

con gente y para la gente

informe anual 2001





es líder en desarrollar
y operar restaurantes de servicio
rápido con marcas de éxito
probado. Opera Domino's Pizza
en México y Brasil, y El Pan
Caliente en México. La operación
de sus multiunidades está
respaldada por sus divisiones
de distribución, DIA,
y de panificación, Alysa.
Sus acciones operan en la Bolsa
Mexicana de Valores bajo
la clave de cotización ALSEA*.

Contenido

Plan estratégico	1
Cifras relevantes	2
Mensaje a los accionistas	4
Gobierno corporativo	8
Consejo de administración	11
Domino's Pizza México	12
Domino's Pizza Brasil	16
El Pan Caliente	18
Alysa	19
DIA	20
Recursos humanos	24
Sistemas y procesos	25
Análisis de los estados financieros	26
Principales directivos	28
Estados financieros consolidados	29

misión y visión

Nuestra razón de ser

Desarrollar, dirigir y controlar las empresas del Grupo, mediante un modelo de sinergia y masa crítica que optimice sus recursos humanos y materiales.

A dónde queremos llegar

Ser el operador de restaurantes de servicio rápido con la más alta calidad y la mejor rentabilidad.

nuestros valores

servicio y enfoque al cliente

Todas las actividades que realizamos están enfocadas en identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes: ellos son la razón de nuestros esfuerzos.

excelencia personal y desarrollo integral

Impulsamos el desarrollo de nuestros colaboradores y sus familias, buscando ampliar los conocimientos, habilidades y capacidades para alcanzar la excelencia.

respeto, integridad y austeridad

Requerimos que nuestros colaboradores respeten los principios éticos y morales, teniendo una congruencia entre el pensar, decir y hacer. Nuestro lema *trabajo y ahorro* cobra vida en la austeridad, entendida como el uso racional y eficiente de los recursos de la empresa.

vigilar la calidad y la productividad

Definimos la calidad como hacer bien las cosas a la primera utilizando óptimamente nuestros recursos, contando con los mejores procesos y tecnología de punta para exceder las expectativas de nuestros clientes y ser competitivos nacional e internacionalmente.

