Food Service International Etve, S.L.U.	Paseo de la Castellana 8, 28046 Madrid	Holding	N/A	Drake Enterprises Etve, S.L.U.	7.372	163.626	920	171.918
PJ España Pizzerias, S.L.U.	Avenida Ajalvir, number 46, 28806-Alcalá de Henares	Distribución al por menos de productos de alimentación	KPMG Auditores, S.L.	Drake Food Service International ETVE, S.L.U..	8.511	11.362	(2.096)	17.779
Drake Food Services, S.A.	Atrium tower, piso 26, Obarrio, Ciudad de Panamá	Distribución al por menos de productos de alimentación	RSM	Drake Food Service International ETVE, S.L.U..	7.334	(1.857)	328	5.805
Drake Food Services Costa Rica, S.R.L.	Vía Lindora Business Center, BLP Center, San José, Costa Rica	Distribución al por menos de productos de alimentación	RSM	Drake Food Service International ETVE, S.L.U..	9.467	(1.963)	(165)	7.339
PJ Chile S.P.A.	Monseñor Sotero Sanz 161, Santiago, Chile	Distribución al por menos de productos de alimentación	KPMG	Drake Food Service International ETVE, S.L.U..	16.768	33.866	5.328	55.962
PJ Portugal Unipessoal Ltda	Rua Latino Coelho, 13. Lisboa, Portugal	Distribución al por menos de productos de alimentación	N/A	Drake Food Service International ETVE, S.L.U.	-	(406)	(72)	(478)
PJ Guatemala	10ª Calle 12-50 zona 14 Ofibodegas La Villa, bodega 16, Guatemala	Distribución al por menos de productos de alimentación	RSM	Drake Food Service International ETVE, S.L.U..	890	(305)	(659)	(64)
Servicio de Alimentación para el Beneficio de la Comunidad Spa	Monseñor Sotero Sanz 161, Santiago, Chile	Distribución al por menos de productos de alimentación	N/A	Drake Food Service International ETVE, S.L.U..	11	-	(176)	(165)

Al 31 de diciembre de 2020 la Sociedad dominante mantenía el 100% de las participaciones de las sociedades dependientes ya sea de forma directa o indirecta.

Todas las Sociedades dependientes se integran mediante el método de integración Global.

Este anexo forma parte integrante de las notas 1 y 4 (a) de la memoria de estados financieros de propósito especial de 2021, junto con la cual debería ser leído.

Anexo II

						Miles de euros					
						31 de diciembre de 2021					
Denominación social	Domicilio Social	Actividad	Auditor	Sociedad titular de la participación	Valor neto contable de la participación	Capital Social	Otras reservas	Resultado del ejercicio	Patrimonio neto	Activos totales	Pasivo Total
Mercat SPA (*)	Av. Apoquindo #4615 Depto. #601, Las Condes, Chile	Actividad de tecnología de la información y de servicios informáticos	N/A	Drake Restaurantes y Servicios ETVE, S.L.U. Agencia en Chile	1	1,1	44	(413)	(368)	642	1.010
DB Chile SPA (*)	Av. El Bosque Norte 0177, of. 1101, Las Condes, Chile	Producción y elaboración al por mayor y al detalle de bienes destinados al consumo y alimentos en general, especialmente hamburguesas	N/A	Drake Restaurantes y Servicios ETVE, S.L.U. Agencia en Chile	155	146	(1)	(197)	(52)	54	106
Administración de locales Sogin, S.P.A (Sogin)	El bosque Nore, 177 Comuna las Condes Ciudad de Santiago, Chile	Gestión inmobiliaria	N/A	Drake Restaurantes y Servicios ETVE, S.L.U. Agencia en Chile	1	1	-	(6)	(5)	992	998

(*) Los administradores de la Sociedad Dominante consideran que no integran sus estados financieros en el proceso de consolidación dado a que no se han llevado operaciones significativas en el ejercicio y no se ve alterada a la imagen fiel de los estados financieros consolidadas de propósito especial en su conjunto

Al 31 de diciembre de 2021 la Sociedad dependiente mantiene el 100% de las participaciones de las sociedades dependientes ya sea de forma directa o indirecta (Excepto en la sociedad Sogin que mantiene un 70%)

Este anexo forma parte integrante de las notas 1 y 4 (a) de la memoria de estados financieros de propósito especial de 2021, junto con la cual debería ser leído.

Anexo II

						Miles de euros					
						31 de diciembre de 2021					
Denominación social	Domicilio Social	Actividad	Auditor	Sociedad titular de la participación	Valor neto contable de la participación	Capital Social	Otras reservas	Resultado del ejercicio	Patrimonio neto	Activos totales	Pasivo Total
Mercat SPA (*)	Av. Apoquindo #4615 Depto. #601, Las Condes, Chile	Actividad de tecnología de la información y de servicios informáticos	N/A	Drake Restaurantes y Servicios ETVE, S.L.U. Agencia en Chile	1	1,1	-	-	1,1	1,1	-
DB Chile SPA (*)	Av. El Bosque Norte 0177, of. 1101, Las Condes, Chile	Producción y elaboración al por mayor y al detalle de bienes destinados al consumo y alimentos en general, especialmente hamburguesas	N/A	Drake Restaurantes y Servicios ETVE, S.L.U. Agencia en Chile	1	1,1	-1,1	-	-	-	-

(*) Los administradores de la Sociedad Dominante consideran que no integran sus estados financieros en el proceso de consolidación dado a que no se han llevado operaciones significativas en el ejercicio y no se ve alterada a la imagen fiel de los estados financieros de propósito especial en su conjunto

Al 31 de diciembre de 2021 la Sociedad dependiente mantiene el 100% de las participaciones de las sociedades dependientes ya sea de forma directa o indirecta.

Este anexo forma parte integrante de las notas 1 y 4 (a) de la memoria de estados financieros de propósito especial de 2021, junto con la cual debería ser leído.

Diligencia de firmas
Ejercicio 2021

Reunidos los Administradores de la Drake Food Service International ETVE, S.L.U. y sociedades dependientes con fecha de 28 de febrero de 2022 presentamos y damos nuestro visto bueno al contenido de los presentes estados financieros de propósito especial que comprenden el estado de situación financiera consolidado, la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada, el estado de cambios en el Patrimonio Neto consolidado y la memoria correspondientes al ejercicio anual finalizado en 31 de diciembre de 2021.

Firmantes



D. Nicolás Ibáñez Scott

Presidente del Consejo de Administración

Diligencia de firmas
Ejercicio 2021

Reunidos los Administradores de la Drake Food Service International ETVE, S.L.U. y sociedades dependientes con fecha de 28 de febrero de 2022 presentamos y damos nuestro visto bueno al contenido de los presentes estados financieros de propósito especial que comprenden el estado de situación financiera consolidado, la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada, el estado de cambios en el Patrimonio Neto consolidado y la memoria correspondientes al ejercicio anual finalizado en 31 de diciembre de 2021.

Firmantes



D. Borja Oria Riu

Consejero

Reunidos los Administradores de la Drake Food Service International ETVE, S.L.U. y sociedades dependientes con fecha de 28 de febrero de 2022 presentamos y damos nuestro visto bueno al contenido de los presentes estados financieros de propósito especial que comprenden el estado de situación financiera consolidado, la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada, el estado de cambios en el Patrimonio Neto consolidado y la memoria correspondientes al ejercicio anual finalizado en 31 de diciembre de 2021.

Firmantes



D. Edmundo González
Consejero

Reunidos los Administradores de la Drake Food Service International ETVE, S.L.U. y sociedades dependientes con fecha de 28 de febrero de 2022 presentamos y damos nuestro visto bueno al contenido de los presentes estados financieros de propósito especial que comprenden el estado de situación financiera consolidado, la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada, el estado de cambios en el Patrimonio Neto consolidado y la memoria correspondientes al ejercicio anual finalizado en 31 de diciembre de 2021.

Firmantes



D. Richard Kouyoumdjian
Consejero



Drake Food Service International - DFSI

INFORME correspondiente a los doce meses finalizados el 31 de diciembre de 2021 y de 2020

EXAMEN Y ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN SOBRE LA SITUACIÓN FINANCIERA Y EL RESULTADO
DE LAS OPERACIONES

DFSI

EXAMEN Y ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN SOBRE LA SITUACIÓN FINANCIERA Y EL RESULTADO DE LAS OPERACIONES

Información general y declaraciones de carácter prospectivo

El siguiente Examen y análisis de la dirección debería leerse junto con los estados financieros consolidados semestrales y la memoria incluida en los mismos como parte integrante de este informe y del Informe anual de la Sociedad. El presente informe semestral incluye «declaraciones de carácter prospectivo». Las declaraciones de carácter prospectivo están basadas en nuestras opiniones e hipótesis, así como en la información actualmente a nuestra disposición, e incluye, sin ánimo de exhaustividad, declaraciones acerca de nuestro negocio, situación financiera, estrategia, resultados de operaciones, algunos de nuestros planes, objetivos, expectativas, perspectivas y opiniones, los efectos del nuevo coronavirus (COVID-19) sobre la demanda y nuestra cadena de suministro, así como su impacto sobre nuestro negocio, situación financiera y resultados de operaciones y declaraciones acerca de otros eventos o perspectivas futuras. Las declaraciones de carácter prospectivo incluyen todas las declaraciones que no constituyen hechos históricos y pueden identificarse por el uso de terminología de carácter prospectivo como las palabras «cree», «espera», «prevé», «pretende», «busca», «anticipa», «estima», «predice», «potencial», «supone», «continúa», «puede», «podrá», «debería», «podría», «hará», «riesgo» o la versión negativa de estos términos o expresiones similares que constituyen predicciones o indican eventos y tendencias futuras. Por su propia naturaleza, las declaraciones de carácter prospectivo entrañan riesgos e incertidumbres, por cuanto se refieren a eventos y dependen de circunstancias que podrían o no producirse en el futuro. Le advertimos de que las declaraciones de carácter prospectivo no son garantía de resultados futuros y de que nuestros resultados de operaciones, situación financiera y liquidez efectivos, así como el desarrollo del sector en el que operamos y el efecto de las adquisiciones sobre nosotros podrían diferir sustancialmente de los expresados o sugeridos en las declaraciones de carácter prospectivo incluidas en este informe semestral. Asimismo, incluso si nuestros resultados de operaciones, situación financiera y liquidez, el desarrollo del sector en el que operamos y el efecto de las adquisiciones sobre nosotros fuera coherente con las declaraciones prospectivas incluidas en este informe anual, cabe que estos resultados o desarrollos no resulten indicativos sobre los resultados o desarrollos en periodos posteriores. La validez de las declaraciones de carácter prospectivo se circunscribe únicamente a la fecha en que se realizan, y no asumimos obligación alguna de actualizarlas atendiendo a nueva información, desarrollos futuros, ni tampoco de hacer públicas revisiones de estas declaraciones al obje-

to de reflejar eventos o circunstancias posteriores o para reflejar el acaecimiento de eventos no anticipados. Entre los factores que podrían conllevar que nuestros resultados efectivos difieran notablemente de los expresados o implícitos en las declaraciones de carácter prospectivo de este informe o que podrían afectar a nuestro negocio y los resultados de forma más general se incluyen, sin ánimo de exhaustividad, los riesgos descritos en el apartado «Factores de riesgo» de nuestro Informe Anual.