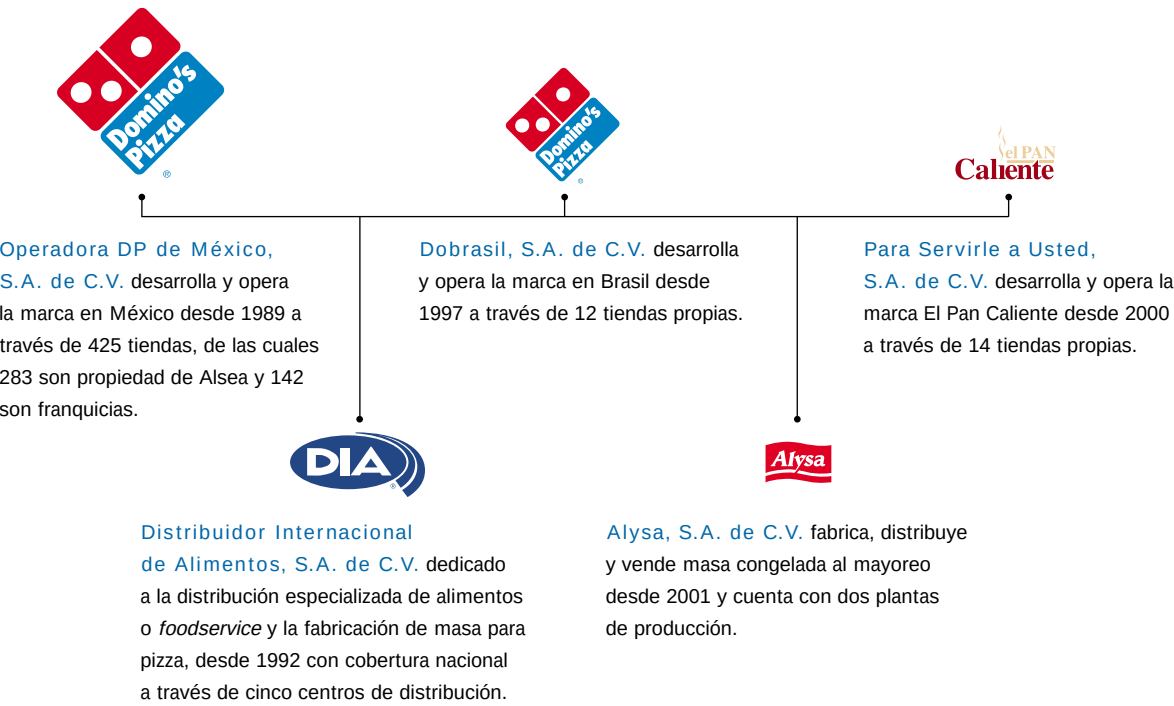
innovación y creatividad

Impulsamos la creatividad, ya que esto representa una base importante para el desarrollo y la mejora continua. En particular, queremos distinguarnos por ser una empresa con capacidad innovadora y resultados excelentes.

responsabilidad, compromiso y trabajo en equipo

Requerimos de personas responsables y comprometidas, capaces de hacer que sucedan las cosas, promoviendo en todo momento la colaboración y el trabajo en equipo.

estructura corporativa



Servicio

Satisfacción del cliente y excelencia en la operación

Para nosotros, el cliente es primero. Buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes por encima de la competencia y de sus expectativas a través de producto, servicio e imagen, brindándoles mayor valor por su dinero. Nuestra calidad, eficiencia y productividad están basadas en estándares de desempeño internacional.



Liderazgo en el mercado

Buscamos ser los líderes en el sector donde participamos operando marcas y conceptos de éxito probado que consoliden nuestra posición.

plan estratégico 2002-2006

Empleador preferido

Promovemos el desarrollo integral de los recursos humanos por medio de una remuneración integral que propicie la permanencia de nuestros colaboradores. Queremos ser el *empleador preferido* en el sector en el que participamos.

Socios estratégicos

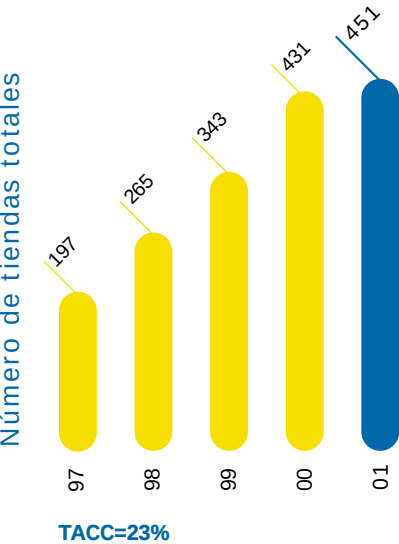
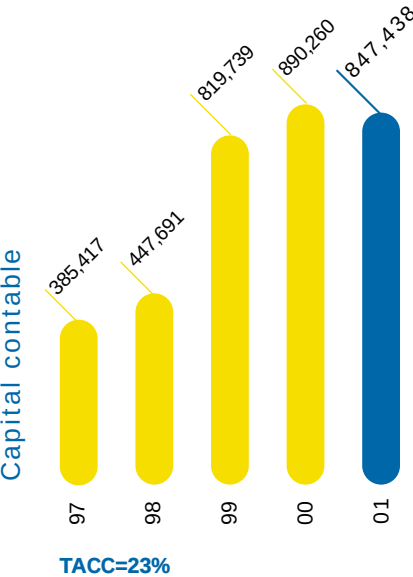
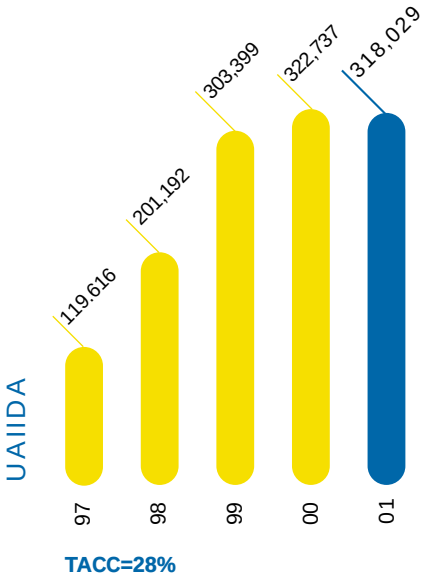
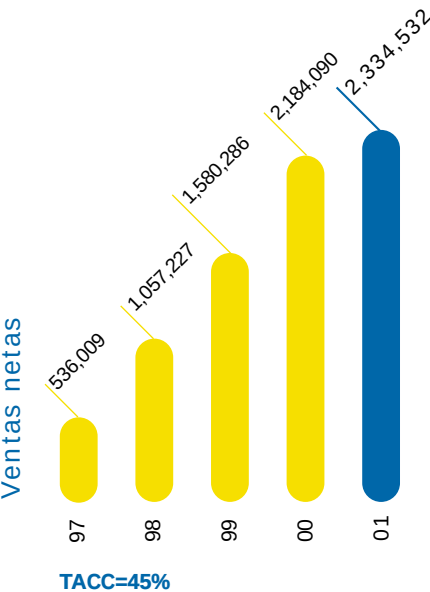
Perseguimos el crecimiento conjunto con nuestros proveedores y socios comerciales. Buscamos maximizar los beneficios para nuestros franquiciadores, franquiciatarios y asociados.