Perspectiva general

Drake Food Service International (en adelante, «DFSI» o la Sociedad» o el «Grupo»), impulsado por la marca Papa John's (Pj), es un master franquiciado para determinados países (Chile, España, Portugal, Costa Rica, Panamá, Guatemala) y está presente desde hace poco en el Reino Unido tras la adquisición de 78 establecimientos franquiciados. Dentro del sector de los restaurantes de comida rápida, DFSI está comprometida con ofrecer productos de la mejor calidad junto con un excelente servicio en aquellas comunidades en las que opera. Este principio rector es el que nos ha permitido cumplir las necesidades en constante cambio de nuestros clientes mediante nuestra oferta de productos tanto en nuestros restaurantes como a través de nuestro servicio de comida para llevar, o bien a través de nuestra solución de pedidos *online* o vía *app* de primer nivel.

Nuestro negocio se ve afectado por las fluctuaciones en la actividad económica local y el panorama de competencia en función del tamaño y la madurez de los países en que operamos. Nuestros ingresos provienen principalmente de nuestra red de restaurantes propios (410 establecimientos previstos para el cierre de 2021) y de nuestras actividades de servicios de subfranquiciado iniciadas en España y Portugal (7 establecimientos) y posteriormente extendidas a Chile. Además del coste de los alimentos, nuestra estructura de gastos de explotación comprende los gastos por arrendamiento, las amortizaciones e intereses ligados a los arrendamientos, los gastos de personal, los cánones por bienes inmateriales abonados a PJ Inc y otros gastos asociados a nuestras operaciones *retail*.

Comparabilidad y definiciones

Aunque no formábamos parte del Grupo en ese momento, los estados financieros de 2020 de Guatemala y del tercer trimestre de 2020 de DFSI M25 Ltd se han incluido a fin de facilitar la comparabilidad en la evolución del negocio. En su debido momento se ofrecerá una referencia sobre el perímetro de consolidación legal.

El EBITDA incluido en la cuenta de resultados se refiere al resultado antes de intereses, impuestos y amortización y no es un parámetro financiero acorde con las NIIF. A juicio de la dirección, constituye un parámetro alternativo de la rentabilidad utilizado habitualmente por los inversores y los analistas de inversión a la hora de evaluar y analizar los resultados del grupo.

En el cálculo del EBITDA se excluyen asimismo otras partidas de naturaleza no recurrente o que podrían distorsionar la comparación de los resultados de operaciones entre distintos periodos. Estos parámetros financieros distintos de las NIIF no coinciden con los significados estándar establecidos por las NIIF y cabe que no resulten directamente comparables con parámetros similares utilizados por otras sociedades.

Además, a efectos de comunicación, la dirección excluye la aplicación de la NIIF 16 (Arrendamientos) a fin de reflejar de forma más adecuada el mejor indicador de la generación de flujos de caja, pero añadiendo los gastos por arrendamiento anteriores efectivamente pagados practicando un ajuste simultáneo sobre el derecho de usar cargos por amortización e intereses. Asimismo, se presenta una conciliación del Beneficio Neto que cumple plenamente las NIIF.

Por último, a diferencia de las empresas cotizadas que no suelen presentar sus presupuestos internos, este informe se ha preparado exclusivamente para sus accionistas y, por tanto, considera el presupuesto como una referencia importante para seguir y trazar la rentabilidad financiera del ejercicio.

Tipos de cambio

A diferencia de los estados financieros auditados que cumplen las normas sobre tipos de cambio estipuladas en la NIIF (NIC 21) y aplican un tipo de cambio medio para cada ejercicio, la información financiera se ha elaborado en moneda local y se ha convertido aplicando el mismo tipo de cambio (incluido el Presupuesto) con vistas a permitir su comparabilidad entre ejercicios diferentes. En consecuencia, los tipos de cambio utilizados para el ejercicio completo (en adelante, «FY») son los siguientes:

	Costa Rica (CRC)	Euro	Chile (CLP)	Guatemala (GTQ)	Reino Unido (GBP)
Cuenta de resultados	619,9577	0,8453	759,0658	7,7173	0,7270
Balance	639,5800	0,8816	850,25	7,6992	0,7415

Además, las cifras trimestrales se han obtenido restando las cifras totales de los distintos periodos objeto de comunicación.

Historia

El Grupo inició su andadura en Chile en 2015 mediante la adquisición de la franquicia principal a su anterior operador en el país, tras lo que se expandió a España en 2016, Costa Rica en 2018, Panamá y Portugal en 2019, Guatemala en 2020 y Reino Unido en 2021. Al mismo tiempo, creció de forma consistente superior al mercado en todas las regiones geográficas en las que opera. El número de establecimientos que operamos siguió la misma trayectoria de crecimiento, alcanzando la cota de los 100 establecimientos en 2017, tras lo que superó el nivel de los 200 en 2020 y de 300 en 2021. En 2019 se produjo el lanzamiento de nuestra solución de comercio electrónico personalizada en todos los países en que operamos.

Optimización de la estructura de capital

A lo largo del ejercicio hemos llevado a cabo una profunda revisión de la estructura de capital dirigida a optimizar el equilibrio entre los fondos propios y la deuda externa con el objetivo de acelerar el crecimiento y potenciar en gran medida la rentabilidad de las operaciones. La sociedad ha pasado de estar apenas apalancada, con una ratio de financiación del activo mediante fondos propios del 64% en 2020, a reducir esta ratio al 36% un año después. En las secciones a continuación se describen de forma pormenorizada las distintas palancas utilizadas para reequilibrar la estructura de capital. Además, el 31 de diciembre de 2021, el Consejo de Administración acordó autorizar una ampliación de capital de 24 millones de dólares mediante la compensación de un préstamo intragrupo. El objetivo de esta reorganización es delimitar los activos vinculados a la actividad de restaurante de comida rápida en el seno de la cartera de Drake Enterprise AG.

Adquisición en Reino Unido

El 30 de junio, DFSI completó la adquisición de un 60% de DFSI M25 Ltd, que posee una cartera de 61 restaurantes franquiciados, a HRC Pizza Company Ltd, comprometiéndose además a adquirir la participación restante en 18 meses. La gran mayoría de estos establecimientos se encuentran dentro del área metropolitana de Londres. Este hito importante en uno de los mercados de restaurantes de comida rápida más desarrollados del mundo va a ayudar al Grupo en distintas áreas: i) le permite forjar una relación diferencial con PJ Inc, ii) adoptando un rol de consolidador mediante la compra de pequeños franquiciados y mejorando los estándares operativos sobre la base del modelo de DFSI.

Alianza estratégica con PJ Inc

Junto al cierre de la adquisición de DFSI M25 Ltd, DFSI suscribió una alianza estratégica con el propietario de la marca Papa John's Inc y franquiciador principal para extender los contratos en todos los países en que operamos y prolongarlos cinco años, reajustando así los objetivos de crecimiento de establecimientos y estableciendo una estructura de cánones comunes bonificada para el Grupo.

Factores favorables a corto plazo en Chile

En conexión con la recuperación tras el COVID-19 registrada durante los tres primeros trimestres del año, la economía chilena se ha visto impulsada por unas agresivas políticas de relajación cuantitativa que han inyectado liquidez a la economía y propiciado un repunte del consumo privado. Así, DFSI se ha beneficiado en Chile del aumento en la renta disponible de nuestros clientes gracias a nuestra propuesta de valor general (propuesta de producto y servicio e imagen de marca) desarrollada a lo largo de los años, lo que nos ha permitido sacar partido de forma sostenida de las inyecciones de liquidez para impulsar las ventas, según se explicará en el epígrafe de Ingresos.

Previsiones de negocio en Guatemala superando las expectativas iniciales

En noviembre de 2020, el Grupo adquirió el 100% de Mejores Ingredientes SA en Guatemala a cambio de 5,5 millones de dólares y el franquiciado exclusivo en Guatemala, con lo que incorporamos 16 establecimientos propios adicionales a nuestra red. Se ha articulado un plan de adquisición a fin de garantizar el alineamiento con los estándares y procedimientos operativos del Grupo junto con un ambicioso plan de crecimiento para convertirnos en la mayor empresa de pizzas en el país. La rentabilidad actual está superando las previsiones financieras efectuadas para el momento en que se completara la adquisición.

Nuevos acuerdos para potenciar el crecimiento operativo

La sociedad continúa potenciando el crecimiento mediante la identificación de socios comerciales para abrir subfranquiciados en determinadas regiones. Para ello, se han implementado dos modelos diferenciados en la región: subfranquiciado tradicional mediante la asociación con empresarios locales en la Península ibérica (dos en Portugal y tres en España) y un programa de autoinscripción en 15 ¹establecimientos de Chile y cuatro subfranquiciados, de los que dos ya han comenzado en octubre. El 25 de octubre, PJ España Pizzerías suscribió un acuerdo de desarrollo a largo plazo con QSRN para abrir 25 restaurantes en el norte de Espa-

¹ Cuatro establecimientos se encuentran actualmente en proceso de remodelación.

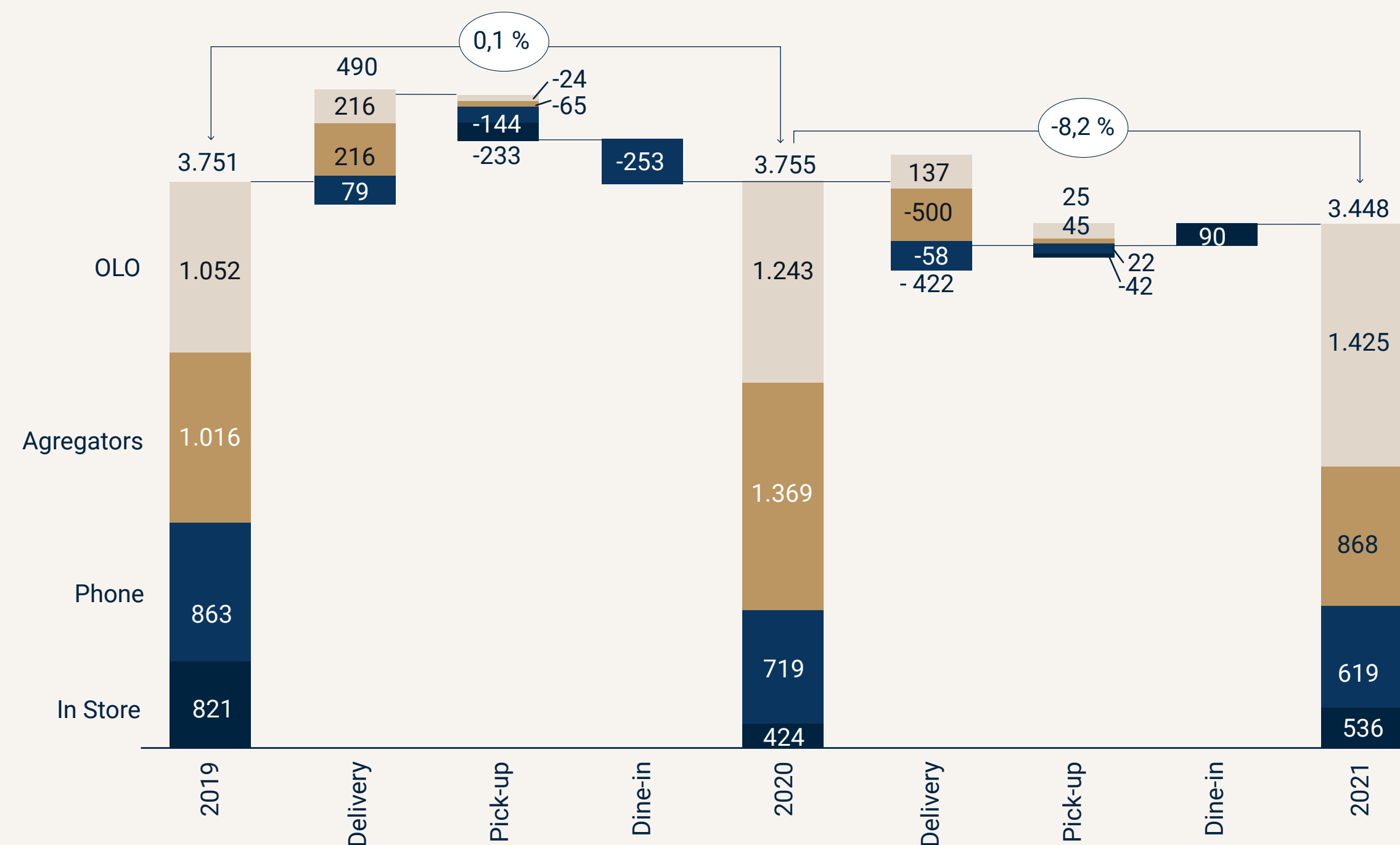
ña durante los próximos cinco años. El acuerdo contempla el refranquiciado de tres restaurantes propios, que se completó en diciembre de 2021.

La Península ibérica se recupera

La Península ibérica ralentizó su ritmo de crecimiento debido al toque de queda asociado al COVID-19 y otras restricciones, que ya se han levantado; además, los restaurantes tradicionales implementaron soluciones de comercio electrónico y comida para llevar, lo que incrementó la competencia. No obstante, se mantiene una tendencia positiva respecto a la situación anterior a la pandemia, con un crecimiento del 4,7%. Con todo, conviene señalar que en el último trimestre del año se registró por primera vez una cifra negativa. En este sentido, la principal prioridad del Grupo es revertir la situación, para lo que ha constituido un equipo de trabajo que hace un seguimiento diario de las ventas, y también ha creado un plan de actuación centrado especialmente en Valencia, Sevilla y Guadalajara.

	%2021/2019 yoy												Total
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
Iberia	7,3%	9,2%	1,2%	7,8%	13,3%	2,9%	16,2%	4,5%	-2,5%	9,3%	-3,7%	-9,5%	4,7%
Madrid	-1,0%	6,7%	2,1%	8,6%	16,1%	5,0%	22,3%	6,5%	-0,8%	12,1%	-1,8%	-7,1%	5,7%
Cataluña	30,7%	-12,7%	9,5%	12,5%	-4,7%	-2,9%	3,1%	-6,6%	-5,3%	-5,3%	-5,3%	-5,3%	0,7%

Durante el último trimestre se ha producido un cambio considerable dentro del mix de canales de venta en España, ya que el peso de los agregadores se ha reducido notablemente debido a i) el cambio en la dinámica competitiva entre los agregadores, que ha propiciado una reducción de su inversión promocional, ii) la caída en la capacidad de reparto, especialmente con plazos más reducidos y iii) la entrada en el mercado de grandes actores a inicios de 2021. Por otra parte, se ha producido un aumento considerable en la cuota del canal propio *online*. En el gráfico a continuación se resume la evolución:



Reestructuración en Chile

A fin de beneficiarse de la actual integración vertical y con el objetivo de incrementar la eficiencia, así como de forjar una relación intragrupo abierta en condiciones de plena competencia y disponer de flexibilidad para suscribir posibles acuerdos estratégicos con terceros, el Consejo de Administración de PJ Chile autorizó escindir el negocio de suministro y logística en una nueva compañía que operará con el nombre de Drake Logistics. Las actividades escindidas fueron compras, fabricación de masa, almacenaje y logística. Aunque la operación se completó en julio de 2021, las operaciones no pudieron comenzar hasta octubre, ya que no se habían recibido la aprobación por parte de las autoridades fiscales necesarias para operar de forma independiente. Durante ese periodo de transición, PJ Chile dirigió las operaciones en su nombre. Actualmente, la nueva compañía brinda servicio a PJ Chile y Just Burger.

Política de precios de transferencia

En el marco de la transformación de DFSI de holding a proveedor de servicios intragrupo, se han asignado varios gastos de explotación, como los asociados al consejo de administración, equipo directivo, auditoría interna, presentación de información financiera y planificación junto con la puesta en común de buenas prácticas operativas y el desarrollo de la transformación digital. Todo el grupo se está beneficiando de estos servicios, por lo que se ha practicado un recargo posterior en diciembre por el coste de 2021. A efectos de gestión de la segmentación del negocio, esta factura intragrupo se imputa a servicios globales en lugar de en la esfera de la filial. Vamos a preparar y poner a disposición de terceros una documentación detallada para explicar la lógica empresarial en torno a esta cuestión.

FACTORES DE RIESGO

El Grupo adopta un enfoque integral respecto a la gestión de riesgos que aborda cuatro dimensiones complementarias a fin de garantizar un marco de gestión del riesgo empresarial estructurado: i) cumplimiento de las normas jurídicas, ii) gestión del riesgo operativo, iii) gestión del riesgo estratégico y iv) control de calidad de la información financiera. Cada uno de estos pilares cuenta con un programa detallado y equipos específicos y controles en vigor. En esta sección se describen los principales riesgos identificados por la dirección en materia de gestión del riesgo estratégico.

Los inversores potenciales deberían leer atentamente los factores de riesgo descritos a continuación, así como el resto de información incluida en esta sección antes de adoptar cualquier decisión de inversión en DFSI (la «Sociedad») en caso de llevarse a cabo cualquier oferta de derechos y/o acciones. A los efectos de los factores de riesgo descritos a continuación, toda referencia efectuada a la Sociedad se considerará que incluye a todas las filiales integradas en el grupo del que la Sociedad es la sociedad matriz (el «Grupo»).

Factores de riesgo externo:

- Poder adquisitivo disponible
- Posibles nuevos participantes (producto similar)
- Cambio en las tendencias demográficas y los gustos de los consumidores
- Calendario o eventos extraordinarios
- Aumento del precio de los inmuebles

Factores de riesgo internos (sectoriales):

- Seguridad alimentaria
- Productos con alto contenido de grasas
- Capacidad para predecir de forma precisa o cumplir las preferencias o demandas de los clientes
- Dinámica de competencia: precios, promociones
- Mayor poder de negociación de los agregadores
- Disrupción tecnológica

Factores de riesgo internos (Sociedad):

- Reputación de la marca
- Conocimiento de la marca
- Cartera inmobiliaria por encima de las condiciones del mercado
- Pérdida de contrato de licencia
- Concentración en determinados proveedores
- Concentración del beneficio en un único mercado
- Presencia en países en desarrollo
- Aumento del salario mínimo por encima de la inflación local
- Selección y disponibilidad de emplazamientos adecuados para los establecimientos
- Disponibilidad de financiación con condiciones aceptables
- Riesgos asociados al cumplimiento normativo

Riesgos globales:

- **Riesgos económicos**
 - » Aumento del precio de las materias primas
 - » Crisis de deuda pública
 - » Estancamiento de los países en los que operamos
 - » Riesgos financieros: Tipos de cambio y tipos de interés
- **Riesgos climatológicos**
 - » Condiciones climatológicas extremas y sucesos catastróficos
 - » Escasez de recursos naturales (agua, etc.)
 - » Fracaso de las medidas climáticas
- **Riesgos geopolíticos**
 - » Terrorismo
 - » Migraciones no voluntarias
 - » Riesgos sociales
 - » Enfermedades infecciosas y pandemias
 - » Deterioro de la salud mental

Riesgos tecnológicos

- » Daños críticos en infraestructuras
- » Concentración del poder digital
- » Ataques a la ciberseguridad
- » Evolución tecnológica adversa
- » Fallos en la gestión tecnológica a escala mundial

De la relación anterior, en este periodo hemos identificado una mayor probabilidad de materialización de los riesgos siguientes:

- » Aumento del precio de las materias primas→ Tras el levantamiento progresivo de los toques de queda y demás restricciones sociales, durante este periodo hemos asistido a un aumento a escala mundial del precio de los alimentos, las materias primas y la energía. Con vistas a mitigar este incremento, el Grupo está renegociando sus contratos, además de estudiar los proveedores de proximidad.
- » Depreciación del peso chileno
- » El riesgo asociado a los tipos de cambio está generando una menor aportación de Chile a los resultados globales de DFSI
- » El riesgo económico está encareciendo las importaciones, que representan un 70% de nuestro coste de los alimentos en Chile.