Valor para el accionista

Buscamos incrementar el patrimonio de nuestros accionistas esforzándonos por alcanzar niveles óptimos de productividad y rentabilidad.

gráficas de cifras relevantes

Cifras expresadas en miles de pesos a diciembre de 2001.



cifras relevantes

Cifras expresadas en miles de pesos a diciembre de 2001.

	TACC					
	2001	2000	1999	1998	1997	01 / 97
Ventas mismas tiendas	-1.5%	2.1%	7.3%	25.7%	23.0%	
Ventas netas	\$ 2,344,532	\$ 2,184,090	\$ 1,580,286	\$ 1,057,227	\$ 536,009	45%
Utilidad bruta	1,248,681	1,184,745	836,594	540,594	242,484	51%
Utilidad de operación	207,852	234,658	240,838	157,332	92,336	22%
Utilidad neta	29,382 ⁽¹⁾	100,622	146,910	86,614	69,921	-19%
UAIIDA	\$ 318,029	\$ 322,737	\$ 303,399	\$ 201,192	\$ 119,616	28%
Inversión	115,428	281,277	328,160	282,714	356,267	-24%
Flujo de efectivo	214,252	498,671	194,136	138,114	81,227	27%
Activo total	\$ 1,395,537	\$ 1,513,009	\$ 1,228,155	\$ 901,429	\$ 518,671	28%
Pasivo total	475,116	607,527	405,450	453,123	133,191	37%
Total deuda con costo	210,289	299,258	194,961	274,536	28,251	65%
Capital contable	874,438	890,260	819,739	447,691	385,417	23%
Utilidad por acción*	\$ 0.24	\$ 0.83	\$ 1.27	\$ 0.83	\$ 0.34	-8%
Dividendos por acción*	0.34	0.00	0.00	0.19	0.00	-
Valor en libros*	7.22	7.32	6.76	4.29	1.85	41%
Acciones en circulación*	120,755,627	121,702,227	121,335,370	104,389,370	208,114,000	-
Empleados*	6,893	6,834	5,655	3,835	2,013	36%
Tiendas totales*	451	431	343	265	197	23%

*Excepto datos por acción, empelados y tiendas totales.
(1) La baja en la utilidad neta de 2001 obedece al proceso de depuración de cuentas en cuanto a gastos y partidas no recurrentes relacionadas con el proceso de reorganización para mejorar la productividad de la división de distribución, principalmente. Véase detalle en el Análisis de estados financieros

mensaje a los accionistas

A nuestros accionistas:

El año 2001 fue un año muy importante para Alsea, ya que durante este año se definieron las nuevas bases para el crecimiento futuro de la compañía. Siguiendo con nuestro esfuerzo de institucionalización, durante este año se reestructuraron el Consejo de Administración y sus órganos intermedios, para asegurar el estricto cumplimiento de los objetivos fijados a la Dirección General y a las demás direcciones de la organización respecto al plan estratégico 2002–2006 que fue aprobado por el nuevo Consejo de Administración.