RESULTADOS DE OPERACIONES**Comparativa entre los periodos de doce meses finalizados a 31 de diciembre de 2021 y de 2020**

En la tabla a continuación se resumen las variaciones en la rentabilidad financiera correspondientes a los doce meses finalizados a 31 de diciembre de 2021, en comparación con los doce meses cerrados a 30 de diciembre de 2020:

Cuenta de resultados	2021	% ventas	Presupuesto	% ventas	2020	% ventas
Ingresos	310,2	100,0%	280,3	100,0%	231,4	100,0%
Coste de los alimentos	(99,2)	-32,0%	(88,2)	-31,5%	(72,1)	-31,1%
Alimentos, bebida y costes de embalaje	(87,7)	-28,3%	(77,5)	-27,6%	(63,5)	-27,5%
QCC	(11,5)	-3,7%	(10,7)	-3,8%	(8,5)	-3,7%
Beneficio bruto	211,0	68,0%	192,1	68,5%	159,3	68,9%
Costes de explotación	(144,8)	-46,7%	(133,9)	-47,8%	(111,7)	-48,3%
Costes laborales	(86,8)	-28,0%	(81,4)	-29,0%	(69,3)	-29,9%
Arrendamiento de establecimientos	(17,8)	-5,7%	(16,6)	-5,9%	(13,2)	-5,7%
Cánones	(12,4)	-4,0%	(11,0)	-3,9%	(8,5)	-3,7%
Mantenimiento, infraestructuras, equipo	(3,0)	-1,0%	(3,1)	-1,1%	(2,2)	-1,0%
Suministros públicos	(8,6)	-2,8%	(7,6)	-2,7%	(6,1)	-2,6%
Otros	(16,3)	-5,3%	(14,3)	-5,1%	(12,3)	-5,3%
EBITDA ESTABLECIMIENTOS	66,2	21,3%	58,2	20,8%	47,6	20,6%
Gasto en marketing	(7,3)	-2,4%	(6,9)	-2,5%	(5,2)	-2,2%
Oficina de apoyo	(22,8)	-7,3%	(19,8)	-7,1%	(16,5)	-7,1%
	0,0					
EBITDA	36,0	11,6%	31,5	11,2%	25,9	11,2%
Depreciación y amortización	(16,2)	-5,2%	(16,0)	-5,7%	(12,5)	-5,4%
EBIT	19,9	6,4%	15,5	5,5%	13,4	5,8%
Resultado no operativo (*)	(4,1)	-1,3%	(1,1)	-0,4%	(7,2)	-3,1%
Intereses	(1,6)	-0,5%	(0,3)	-0,1%	(1,8)	-0,8%
Diferencias cambiarias	0,2	0,1%	0,2	0,1%	5,3	2,3%
Beneficio neto antes de impuestos	14,4	3,7%	14,4	5,1%	10,9	4,7%
Impuestos	(11,7)	-3,8%	(6,4)	-2,3%	(1,9)	-0,8%
Beneficio neto	2,7	-0,1%	8,0	2,9%	9,0	3,9%
Ajuste NIIF 16	(0,7)	-0,2%	(0,4)	-0,1%	(0,9)	-0,4%
Beneficio neto NIIF 16	2,0	-0,3%	12,2	4,4%	10,0	4,3%

En los apartados a continuación se presentan las principales tendencias de negocio y los factores que han impactado en mayor medida sobre los resultados del Grupo; no obstante, resulta fundamental destacar que se han producido sucesos extraordinarios que afectan sustancialmente a la comparativa de los resultados presentados con los del ejercicio anterior y que se recogen en el apartado «Resultados no operativos»: i) aportaciones a instituciones benéficas efectuadas en 2020 por un valor total de 6 millones de dólares, ii) gastos de adquisición ligados a la compra de DFSI M25 Ltd por 0,8 millones de dólares y iii) otros acontecimientos empresariales extraordinarios, como la evaluación del plan estratégico de 0,4 millones de dólares y la valoración de 0,1 millones de dólares.

Ingresos

A diferencia de lo inicialmente previsto, el COVID-19 tuvo un fuerte impacto en la actividad de 2021, lo que provocó la aceleración de la transformación del sector de la comida rápida. Con todo, la volatilidad asociada a este impacto ha resultado impredecible, registrándose diversos picos y valles que han obligado a instaurar confinamientos de naturaleza parcial y sanitaria muy difíciles de prever. El proceso de vacunación se ha ido extendiendo, lo que trajo consigo la reducción de los cierres obligatorios y un aumento de la actividad dentro de los establecimientos. Por el otro lado, nuestro negocio de reparto de comida afronta una mayor competencia conforme la oferta de hostelería (vía restaurantes u *online*) ha recobrado la plena actividad este año. Este impacto se ha visto replicado en gran medida en todos los mercados en los que operamos, si bien con distintos grados de intensidad y duración. No obstante, consideramos que, a largo plazo, la ponderación de las ventas digitales se mantendrá por encima de las cifras prepandemia en todas las regiones geográficas. Por países, la evolución de las ventas ha seguido distintas tendencias: de una parte, fue muy positiva en Chile, donde se pudo sacar partido —gracias a su posición dominante y atractiva propuesta de valor— al repunte del consumo experimentado en el país gracias a la extraordinaria inyección de liquidez en su economía, iniciada en 2020. De la otra, la Península ibérica ha vuelto a su tendencia de ventas en superficie comparable de 2019 tras un 2020 extraordinario debido a la menor competencia por el cierre de los restaurantes y al mejor posicionamiento de nuestras soluciones de comercio electrónico respecto a otros actores sectoriales. En cuanto a América Central, evolucionó en línea con lo previsto, con un sólido comportamiento en términos de ventas en superficie comparable, si bien aún afectada por las restricciones sanitarias por la pandemia, a lo que se sumó el ligero retraso en el programa de desarrollo.

Los estados financieros oficiales incluirán un crecimiento nominal del 55,4% a tipo de cambio fijo excluidos los datos del Reino Unido y Guatemala en 2020, siendo el crecimiento comparable un nada despreciable 34,1%.

Ventas (millones USD)	2021	2020	Presup.21	%21/20	%21/ Presup.	% total 21
Península Ibérica	49,7	45,6	51,6	9,0%	-3,6%	16,0%
Reino Unido	30,6	25,1	31,3	21,6%	-2,3%	9,9%
Total Europa	80,3	70,8	82,9	13,5%	-3,1%	25,9%
Costa Rica	22,2	17,2	21,7	28,8%	2,4%	7,2%
Panamá	12,8	9,9	13,3	29,6%	-3,2%	4,1%
Guatemala	9,1	6,5	9,5	40,3%	-4,3%	2,9%
Total América Central	44,1	33,6	44,4	31,3%	-0,7%	14,2%
DFSI excl. Chile	124,4	104,3	127,3	19,2%	-2,3%	40,1%
Chile	185,8	126,9	153,1	46,4%	21,4%	59,9%
DFSI	310,2	231,2	280,3	34,1%	10,7%	100,0%
Atribuible a DFSI	310,2	199,6		55,4%		

Durante el ejercicio completo se registró una evolución similar, alcanzando un incremento de 79,0 millones de dólares, o un 34,1% interanual, y superando el objetivo incluido en el presupuesto en un 10,7% de nuevo con Chile a la cabeza, con su avance del 34,1% respecto al presupuesto y una ponderación del 59,9% en las ventas. La dilución de las ventas en Chile respecto al conjunto del Grupo obedece a la incorporación de las actividades en el Reino Unido, que representan un 9,9% de las ventas totales.

En cuanto a las ventas en superficie comparable, el Grupo volvió a mostrar tendencias dispares entre los distintos mercados. En comparación con un 2020 extraordinariamente positivo merced al COVID-19, Europa y Panamá presentaron unos ritmos de crecimiento negativos en 2021 (aunque superiores a los de 2019), mientras que Chile registró una sobresaliente evolución interanual del 27,5% tras su repunte del 50% en 2020.

% Var. (interanual)	1T	2T	3T	4T	Total año
Península Ibérica	-4,5%	-2,6%	-4,0%	-6,6%	-4,5%
Reino Unido			-7,3%	-8,4%	-7,3%
América Central	15,7%	-3,0%	3,9%	-0,6%	46,0%
Panamá	27,0%	-21,8%	-6,1%	-12,8%	-6,6%
Costa Rica	9,8%	6,8%	10,3%	9,1%	9,3%
Guatemala	16,3%	7,3%	1,4%	-9,1%	3,6%
Chile	35,6%	47,8%	21,2%	13,1%	27,5%
Just Burger				86,7%	87,7%
Total	22,4%	27,2%	9,6%	3,6%	22,9%

La evolución de los establecimientos a lo largo del año incluyó 60 aperturas netas (54 en el año anterior) y 21 adquisiciones completadas en el Reino Unido, que se desglosan como sigue: América Central se ha convertido en el mercado más activo con 23 aperturas a lo largo de los tres países. Además, se completaron varias adquisiciones en el Reino Unido; en este sentido, 61 de los 78 establecimientos se compraron a HRC Pizza Company Ltd., nuestro actual socio en DFSI M25 Ltd. El cuarto trimestre presentó una gran actividad para completar el programa de aperturas, que en algunos casos se retrasaron debido a problemas con la aprobación de licencias a causa del COVID-19.

	Cierre de 2020	Adquisiciones	Aperturas 2021	Cierre de 2021 (prev.)
Península Ibérica	74		11	85
España	71		7	78
Subfranquicias	3		4	7
Reino Unido (*)	-	61	24	85
América Central	69		23	92
Costa Rica	34		7	41
Panamá	20		6	26
Guatemala	15		10	25
Chile	119		18	137
Norte	11		5	16
Centro	85		10	95
Sur	23		3	26
Just Burger	3		5	8
TOTAL	265	61	81	407

EBITDA (por favor, véase el apartado Comparabilidad y definiciones)

El EBITDA reportado en los doce meses finalizados a 31 de diciembre de 2021 ascendió a 36,0 millones de dólares, frente a los 25,9 millones de dólares del ejercicio anterior. Nuestro margen de EBITDA fue del 12,8% en los doce meses finalizados a 31 de diciembre de 2021, en comparación con el 11,2% registrado en el mismo periodo del año anterior, que es el mismo margen incluido en el presupuesto para 2021. Pese a esta mejora positiva en la rentabilidad, existen tres elementos dilutivos que han lastrado el margen de EBITDA: i) la Península ibérica presentó unas cifras negativas (véase el apartado específico), ii) el margen del Reino Unido (10,5%) es inferior a la media y iii) la nueva estructura organizativa dimensionada para afrontar los nuevos retos de crecimiento que no permite conseguir un apalancamiento operativo sobre estos costes.

EBITDA (millones USD)	2021	2020	Presup.21	%21/20	%21/Presup.	% total 21
Península Ibérica	-1,2	1,7	0,9	-170,2%	-236,3%	-3,4%
Reino Unido	2,8	2,4	3,1	16,4%	-10,3%	7,8%
Total Europa	1,6	4,1	4,0	-61,8%	-60,6%	4,4%
Costa Rica	2,4	1,6	2,1	57,2%	14,6%	6,8%
Panamá	1,1	0,9	1,2	22,2%	-12,3%	2,9%
Guatemala	1,0	0,6	0,9	64,4%	7,5%	2,8%
Total América Central	4,5	3,0	4,3	48,6%	5,5%	12,5%
DFSI excl. Chile	6,1	7,2	8,3	-15,2%	-26,5%	16,9%
Chile	35,0	20,1	25,0	74,3%	39,8%	97,1%
Gastos generales	-5,0	-1,3	-1,8	285,1%	173,9%	-14,0%
DFSI	36,0	25,9	31,5	39,0%	14,5%	100,0%
Atribuible a DFSI	36,0	22,9		57,2%		

Análisis de los resultados trimestrales

Vigoroso crecimiento de las ventas en todos los trimestres, especialmente destacable en el segundo y el tercero, que superó el objetivo del presupuesto en un porcentaje de doble dígito. Según destacamos en el apartado de riesgos, a partir del tercer trimestre comenzamos a apreciar presiones sobre los costes en las partidas de Coste de los alimentos y Otros gastos, en las que se contabilizan los costes de los suministros públicos y la energía. En conjunto, el cuarto trimestre fue positivo, ya que el margen EBITDA (13,4% sobre las ventas) superó al presupuesto en 1,2 puntos porcentuales. No obstante, conviene mencionar que la Península ibérica reportó en el ejercicio anterior un ahorro extraordinario negociado en ese momento y que los efectos del confinamiento impulsaron la evolución del negocio en ese año por valor de 1,5 millones de dólares.

TOTAL DFSI	% de las ventas					Diferencial ventas vs año anterior					Diferencial de ventas vs presupuesto				
	Q1	Q2	Q3	Q4	FY	Q1	Q2	Q3	Q4	FY	Q1	Q2	Q3	Q4	FY
Ventas (m\$)	63,4	72,1	85,6	89,0	310,2	38,2%	47,0%	29,7%	26,4%	34,0%	4,1%	13,5%	15,5%	9,0%	10,7%
Aprovisionamientos	-31,6%	-31,0%	-32,2%	-32,8%	-32,0%	0,3	0,9	-2,1	-1,7	-0,8	0,3	0,9	-0,8	-1,9	-0,5
Gasto de personal	-28,0%	-26,1%	-28,4%	-29,1%	-28,0%	2,2	4,5	1,4	0,4	2,0	-1,1	1,5	2,3	1,1	1,1
Arrendamientos	-6,3%	-5,7%	-5,7%	-5,4%	-5,7%	1,0	-0,3	-0,4	-0,1	-0,0	-0,3	0,3	0,5	0,3	0,2
Royalties	-4,2%	-3,9%	-4,1%	-3,9%	-4,0%	-0,1	-1,3	-0,4	0,2	-0,3	-0,3	0,1	-0,1	0,1	-0,1
Otros gastos	-8,6%	-8,2%	-8,9%	-9,9%	-9,0%	2,0	0,6	-0,6	-1,4	-0,0	0,9	0,7	0,0	-1,5	-0,1
EBITDA Tiendas	21,4%	25,1%	20,7%	18,9%	21,3%	5,4	4,3	-2,0	-2,5	0,7	-0,6	3,4	1,9	-2,1	0,6
Marketing	-2,3%	-2,0%	-2,6%	-2,5%	-2,4%	0,0	-0,3	-0,5	0,2	-0,1	-0,3	0,4	0,0	0,2	0,1
Oficina de soporte	-8,3%	-7,4%	-6,7%	-7,2%	-7,3%	-0,2	3,5	-0,5	-2,5	-0,2	-0,4	0,2	0,3	-1,1	-0,3
EBITDA	10,8%	15,6%	11,4%	9,2%	11,6%	5,1	7,5	-3,0	-4,8	0,4	-1,2	4,0	2,2	-3,1	0,4

En los apartados a continuación se analiza la evolución trimestral por países:

Chile

Chile ha conseguido sacar partido al repunte del consumo generado por la ingente inyección de liquidez gracias a su propuesta de valor (producto, servicio e imagen de marca), llegando a registrar un aumento del 50% interanual en sus ventas. No obstante, en el conjunto del año estas crecieron un 34%, por debajo de la media, ya que en 2020 se inició este repunte de las ventas en Chile, si bien en el ejercicio 2021 se registró el mayor crecimiento respecto al presupuesto (+33%).

El coste de los alimentos constituye la principal preocupación, ya que aumentó notablemente desde septiembre debido a la evolución de la divisa y de los costes de los suministros, y se prevé que continúe subiendo en 2022.

Los costes labores también suscitan inquietud, aunque todavía se mantienen por debajo del presupuesto en 0,8 puntos porcentuales. La mano de obra en tiendas alcanzó un 22,7% (23,3% en el presupuesto y 24,2% en diciembre de 2020). Los encargos de reparto efectuados por terceros se elevaron un 4,3% en las ventas, los incentivos a repartidores un 2,6% en las ventas y la mano de obra un 15,8%; este último porcentaje se desglosa en un 11,0% de mano de obra variable, un 3,2% de mano de obra fija y un 1,7% de incentivos a directores.

CHILE	% de las ventas					Diferencial ventas vs año anterior					Diferencial de ventas vs presupuesto				
	Q1	Q2	Q3	Q4	FY	Q1	Q2	Q3	Q4	FY	Q1	Q2	Q3	Q4	FY
Ventas (m\$)	41,7	47,9	47,7	44,8	182,1	53,5%	65,7%	34,4%	26,7%	43,5%	5,1%	24,4%	32,6%	28,5%	22,2%
Aprovisionamientos	-33,1%	-31,8%	-35,0%	-36,7%	-34,2%	1,7	3,5	-2,2	-2,3	0,1	0,9	2,9	-0,3	-1,7	0,5
Gasto de personal	-24,1%	-22,1%	-22,0%	-22,9%	-22,7%	0,2	3,7	2,0	-0,0	1,4	-2,5	1,6	2,4	0,8	0,6
Arrendamientos	-5,9%	-5,4%	-5,4%	-5,4%	-5,5%	1,4	0,3	-0,3	0,2	0,3	-0,6	0,3	0,5	0,5	0,2
Royalties	-4,5%	-4,3%	-4,5%	-4,0%	-4,3%	-0,3	-1,7	-0,7	0,4	-0,5	-0,5	0,0	0,1	0,4	0,0
Otros gastos	-8,4%	-7,7%	-8,4%	-9,5%	-8,5%	3,1	1,7	-0,8	-1,0	0,6	0,9	0,9	1,1	-0,7	0,6
EBITDA Tiendas	24,0%	28,7%	24,8%	21,5%	24,8%	6,1	7,4	-1,9	-2,6	1,9	-1,7	5,6	3,7	-0,6	1,8
Marketing	-0,9%	-0,1%	-0,6%	-0,7%	-0,5%	0,2	0,9	0,1	-0,4	0,1	-0,0	0,8	0,3	-0,3	0,2
Oficina de soporte	-5,9%	-4,2%	-4,0%	-5,6%	-4,9%	0,5	0,9	2,6	1,0	1,3	-0,7	1,3	0,6	0,8	0,6
EBITDA	17,2%	24,4%	20,2%	15,2%	19,4%	6,7	9,2	0,7	-2,0	3,4	-2,4	7,8	4,6	-0,1	2,6

Península Ibérica

La prioridad de generar un impulso mediante una elevada actividad promocional (45% de las ventas totales) constituyó el foco de nuestra solución OLO. La menor demanda en 2021 generó dificultades en materia de ventas en superficie comparable, debido al aumento de la competencia y la contribución por debajo de lo previsto inicialmente de los nuevos establecimientos. Se llevaron a cabo importantes inversiones para abrir nuevos mercados (Sevilla) y estabilizar otros de reciente implantación (Valencia). Todo esto provocó una reducción del ticket promedio del 4,9% frente al mismo periodo del año anterior (-0,7% de ventas en superficie comparable) y un considerable incremento del coste de los alimentos (especialmente de la mozzarella). Actualmente se están analizando proveedores alternativos con sujeción a la aceptación de PJ Inc. En lo referente a los costes laborales, la dirección los ha monitorizado estrechamente para evitar una reducción del volumen y ha conseguido reducir el impacto sobre las ventas +0,9 puntos porcentuales en ventas respecto a los objetivos contemplados en el presupuesto. El esfuerzo de desvinculación de las nuevas aperturas (+44,9% en ventas, excluidos agregadores) respecto a los establecimientos tradicionales (+36,0%) evidencia una curva de aprendizaje y un empeño especial en establecer unos óptimos estándares operativos desde el primer día.

Conforme indicamos antes, se adoptó la decisión formal de superar el presupuesto de marketing original para impulsar las ventas, especialmente en Valencia, Sevilla y Guadalajara. Por último, merece la pena mencionar que la comparación con las cifras de 2020 tuvo que ajustarse en 1,5 millones de dólares por los ahorros extraordinarios propiciados por la situación del COVID-19, en cuyo marco se negoció con los proveedores (sobre todo PJ Inc) y con los arrendadores.

Durante el último trimestre se ha producido un cambio considerable dentro del mix de canales de venta en España, ya que el peso de los agregadores se ha reducido notablemente debido a i) el cambio en la dinámica competitiva entre los agregadores, que ha propiciado una reducción de su inversión promocional, ii) la caída en la capacidad de reparto, especialmente con plazos más reducidos y iii) la entrada en el mercado de grandes actores a inicios de 2021.

IBERIA	% de las ventas					Diferencial ventas vs año anterior					Diferencial de ventas vs presupuesto				
	Q1	Q2	Q3	Q4	FY	Q1	Q2	Q3	Q4	FY	Q1	Q2	Q3	Q4	FY
Ventas (m\$)	11,8	12,8	11,7	13,4	49,7	-0,7%	11,1%	17,8%	9,3%	9,0%	0,3%	-4,1%	-0,4%	-9,0%	-3,6%
Aprovisionamientos	-26,6%	-25,9%	-28,2%	-28,7%	-27,4%	-0,8	-0,9	-3,6	-3,6	-2,2	-0,5	-0,7	-0,8	-2,7	-1,2
Gasto de personal	-44,2%	-42,1%	-44,8%	-41,1%	-42,9%	1,6	3,0	-1,0	0,6	1,1	0,5	-1,8	0,9	-1,8	-0,7
Arrendamientos	-5,7%	-5,5%	-6,6%	-5,7%	-5,8%	0,0	-1,7	-0,4	-0,6	-0,7	-0,0	-0,3	0,3	-0,4	-0,1
Royalties	-3,4%	-3,1%	-3,3%	-3,4%	-3,3%	-0,1	-1,1	0,0	-0,1	-0,3	0,0	0,2	-0,4	-0,4	-0,1
Otros gastos	-7,5%	-7,6%	-10,2%	-10,6%	-9,0%	0,3	-0,9	-2,4	-5,2	-2,1	0,4	0,1	-3,0	-3,5	-1,5
EBITDA Tiendas	12,7%	15,9%	7,0%	10,4%	11,6%	1,0	-1,6	-7,3	-8,9	-4,2	0,4	-2,4	-3,1	-8,8	-3,8
Marketing	-5,2%	-5,8%	-5,7%	-5,5%	-5,5%	-1,2	-3,1	-4,2	-0,0	-2,0	-0,3	-0,5	-1,9	-1,4	-1,0
Oficina de soporte	-9,7%	-9,0%	-8,4%	-6,9%	-8,5%	-0,9	-1,8	0,5	2,1	-0,0	0,4	0,0	1,8	0,5	0,6
EBITDA	-2,1%	1,0%	-7,1%	-2,0%	-2,5%	-1,2	-6,5	-11,1	-6,8	-6,3	0,4	-2,9	-3,2	-9,7	-4,2

Costa Rica

Trimestre muy activo debido al proceso de desarrollo con siete (7) establecimientos abiertos durante el periodo. Las ventas crecieron un 29% respecto al año anterior y un 2,2% por encima del presupuesto, mientras que las extraordinarias ventas del cuarto trimestre superaron el presupuesto en un 11,9%. Efecto positivo del crecimiento en superficie comparable, que acabó registrando un avance del 10,8% (379 puntos básicos por encima del presupuesto). FLR (coste de los alimentos, costes laborales y arrendamiento de establecimientos) sube un 63,7% durante el conjunto del año. El coste de los alimentos se vio afectado por el encarecimiento de las materias primas a lo largo del año. Los costes laborales resultaron afectados por las intervenciones llevadas a cabo en los establecimientos para elevar la eficiencia y la productividad. Durante estos meses, la fidelidad (NPS) promedio alcanzó los 69,1 puntos, su mejor marca en el pasado año y 4,1 puntos por encima del objetivo.