Este nuevo plan se concentra en cinco áreas estratégicas:

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y ser excelentes operadores
- Ser líder en la industria y en el sector en el que participamos
- Ser el empleador preferido
- Ser el mejor socio comercial para nuestros asociados
- Generar valor para el accionista

De acuerdo a estas áreas estratégicas y a los propósitos fijados en cada una, se replantearon los objetivos de rentabilidad y las perspectivas de cada una de las unidades de negocio, concluyendo en el reenfoque de la división de Domino's Pizza en México y en Brasil como el actual negocio principal, y la operación y desarrollo de multiunidades de servicios de comida rápida como el objetivo preponderante de Alsea soportado por sus áreas de producción y distribución de alimentos.

Hoy estamos ya en negociaciones con otras marcas líderes que han probado ser exitosas a nivel mundial para desarrollarlas en México y así capitalizar nuestra experiencia e infraestructura a nivel nacional.

En base a esto alineamos nuestra estructura organizacional, procesos y modelos de organización a las estrategias para garantizar el cumplimiento de los objetivos fijados. Dicha alineación opera de acuerdo al esquema de sinergia Alsea que nos integra bajo un modelo de servicios compartidos, que nos permita optimizar y eficientar permanentemente nuestros procesos, sistemas y estructuras.

ser el operador
de restaurantes
de servicio
rápido con
la más alta
calidad
y la mejor
rentabilidad



Hoy estamos en negociaciones con otras marcas líderes que han probado ser exitosas a nivel mundial para desarrollarlas en México y así capitalizar nuestra experiencia e infraestructura a nivel nacional.

Nuestro modelo de negocio asegura la mejor ejecución operativa en cuanto a producto, servicio e imagen para fortalecer el servicio al cliente; busca implementar procesos más eficaces para estandarizar y simplificar las operaciones de nuestras tiendas, fortaleciendo el control interno y aumentando la rentabilidad. Además, está basado en herramientas tecnológicas que optimicen los procesos y nos permitan obtener información veraz y oportuna para la toma de decisiones. Las ventas consolidadas fueron de \$2,344 millones de pesos, lo que significó un crecimiento anual compuesto de 45% desde 1997, concluyendo 2001 con 451 tiendas totales.

Las ventas del Sistema Domino's Pizza crecieron un 10.5%. Terminamos el año con 425 unidades, de las cuales 283 son tiendas corporativas y 142 son franquicias. Este año fue de consolidación para esta subsidiaria, lo cual se confirma con el liderazgo en el mercado y el cierre de tiendas de algunos de nuestros competidores. Atendimos más de 23 millones de órdenes y vendimos 25.9 millones de pizzas unidad. Nuestro éxito está probado con nuestros clientes, quienes nos ubican como el líder en pizzas de entrega a domicilio de la más alta calidad con la garantía de que si no llega en 30 minutos es gratis.

Durante el año 2001, nuestra división en Brasil sumó esfuerzos para la penetración en el mercado regional, logrando el reconocimiento de la marca y posicionando a Domino's Pizza como el líder en la entrega de pizzas a domicilio en la ciudad de Río de Janeiro. Se adaptaron los menús al gusto del consumidor brasileño y logramos un acercamiento con nuestros clientes. Además, se adecuaron las variables de Domino's Pizza Brasil a los estándares de Domino's Pizza Internacional para lograr una operación más eficiente y así soportar un crecimiento futuro con una estructura sólida. Finalizamos el año con 12 tiendas corporativas en operación, las cuales operan bajo el concepto de entrega a domicilio y la garantía de 30 minutos o gratis. El crecimiento de ventas mismas tiendas de 30.2% demuestra que vamos en el camino correcto.

Concluimos el año con 14 unidades de El Pan Caliente, concentrando su ubicación en lugares de gran afluencia. Durante el año se trabajó en el modelo de negocio para poder determinar su potencial de crecimiento en el futuro.

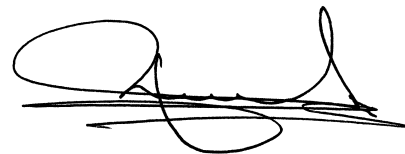
Durante 2001, redefinimos la cartera de clientes de la división de distribución enfocándonos exclusivamente en aquellas cadenas de multiunidades que cuenten con un mínimo de 50 establecimientos y que manejen un catálogo completo de compra concentrada por volumen. Esta adecuación nos asegurará mantener una división productiva y rentable. Aún con los 36 clientes que dejamos de atender, esta división creció un 4.3% en términos reales, atendiendo 772 establecimientos dos veces por semana en 116 ciudades del país.