COSTA RICA	% de las ventas					Diferencial ventas vs año anterior					Diferencial de ventas vs presupuesto				
	Q1	Q2	Q3	Q4	FY	Q1	Q2	Q3	Q4	FY	Q1	Q2	Q3	Q4	FY
Ventas (m\$)	4,7	5,2	5,6	6,6	22,2	28,2%	22,9%	29,1%	34,1%	28,8%	1,4%	-3,8%	-0,6%	11,9%	2,4%
Aprovisionamientos	-29,9%	-33,1%	-32,9%	-31,4%	-31,9%	0,7	-3,5	-3,3	-1,0	-1,8	-1,2	-4,1	-3,9	-2,7	-3,0
Gasto de personal	-25,6%	-26,2%	-25,9%	-24,6%	-25,5%	1,4	2,6	1,5	0,8	1,6	2,5	-0,0	0,3	1,6	1,1
Arrendamientos	-7,3%	-6,6%	-6,3%	-5,2%	-6,3%	1,0	0,6	0,1	-0,7	0,2	0,0	-0,0	0,4	1,3	0,5
Royalties	-3,9%	-3,4%	-3,8%	-3,7%	-3,7%	0,4	-0,5	-0,5	0,3	-0,1	-0,3	0,1	-0,4	-0,2	-0,2
Otros gastos	-10,2%	-9,7%	-10,2%	-9,7%	-9,9%	1,7	-0,5	0,0	0,7	0,4	1,7	1,4	0,9	1,2	1,3
EBITDA Tiendas	23,1%	20,9%	20,9%	25,4%	22,7%	5,2	-1,3	-2,3	0,1	0,3	2,6	-2,6	-2,6	1,2	-0,3
Marketing	-4,0%	-5,2%	-4,0%	-3,1%	-4,0%	-0,4	-2,1	-0,5	-0,1	-0,7	-0,8	-1,3	-0,4	0,5	-0,4
Oficina de soporte	-10,2%	-8,5%	-6,8%	-6,0%	-7,7%	1,7	1,0	3,0	3,6	2,4	1,5	1,0	2,2	2,6	1,9
EBITDA	8,9%	7,3%	10,1%	16,2%	11,0%	6,4	-2,5	0,3	3,7	2,0	3,3	-2,9	-0,8	4,4	1,2

Panamá

Las ventas crecieron en Panamá un 30% interanual, ligeramente por debajo del objetivo establecido en el presupuesto (-3,2%). En el conjunto del año, el FLR (coste de los alimentos, costes laborales y arrendamiento de establecimientos) cerró en 2,11 millones de dólares (incluido QCC), lo que equivale a un 65,5% de las ventas y supone una diferencia de 0,3 millones de dólares respecto al objetivo del presupuesto. Durante este trimestre, el indicador de fidelidad (NPS) registró una lectura de 69,1 puntos en promedio (4,1 puntos por encima del objetivo y 3,9 puntos más que en el trimestre anterior), la más elevada de todo el año. Marcado hincapié en iniciativas dirigidas a incrementar las ventas, como el lanzamiento de la plataforma en WhatsApp (1,5% de ventas incrementales) y de promociones durante horas valle de ventas (1,6% de ventas incrementales), así como la mejora del formato de servicio en los establecimientos.

PANAMÁ	% de las ventas					Diferencial ventas vs año anterior					Diferencial de ventas vs presupuesto				
	Q1	Q2	Q3	Q4	FY	Q1	Q2	Q3	Q4	FY	Q1	Q2	Q3	Q4	FY
Ventas (m\$)	2,9	3,3	3,3	3,4	12,8	73,0%	14,1%	25,0%	23,8%	29,6%	11,3%	-1,9%	-6,2%	-11,6%	-3,2%
Aprovisionamientos	-29,9%	-32,4%	-32,8%	-32,4%	-31,9%	1,6	-3,6	-1,9	-1,3	-1,5	-0,4	-1,6	-3,0	-2,9	-2,0
Gasto de personal	-24,8%	-23,2%	-23,7%	-26,7%	-24,6%	2,5	3,2	2,7	-1,8	1,5	1,2	2,9	3,9	-0,2	2,0
Arrendamientos	-9,5%	-8,5%	-8,7%	-9,3%	-9,0%	1,6	-1,8	-0,6	-0,6	-0,6	-0,3	-0,7	-0,3	-1,4	-0,7
Royalties	-3,8%	-3,0%	-3,3%	-2,6%	-3,2%	1,2	0,3	-0,4	1,4	0,5	-0,4	0,3	-0,2	0,5	0,0
Otros gastos	-11,3%	-11,8%	-12,3%	-14,1%	-12,4%	0,9	-2,7	-1,0	-2,3	-1,5	2,2	-0,0	0,0	-2,5	-0,2
EBITDA Tiendas	20,8%	21,2%	19,1%	15,0%	18,9%	7,7	-4,5	-1,3	-4,6	-1,5	2,4	0,8	0,4	-6,6	-0,9
Marketing	-4,1%	-5,4%	-4,5%	-2,4%	-4,1%	2,9	-1,4	-1,7	0,8	-0,1	-0,3	-0,9	-0,6	1,3	-0,1
Oficina de soporte	-7,3%	-6,1%	-6,4%	-6,6%	-6,6%	2,2	-0,4	1,4	2,2	1,1	2,2	0,3	-0,2	-0,8	0,2
EBITDA	9,4%	9,7%	8,2%	6,0%	8,2%	12,8	-6,3	-1,6	-1,6	-0,5	4,2	0,3	-0,4	-6,1	-0,9

Guatemala

Tasa de crecimiento de las ventas del 40,3% respecto al año anterior, +1,4% en superficie comparable. Año con gran número de aperturas (10 nuevos establecimientos), la mayoría durante el último trimestre. Un 61,7% de las ventas provino del reparto de comida. El canal OLO mostró un ritmo de crecimiento notable dentro del canal de distribución, pasando de representar un 6,7% de las ventas en enero a un 12,9% al cierre de diciembre de 2021, casi el doble. Esto fue posible gracias a la implementación de ALOHA. Este trimestre se vio favorablemente afectado por la mejoría en el indicador de fidelidad (NPS), que pasó de 50,9 puntos en enero de 2021 a 72,3 puntos al cierre de diciembre. Esto fue posible gracias a las intervenciones llevadas a cabo en los establecimientos durante el año dirigidas a mejorar la eficiencia y la calidad del servicio.

GUATEMALA	% de las ventas					Diferencial ventas vs año anterior					Diferencial de ventas vs presupuesto				
	Q1	Q2	Q3	Q4	FY	Q1	Q2	Q3	Q4	FY	Q1	Q2	Q3	Q4	FY
Ventas (m\$)	1,9	2,0	2,4	2,7	9,1	28,8%	34,5%	57,4%	40,4%	40,3%	4,4%	-6,9%	-4,7%	-7,3%	-4,3%
Aprovisionamientos	-33,7%	-33,6%	-34,3%	-34,7%	-34,1%	0,4	-0,8	-2,2	2,0	-0,0	-0,9	-1,3	-2,2	-3,0	-2,0
Gasto de personal	-20,1%	-21,0%	-20,4%	-21,0%	-20,7%	4,7	2,5	2,6	-1,7	1,8	3,9	1,5	1,2	-0,4	1,3
Arrendamientos	-9,2%	-9,0%	-8,9%	-10,8%	-9,5%	1,2	-2,0	-1,2	-2,9	-1,4	2,2	1,4	0,8	-1,9	0,3
Royalties	-3,7%	-3,8%	-3,5%	-3,2%	-3,5%	1,3	1,2	1,5	2,0	1,5	1,3	0,8	0,7	0,8	0,8
Otros gastos	-10,0%	-11,5%	-10,2%	-10,2%	-10,4%	0,5	-1,5	0,2	-0,6	-0,4	1,0	-0,8	0,3	-0,0	0,1
EBITDA Tiendas	23,3%	21,1%	22,7%	20,2%	21,7%	8,1	-0,6	0,9	-1,2	1,6	7,5	1,5	0,8	-4,6	0,6
Marketing	-4,9%	-7,9%	-5,7%	0,8%	-4,1%	-0,6	-6,4	-2,9	4,3	-1,0	-0,6	-3,6	-1,6	5,0	0,1
Oficina de soporte	-8,5%	-7,2%	-7,2%	-4,2%	-6,6%	0,1	0,6	0,8	2,3	1,1	1,5	-0,0	-0,8	1,4	0,5
EBITDA	9,8%	6,0%	9,7%	16,8%	11,1%	7,6	-6,4	-1,2	5,3	1,6	8,4	-2,1	-1,7	1,8	1,2

Just Burger

Continuado crecimiento de las ventas en el conjunto del año impulsado por la apertura de establecimientos en julio (Viña del Mar) y diciembre (Huechuraba, La Reina y Villa Alemana), lo que elevó el número total a ocho (diferencia de dos establecimientos respecto a nuestro presupuesto). Pese al retraso en la apertura de establecimientos, las ventas en superficie comparable crecieron en línea con el presupuesto (-3,4%).

Desde el segundo trimestre, el coste de los alimentos se ha estabilizado en el entorno del 40% para ir reduciéndose de forma constante gracias a los establecimientos con zona de restaurante al aire libre, debido a la limitación de los aforos en los comedores interiores. Los costes laborales registraron un leve repunte por la carga adicional que la formación del personal contratado para los nuevos establecimientos supone en las semanas anteriores a sus aperturas. Las partidas de Arrendamientos, Cánones y Otros gastos se mantienen al nivel del segundo trimestre. No obstante, se espera que la rúbrica de Otros Gastos se reduzca en 2022, conforme se vaya reduciendo el peso de los gastos no recurrentes asociados a las aperturas. El EBITDA de establecimientos ascendió a un 10,1% en el conjunto del año y a un 14% en diciembre; en ambos casos, se trata de los mayores márgenes en lo que va de año.