A partir del mes de noviembre DIA es el distribuidor exclusivo de las tiendas Burger King, hecho que nos confirma como un distribuidor líder por su capacidad logística y de servicio.

En agosto de 2001 se celebró la asociación con Puratos de México, subsidiaria de Puratos Group, quien es uno de los líderes a nivel mundial en la fabricación y distribución de masa congelada, mejorantes, mezclas y rellenos para la industria panificadora. Con esta asociación se crea nuestra nueva subsidiaria Alysa, que se dedicará tanto a la producción como a la distribución de masa congelada y nos permitirá atender a nuevos clientes con un mejor producto y ofreciendo mayor volumen, con eficiencia y presencia en el mercado. Dicha asociación nos permitirá asegurar el abastecimiento en las unidades de El Pan Caliente y ofrecer a nuestros clientes un producto de la más alta calidad.

Se tomaron una serie de decisiones estratégicas que impactaron de manera desfavorable los resultados financieros de la compañía, las cuales se reflejan dentro del rubro de otros gastos en el estado de resultados por \$76.2 millones de pesos. Estos gastos correspondieron al cierre y reubicación de tiendas y centros de distribución, a inversiones en tecnología, a partidas relacionadas con el proceso de reorganización de la división de distribución y, dentro de este último punto, a la cancelación de clientes no productivos y su respectiva estimación para cuentas incobrables.

Tenemos confianza en las decisiones tomadas para alinearnos al plan estratégico de Alsea a largo plazo. Nuestras acciones estarán dirigidas a continuar con el crecimiento futuro enfocado en la rentabilidad. Agradecemos la confianza de nuestros clientes, colaboradores, franquiciadores, franquiciatarios, proveedores y accionistas, reiterándoles nuestro compromiso por mantener una posición de liderazgo.



Alberto Torrado Martínez
Presidente del Consejo de Administración



Cosme Torrado Martínez
Director General

comité de auditoría

Al Consejo de Administración de
Alsea, S. A. de C. V.

En cumplimiento del Artículo 14 de la Ley del Mercado de Valores y a nombre del Comité de Auditoría informo a ustedes sobre las actividades que llevamos a cabo durante el año terminado el 31 de diciembre de 2001. En el desarrollo de nuestro trabajo, hemos tenido presentes las recomendaciones contenidas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas. Asimismo, el Comisario de la Sociedad fue convocado en los términos de la Ley mencionada y asistió a las reuniones del Comité.

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

1. Después de un proceso de análisis y evaluación, recomendamos al Consejo de Administración la contratación de la firma que llevó a cabo los trabajos de auditoría externa para el año 2001.
2. En nuestras entrevistas con el auditor externo, nos cercioramos de que cumpliera los requisitos de independencia y rotación de su personal de supervisión. También revisamos los procedimientos y el alcance de sus pruebas de auditoría, así como los comentarios que desarrollaron sobre el control interno.
3. Revisamos los estados financieros de la sociedad, al 31 de diciembre de 2001, el informe de los auditores y las políticas de contabilidad utilizadas en su preparación. Después de haber escuchado los comentarios de los auditores externos, recomendamos al Consejo de Administración su aprobación para ser presentados a la consideración de la Asamblea de Accionistas.
4. Tuvimos diversas reuniones con los auditores internos, en las cuales revisamos y aprobamos el alcance de su trabajo y los programas detallados de auditoría del año. Nos informaron de las principales observaciones que desarrollaron, los comentarios de la Administración y las acciones tomadas para su implantación.
5. El Comité fue oportunamente informado por la Administración sobre operaciones significativas, poco usuales o con partes vinculadas. Como resultado, tuvimos algunas recomendaciones, las cuales están en proceso de implantación.
6. Nos entrevistamos con los asesores legales de la empresa y con el personal del área legal, para conocer la situación legal. Revisamos aspectos tales como documentación corporativa, autorizaciones gubernamentales, litigios, contingencias, medio ambiente, etc. No resultaron observaciones significativas.

José Manuel Canal Hernando
Presidente del Comité de Auditoría

comité de planeación y finanzas

Al Consejo de Administración de
Alsea, S. A. de C. V.

En cumplimiento del Artículo 14 de la Ley del Mercado de Valores y a nombre del Comité de Planeación y Finanzas presento ante ustedes mi informe sobre las actividades que llevamos a cabo durante el año terminado el 31 de diciembre de 2001. En el desarrollo de nuestro trabajo, hemos tenido presentes las recomendaciones contenidas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas. Asimismo, el Comisario de la Sociedad fue convocado en los términos de la Ley mencionada y asistió a todas las reuniones del Comité que se llevaron a cabo en dicho periodo.

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

1. Se establecieron los lineamientos generales para el desarrollo del Plan Estratégico de Alsea 2002-2006, mismo que se implementará a partir del 2 de enero de 2002. Asimismo, se encuentran en proceso de autorización los planes de comunicación, seguimiento (tableros de control) y evaluación del mismo.
2. Se establecieron las premisas generales para la elaboración del presupuesto correspondiente al ejercicio de 2002.
3. Se revisaron los presupuestos para 2002 por cada una de las empresas que integran Alsea, con el objeto de validarlos antes de su presentación al Consejo de Administración. Dichos presupuestos quedaron autorizados por el Consejo de Administración durante los primeros 15 días del mes de diciembre de 2001.
4. Se definieron las políticas de financiamiento que aplican para todas las empresas que integran Alsea.
5. Se revisaron las proyecciones financieras al 2006, mismas que deberán ser presentadas al Comité en forma trimestral con los ajustes pertinentes.
6. Se solicitó la presentación de un modelo para evaluar los criterios en proyectos de inversión aplicable a todas las empresas de Alsea. A partir de que dicho modelo sea presentado, el comité determinará las bases para la realización de las políticas correspondientes.
7. Estamos trabajando en un plan de bursatilización, para lo cual se han revisado diversas presentaciones que contienen la información general relacionada con este punto.

Salvador Cerón Aguilar
Presidente del Comité de Planeación y Finanzas

comité de evaluación y compensación

Al Consejo de Administración de
Alsea, S. A. de C. V.

El Consejo de Administración aprobó los siguientes puntos presentados por el
Comité de Evaluación y Compensación, atendiendo a las recomendaciones del
Código de Mejores Prácticas Administrativas:

- 1. La Estructura Organizacional de Alsea, identificando los nombres y puestos de los principales ejecutivos y personal estratégico.
- 2. El Esquema de Evaluación de Desempeño, señalando los criterios de evaluación por área e individual.
- 3. El Paquete de Compensación, integrado por un tabulador de sueldos y el paquete de prestaciones y beneficios.
- 4. Criterios, herramientas y periodicidad para la evaluación y desempeño individual de los directivos.
- 5. Estrategias y políticas de administración del Plan de Compensaciones para el año 2002, para funcionarios de alto nivel.

Francisco Gama Cruz
Presidente del Comité de Evaluación y Compensación

Presidente honorario
Alberto Torrado Monge 1C

Presidente
Alberto Torrado Martínez 1B

Consejeros
José Manuel Canal Hernando 2A
Salvador Cerón Aguilar 2B
Francisco Gama Cruz 2AC
Marcelo Rivero Garza 2B
Federico Tejado Bárcena 3
Armando Torrado Martínez 3C
Cosme Torrado Martínez 3A

Secretario
Xavier Mangino Dueñas 2

Comisario
Maximino Manuel Sañudo Bolaños 2

1 Patrimonial	Comités	
	A Auditoría	Secretarios de los Comités
	B Planeación y Finanzas	Mario Sánchez Martínez
	C Evaluación y Compensación	José Rivera Río Rocha
2 Independiente		Ricardo García Luna
3 Patrimonial Relacionado		

Domino's Pizza



Renovamos nuestro
menú, introduciendo
al mercado
los Canelazos en
lugar de los
Pantásticos.



Compra Dominator y
llévate unas Wings Gratis.
Reposicionamos dos
de nuestros productos
exclusivos uniéndolos
en una promoción
muy atractiva.



Desarrollar el sistema y
la marca Domino's Pizza
en México y ser siempre
la mejor opción para el
consumidor al momento
de elegir sus alimentos.