El gasto en marketing se redujo en tasa intertrimestral de 21,1% a 7,8%, 5,6% y 2,5% en el último trimestre, debido al mayor control del gasto para cumplir el presupuesto y a que el repunte de las ventas permite reducir su ponderación en términos porcentuales. La partida de oficina de apoyo registró un incremento en el conjunto del año hasta la horquilla del 10% - 11%, ya que el coste de todos los empleados a jornada completa de Just Burger, que antes eran subvencionados por PJ Chile, empezó a imputarse a la cuenta de resultados de Just Burger a partir de agosto de 2021.

El margen de EBITDA de Just Burger fue del -2,6% en el cuarto trimestre, acercándose así al punto de equilibrio del EBITDA. No obstante, septiembre fue el primer mes en que la sociedad registró un EBITDA positivo.

JUST BURGER	% de las ventas					Diferencial ventas vs año anterior					Diferencial de ventas vs presupuesto				
	Q1	Q2	Q3	Q4	FY	Q1	Q2	Q3	Q4	FY	Q1	Q2	Q3	Q4	FY
Ventas (m\$)	0,4	0,9	1,2	1,3	3,8	-	-	-	659,9%	2089,5%	-7,2%	18,7%	-2,2%	-23,1%	-7,6%
Aprovisionamientos	-47,6%	-41,1%	-39,1%	-40,7%	-41,0%	-	-	-	-3,0	-3,4	-9,5	-2,9	-0,8	-2,2	-2,7
Gasto de personal	-43,2%	-30,7%	-32,2%	-29,9%	-32,3%	-	-	-	28,6	26,2	-10,4	1,9	-0,2	1,3	-0,4
Arrendamientos	-9,1%	-5,7%	-5,7%	-5,4%	-6,0%	-	-	-	15,7	15,2	3,7	5,5	4,8	3,6	4,3
Royalties	-0,0%	-0,0%	-0,1%	-0,0%	-0,0%	-	-	-	0,0	0,0	-0,0	-0,0	-0,1	-0,0	-0,0
Otros gastos	-15,1%	-12,8%	-12,8%	-12,9%	-13,1%	-	-	-	25,3	25,0	-5,2	-3,0	-2,9	-2,9	-3,2
EBITDA Tiendas	-15,1%	9,7%	10,1%	11,1%	7,6%	-	-	-	66,6	63,1	-21,5	1,5	0,8	-0,3	-2,1
Marketing	-21,1%	-7,8%	-5,6%	-2,5%	-6,7%	-	-	-	48,3	44,1	-16,3	-3,0	-0,8	2,3	-2,0
Oficina de soporte	-4,0%	-6,3%	-10,0%	-11,2%	-8,9%	-	-	-	-1,4	0,9	1,9	-0,4	-4,1	-5,2	-2,9
EBITDA	-40,1%	-4,4%	-5,4%	-2,6%	-8,0%	-	-	-	113,4	108,0	-35,9	-2,0	-4,0	-3,2	-7,0

DFSI M25 Ltd

Periodo de gran actividad para la empresa que comenzó con la adquisición de 61 establecimientos a HRC Group el 30 de junio, tras lo que se inauguraron tres nuevos establecimientos y se efectuaron 21 nuevas adquisiciones a otros operadores. La evolución de las ventas está en consonancia con el presupuesto. Las ventas comparables se vieron afectadas por la campaña "Come fuera para ayudar" lanzada por el Gobierno en agosto de 2020 y por el cierre del

plan de ERTE, así como por la vuelta a la normalidad durante septiembre de 2021. A partir de octubre sufrieron el impacto de la subida parcial del IVA del 5,0% al 12,5%, estando previsto un incremento ulterior hasta el 20% en abril de 2022.

El EBITDA quedó ligeramente por debajo del presupuesto, con un coste de producto inferior a lo esperado (1,8) y unos costes laborales al alza (-0,7) debido a las iniciativas adoptadas para retener a los empleados ante la escasez de trabajadores de baja calificación que estamos sufriendo en el Reino Unido principalmente por el Brexit.

DFSI M24	% de las ventas					Diferencial ventas vs año anterior					Diferencial de ventas vs presupuesto				
	Q1	Q2	Q3	Q4	FY	Q1	Q2	Q3	Q4	FY	Q1	Q2	Q3	Q4	FY
Ventas (m\$)	0,0	0,0	13,8	16,7	30,6	-	-	13,7%	29,0%	21,6%	-	-	1,4%	-5,1%	-2,3%
Aprovisionamientos	-	-	-24,4%	-25,1%	-24,8%	-	-	1,8	1,7	1,7	-	-	2,0	1,6	1,8
Gasto de personal	-	-	-40,0%	-39,3%	-39,6%	-	-	-1,9	-0,2	-1,0	-	-	-0,9	-0,5	-0,7
Arrendamientos	-	-	-4,4%	-3,7%	-4,0%	-	-	-0,5	0,3	-0,1	-	-	0,1	0,3	0,2
Royalties	-	-	-4,4%	-4,7%	-4,5%	-	-	-0,4	-0,6	-0,5	-	-	-0,1	-0,3	-0,2
Otros gastos	-	-	-8,0%	-9,7%	-8,9%	-	-	1,6	0,2	0,8	-	-	-1,0	-3,0	-2,1
EBITDA Tiendas	-	-	18,9%	17,5%	18,2%	-	-	0,6	1,3	0,9	-	-	0,2	-2,0	-1,0
Marketing	-	-	-5,0%	-5,2%	-5,1%	-	-	0,8	0,6	0,7	-	-	-0,0	-0,3	-0,2
Oficina de soporte	-	-	-3,7%	-4,0%	-3,9%	-	-	-2,4	-1,7	-2,0	-	-	1,2	-0,3	0,4
EBITDA	-	-	10,2%	8,3%	9,2%	-	-	-1,0	0,2	-0,4	-	-	1,4	-2,6	-0,8

Resultados no operativos

El resultado no operativo reportado fue de 4,1 millones de dólares en los doce meses finalizados el 31 de diciembre de 2021, frente a los -1,1 millones de dólares del periodo anterior. Los elementos incluidos en esta partida son los siguientes: i) gastos por la adquisición de DFSI M25, principalmente honorarios de abogados (-0,9 millones de dólares), ii) costes asociados a la nueva estructura organizativa de DFSI (evaluación, valoración y costes asociados al plan estratégico [-0,6 millones de dólares]), iii) otros elementos extraordinarios (-0,1 millones de dólares) y iv) deterioro del valor de los activos en la Península ibérica (-0,8 millones de dólares) a causa de los cierres de establecimientos y Chile (-0,4 millones de dólares).

Impuesto de sociedades

Group DFSI integra a una serie de empresas con distintas bases imponibles: de una parte, Chile y DFSI M25 presentan una base imponible positiva a largo plazo y, de la otra, el resto de las sociedades, que tienen bases negativas. Estas últimas se dividen a su vez en dos grupos: i) las sociedades que han alcanzado una base imponible positiva, lo que les permite empezar a compensar sus pérdidas fiscales ya devengadas susceptibles de ser trasladadas a ejercicios posteriores (América Central) y ii) Just Burger y España, que continúan generando bases imponibles negativas. Además, los dividendos distribuidos desde Chile a DFSI generaron una retención fiscal próxima al 11%. Por ello, en ocasiones el tipo impositivo consolidado podría no ser representativo de las situaciones fiscales individuales.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

ACTIVOS

Millones USD

Estado de situación financiera	2021	2020	Diferencia
Efectivo y equivalentes	27,3	22,3	4,9
Existencias	24,0	16,6	7,4
Inmuebles de inversión mantenidos para la venta	0,0	0,0	0,0
Otro activo no corriente de carácter no financiero	2,9	0,8	2,1
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	24,6	10,1	14,5
Activo fiscal corriente	15,7	5,5	10,2
Cuentas a cobrar de partes vinculadas a corto plazo	0,6	0,3	0,3
Total activo corriente	95,1	55,6	39,5
			0,0
Inmovilizado material	73,4	50,6	22,9
Participadas contabilizadas por el método de puesta en equivalencia	0,2	0,2	0,0
Otros activos no financieros	1,3	1,1	0,1
Inmovilizado inmaterial	117,3	74,8	40,9
Fondo de comercio	28,2	26,9	1,4
Otros activos financieros	3,5	1,6	1,9
Cuentas a cobrar de partes vinculadas a largo plazo	3,8	0,0	3,8
Activo por impuestos diferidos	5,2	9,4	(4,3)
			0,0
Total activo no corriente e inmovilizado neto	232,9	164,6	66,7
TOTAL ACTIVO	328,0	220,2	106,1

Tesorería y activos asimilables

A finales de septiembre, PJ Chile suscribió una línea de crédito de 50 millones de dólares BTG totalmente utilizada a fin de compensar parcialmente el préstamo intragrupo firmado con DEAG, lo que se llevó a cabo en la primera semana de octubre con arreglo a lo previsto. Le rogamos que consulte el apartado {x} en el que se presenta la posición de deuda neta a 31 de diciembre y atribuible a DFSI tras la amortización. En consecuencia, la posición en tesorería aumentó hasta 27,3 millones de dólares, frente a los 22,3 millones registrados al cierre de 2020.

Existencias

Las existencias crecieron hasta 7,4 millones de dólares, principalmente en Chile (+5,0 millones, equivalente a un +38%) para atender la creciente demanda y los dilatados plazos, ya que un 70% procede de proveedores extranjeros. Panamá internalizó su cadena de suministro, por lo que las existencias guardadas en almacenes pertenecen ahora a la sociedad, en lugar de al operador logístico o transportista (+0,9 millones de dólares). En cuanto al resto del Grupo, se produjo un incremento neto en las existencias de 0,7 millones de dólares a causa del mayor número de establecimientos y las nuevas incorporaciones dentro del perímetro de consolidación (Reino Unido +0,8 millones de dólares). Este país presenta un nivel tan reducido respecto al resto del Grupo porque solo mantiene existencias en sus establecimientos, mientras que las existencias restantes se almacenan a coste del franquiciador y se guardan en los establecimientos durante solo tres o cuatro días.

Deudores comerciales

Debido principalmente a la ampliación del perímetro mediante la inclusión de DFSI M25 con 5,3 millones de dólares en deudores comerciales, ya que parte de la actividad de cobro es gestionada por PJ Reino Unido en relación con los agregadores. Además, PJ Chile (8,5 millones de dólares) y Just Burger (0,7 millones) son los mayores contribuidores al incremento interanual de 14,5 millones de dólares. De igual modo, los acreedores comerciales han aumentado en 20,0 millones de dólares, por lo que el capital circulante negativo del grupo está creciendo en 2021.