Domino's Pizza México

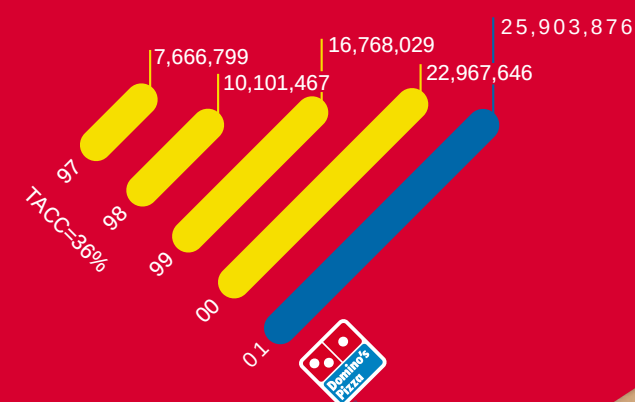
Durante este periodo, en el Sistema Domino's Pizza se realizó la apertura de 27 tiendas, la remodelación de 34 unidades, la reubicación de 20 y el cierre de otras ocho para concluir el año con 425 tiendas en operación, lo que significa un crecimiento anual compuesto de 22% en número de tiendas desde 1997. De las 425 tiendas, 67% son corporativas y el restante 33% son propiedad de nuestros franquiciatarios.

Las ventas de las tiendas corporativas que tienen más de un año de operación tuvieron un crecimiento de -2.0%. El crecimiento en ventas totales de 10.5% en Domino's Pizza del año 2001 estuvo impulsado por las campañas de publicidad implementadas durante este periodo, las cuales fortalecieron nuestra posición de liderazgo ante nuestros competidores.

Nuestra cobertura nacional nos permitió atender 23.7 millones de órdenes en 103 ciudades de los 32 estados de la República y reafirmar nuestro liderazgo con una posición sólida ante nuestros competidores en la industria de comida rápida, lo que ocasionó que algunos de ellos cerrarán tiendas e incluso se retirarán del mercado.

gente excepcional sirviendo la mejor pizza del mundo

Número
de unidades vendidas



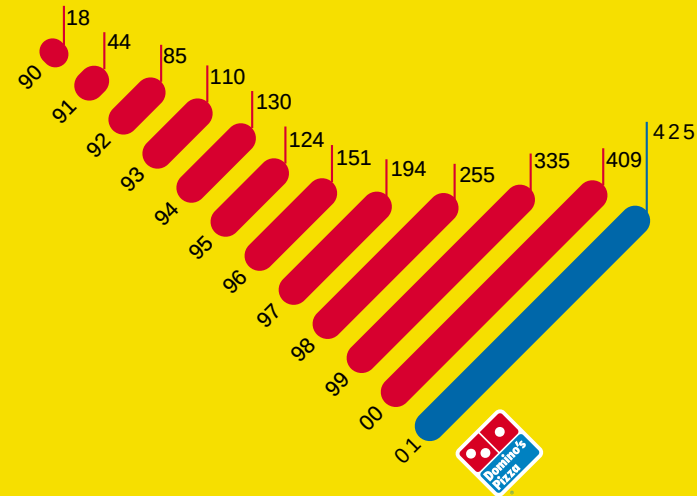
Pizza Maniacos.
Ofertas que durante
casi dos meses,
hicieron que nuestros
clientes pidieran una
y otra vez.



Domino's a lo Grande.
Nuevamente, nuestra
pizza grande tuvo un
precio que motivó a
nuestros clientes a
pensar a lo Grande.



Número de tiendas del sistema Domino's Pizza México



283 Corporativas
(228 con servicio a domicilio y 55 express)
142 Franquicias
(101 con servicio a domicilio y 41 express)

La contribución a las ventas de las tiendas que ofrecen el servicio de entrega a domicilio representó 90% de nuestros ingresos, por lo que dicho concepto encierra totalmente el enfoque de nuestro negocio. Además, el tener el doble de tiendas que nuestro siguiente competidor en México, nos hace líderes indiscutibles y nos coloca como el único país, fuera de Estados Unidos, en el que Domino's Pizza Internacional cuenta con 425 unidades.