Inmovilizado material

Incluye todas las inversiones en activos operativos (establecimientos, centros de control de calidad y oficina de apoyo). La inmensa mayoría se refiere al programa de expansión de establecimientos descrito en el apartado Ingresos, compensado por el cierre de algunas tiendas en España. Conviene mencionar que, por regla general, existe un desfase temporal entre la

apertura de los establecimientos y la capitalización de activos que la sociedad está tratando de reducir. En consecuencia, una parte del aumento en el activo inmovilizado obedece a que las aperturas se produjeron al final de 2020, periodo habitualmente muy cargado en materia de aperturas. Los principales contribuidores al aumento en esta partida son: Reino Unido (18,4 millones de dólares), Guatemala (2,1 millones de dólares), Just Burger (1,5 millones de dólares), Panamá (1,9 millones de dólares) y Costa Rica (0,9 millones de dólares). También existen diferencias de conversión que afectan a las empresas chilenas.

Inmovilizado inmaterial

El principal contribuidor al incremento interanual de 35,7 millones de dólares fue la suscripción del acuerdo de franquicia en el Reino Unido (16,4 millones de dólares) y el Derecho al uso reconocido en la NIIF 16 de nuevos arrendamientos en relación a las aperturas de establecimientos en todas las regiones geográficas.

Fondo de comercio

Los dos principales contribuidores al incremento registrado en esta partida en 2021 son la adquisición de Mejores Ingredientes (PJ Guatemala) por 4,5 millones de dólares y de DFSI M25 por 7,5 millones. Estos importes de fondo de comercio se basan en la diferencia existente entre el precio abonado y los activos netos adquiridos en el marco de cada operación. Se efectuó una evaluación por terceros para confirmar el valor de mercado de cada uno de los activos adquiridos e identificar si existían cargas ocultas no incluidas.

PASIVO Y FONDOS PROPIOS

Estado de situación financiera	2021	2020	Diferencia
Otros pasivos financieros corrientes	44,0	2,5	41,4
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	35,5	15,7	21,3
Acreedores comerciales (partes vinculadas)	1,8	1,1	0,7
Provisiones para prestaciones a empleados	7,4	4,2	3,2
Pasivos por impuestos comunes	18,4	5,4	12,9
Otros pasivos no financieros corrientes	4,0	13,3	-9,3
Total pasivo corriente	111,0	42,2	70,3
Pasivos adeudados a partes vinculadas	0,0	(1,0)	1,0
Otros pasivos financieros no corrientes	56,2	0,0	56,2
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	0,0	0,0	0,0
Otros pasivos no financieros no corrientes	72,9	52,2	20,7
Pasivo por impuestos diferidos	10,1	7,1	11,0
Total pasivo no corriente	139,2	58,3	88,9
Capital desembolsado	89,3	124,8	(43,5)
Otras reservas	(17,1)	(18,2)	1,1
Efecto cambiario	(7,5)	2,1	(9,6)
Ingresos no distribuidos	11,0	12,1	(1,1)
Resultado del periodo	2,1	(1,1)	0,2
Total fondos propios	77,8	119,7	(53,0)
Intereses minoritarios	0,0	0,0	0,0
TOTAL PASIVO Y FONDOS PROPIOS	328,0	220,2	157,7

Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar

Como señalamos en el apartado de Deudores comerciales, el principal contribuidor al incremento de los Acreedores comerciales fue la incorporación de DFSI M25, que incluye 4,0 millones de dólares dentro del perímetro. Además de este gran contribuidor cabe citar a Chile, cuya mejor gestión del capital circulante ha generado un aumento de 12,4 millones de dólares en PJ Chile y de 1,4 millones de dólares en Just Burger. Así, el incremento total asciende a 20,0 millones de dólares.

Capital desembolsado

Con vistas a mejorar la eficiencia de la estructura de capital y generar valor para nuestros accionistas, durante 2021 se distribuyeron varios dividendos extraordinarios en enero, marzo y julio, por un valor total de 34,1 millones de dólares, financiados principalmente por el apalancamiento de la sociedad en Chile. El 31 de diciembre de 2021, el Consejo de Administración acordó aprobar una ampliación de capital de 24 millones de dólares mediante la compensación de un préstamo intragrupo.

Desglose de la deuda neta

Atendiendo a los motivos antes expuestos, a partir de un nivel de deuda prácticamente inexistente en 2020, la sociedad ha suscrito varios acuerdos de financiación dirigidos a i) continuar creciendo de forma orgánica en las empresas que operamos, ii) llevar a cabo adquisiciones (Guatemala y Reino Unido) y iii) devolver capital invertido a los accionistas, tras lo que la sociedad mantiene actualmente una deuda bruta de 72,4 millones de dólares. En la tabla a continuación se incluye un desglose pormenorizado:

Desglose de la deuda financiera					
Servicios financieros	Largo plazo	Corto plazo	Total	Excl. compromisos	Total
- PJ Inc	10,50		10,50		10,50
-DFSI M25 (precio contingente)		17,40	17,40	-17,40	0,00
	10,50	17,40	27,90	-17,40	10,50
PJ Iberia	5,10	2,45	7,55		7,55
PJ Chile	39,40	22,75	62,14		62,14
América Central	1,40	1,37	2,77		2,77
Financiación de terceros	45,90	26,57	72,47	0,00	72,47
Tesorería y activos asimilables		-27,26	-27,26	0,00	-27,26
Deuda neta	56,40	16,71	73,11	-17,40	55,71

FLUJOS DE CAJA²

En la tabla a continuación se resumen los flujos de caja correspondientes a 2021:

DFSI - Proyección actual	2,021	2,020	Diferencia
Saldo inicial	22,3	8,5	162%
Flujo de caja operativo	38,1	6,3	505%
Inmovilizado material e intangibles	(28,4)	(14,0)	
Inversiones	(32,9)	(4,4)	
Otros	(7,9)	(0,8)	
CAPEX	(69,1)	(19,2)	261%
Dividendos a accionistas	(34,1)	(5,1)	
Entidades financieras	70,1	0,0	
Contribución	0,0	101,6	
Otros pasivos	0,0	(69,9)	
Flujo de caja de financiación	36,0	26,7	35%
Saldo final	27,3	22,3	22%
Flujo de caja operativo/EBITDA	106%	27%	

Flujos de caja netos procedentes de actividades de explotación

Los flujos de caja netos procedentes de actividades de explotación ascendieron a 11,7 millones de dólares en los doce meses finalizados a 31 de diciembre de 2021, lo que constituye un aumento normalizado de 7,3 millones de dólares respecto al anterior periodo de un año. El incremento en los flujos de caja netos procedentes de las actividades de explotación. Chile es el principal contribuidor con 23,2 millones de dólares, provenientes principalmente de actividades de negociación, ya que el incremento en las necesidades de capital circulante ascendió a 7 millones de dólares. Reino Unido registró un flujo de caja de explotación negativo, ya que tuvo que elevar su capital circulante (-2,9 millones de dólares) como consecuencia del acuerdo de adquisición de activos. Además, DFSI ha incurrido en unos considerables compromisos de efectivo tras haberse convertido en el proveedor de servicios intragrupo, a lo que se añaden varias inversiones extraordinarias (adquisiciones y proyectos extraordinarios)

² A fin de permitir su cotejo con los estados financieros locales, las transacciones intragrupo se ajustan en las cuentas consolidadas.

Flujos de caja utilizados en actividades de inversión

La caja neta utilizada en actividades de inversión aumentó hasta 97,2 millones de dólares en los doce meses finalizados a 31 de diciembre de 2021 debido principalmente al incremento en las aperturas de establecimientos, por cuanto 2020 no fue tan activo debido a las restricciones por los confinamientos decretados el pasado año. Por ello, las inversiones de capital en activos operativos alcanzaron los 35,4 millones de dólares, por encima de los 16,3 millones de los doce meses de 2020. En paralelo, se produjeron otras dos inversiones adicionales destacables: i) adquisición de DFSI M25 por 34,1 millones de dólares a cambio de una participación del 60% en la empresa y ii) la ronda F de financiación de Glovo, que ascendió a 27,7 millones de dólares.

Flujos de caja procedentes de/(empleados en) actividades de financiación

Los flujos de caja netos empleados en actividades de financiación aumentaron en 87,02 millones de dólares en los doce meses finalizados el 31 de diciembre de 2021, (137,5 millones antes del reparto de dividendos), en comparación con los 57,8 millones del año anterior. El año pasado, la fuente principal fue una ampliación de capital entre accionistas (100 millones de dólares), mientras que este año la financiación procedió de fuentes externas, tanto entidades bancarias como de partes vinculadas (DEAG y PJ Inc). Del total de la financiación recabada en 2021, 34,1 millones se han destinado a remunerar a los accionistas.

PERSPECTIVAS PARA 2022

Las siete primeras semanas de 2022 arrancaron con una tendencia de ventas en superficie comparable positiva (+3,9%) respecto al año anterior y una evolución en conjunto favorable en todos los mercados, salvo Reino Unido (-6,1%). Esto último se explica por la comparación con un periodo de confinamiento muy severo por el COVID-19 en el Reino Unido después del periodo navideño del año pasado, lo que benefició a las redes ubicadas en zonas residenciales, a lo que se añade una subida del IVA del 12,5% respecto al año anterior. Por el lado positivo, la Península ibérica está creciendo a una tasa del 5,9%, revirtiendo así su evolución negativa durante 2021. Chile mantiene su tendencia positiva, que le ha llevado a batir el presupuesto y, aunque su crecimiento se está ralentizando, sus ventas en superficie comparable continúan aumentando a una tasa del 5,8%; también merece la pena mencionar que Costa Rica se está beneficiando por la comparativa con su difícil arranque de 2021 y sus ventas en superficie comparable crecen a un ritmo del 21,8%.

El presupuesto para este año se ha visto impactado por la depreciación del peso chileno; así, se utiliza como base un tipo de cambio USD/CLP de 805 pesos. Las prioridades de cara a 2022 son las siguientes: i) lograr dar la vuelta al EBITDA en la Península ibérica, ii) mantener el crecimiento no orgánico en todos los países, con 79 nuevas aperturas netas, además de subfranquiciar determinadas regiones en España y Chile, iii) expandirnos en nuevos mercados, dando prioridad a los Países Bajos y Puerto Rico y iv) consolidar las funciones de soporte global necesarias para apuntalar el crecimiento y la excelencia y buen estado de las operaciones (transformación digital, infraestructura de tecnología de la información, finanzas y contabilidad, gestión y desarrollo del talento, factores ESG, cumplimiento normativo y auditoría y control interno).

Atentamente,

Richard Kouyoumdjian

Consejero delegado

Santiago de Chile, 28 de febrero de 2022