Domino's Pizza ha desarrollado su estrategia basada en tres aspectos fundamentales: la construcción de la marca, mantener altos estándares de calidad y la ejecución en la operación, conduciendo un modelo de negocio exitoso creado hace 40 años y que opera en más de 7,200 tiendas en 63 países.

Pensando en el servicio al cliente, en 2001 se desarrolló un sistema de evaluación de tiendas dirigido completamente a la satisfacción de nuestros clientes, éste se implementará a partir del primer trimestre de 2002.

Asimismo, desarrollamos e implementamos con éxito en el mes de julio el sistema de Número Único, por medio del cual nuestros clientes marcan el 01 800 552 22 22 desde cualquier ciudad del territorio nacional y la llamada es contestada en la tienda más cercana de acuerdo a su zona de marcación.

Modificamos nuestro sistema de medición de unidades de pizzas vendidas convirtiéndolas a una pizza estándar en base al área promedio de venta, por lo que este año vendimos 25.9 millones de pizzas unidad, lo que significa un crecimiento de 12.8% con respecto al año anterior. Si consideramos que nuestra pizza unidad es para tres personas, esto significa que 77 millones de mexicanos consumieron Domino's Pizza durante 2001.



Nuestros clientes marcan
desde cualquier ciudad
del territorio nacional y la
llamada es contestada en
la tienda más cercana.

01800 552 22 22

Joana Maldonado
Gerente de Tienda,
Armando Torrado
Director de Domino's
Pizza México.



Pizza Cheddar.
Durante esta promoción,
nuestros clientes
disfrutaron de un nuevo
sabor en nuestras pizzas.



Sergio Tuyub,
Gerente del Año
Internacional.

Del 14 al 17 de noviembre se llevó a cabo la 12ª Convención Nacional en Ixtapa, Zihuatanejo, bajo el concepto de "Tú haces Domino's", con un objetivo motivacional y de trabajo en equipo. A ella asistieron más de 500 personas del equipo de Domino's. Además, se impartieron cursos de administración del tiempo y se realizaron talleres motivacionales. Por medio del plan de incentivos, El Club de los Grandes, se entregaron 60 premios, entre los que destacaron tres casas, seis autos nuevos, cuatro seminuevos y becas en efectivo.



12ª Convención Nacional,
Ixtapa, Zihuatanejo.

sua pizza em 30 minutos ou **seu** pedido grátis



*Pizza Festa.
Promoción para
nuestras pizzas
grandes y
medianas, en
donde la segunda
pagaba la mitad
de precio.*

Desarrollar el sistema
y la marca Domino's
Pizza en Brasil y ser
siempre la mejor opción
para el consumidor al
momento de elegir
sus alimentos.

Domino's Pizza Brasil

2001 fue un periodo muy significativo para Domino's Pizza Brasil, pues a un año de que Alsea tomara la operación en ese país las ventas crecieron 65.7% respecto al año anterior. Durante el año se cerraron las únicas dos tiendas franquiciadas que teníamos y se abrieron cinco unidades más, por lo cual finalizamos 2001 con 12 tiendas corporativas. Las ventas mismas tiendas aumentaron 30.2%, cifra que demuestra la oportunidad para Domino's Pizza en Brasil.



*Tienda Humaitá,
Río de Janeiro,
Brasil.*

12 tiendas
corporativas
con servicio de
entrega a
domicilio

*Massa Fina.
Tropicalizando
la pizza en
Brasil.*



Durante el año se trabajó en mejorar las principales variables operacionales y financieras de las tiendas Domino's Pizza Brasil, incrementando las ventas mismas tiendas, reduciendo los costos de materia prima, y de mano de obra, e incrementando el número de órdenes, lo que resultó en una operación más rentable y eficiente.

En Río de Janeiro hoy se reconoce a Domino's Pizza por su producto, servicio excelente, confiable, y garantizado, así como por su excelente imagen. Se hizo un gran esfuerzo regional en cuanto al reconocimiento de la marca. El mayor logro fue posicionar a Domino's Pizza como líder de entrega a domicilio en esta ciudad, aspecto muy significativo tanto por la presencia de los competidores tradicionales como por la importancia en volumen de dicha entidad en el mercado brasileño. Para lograr nuestro objetivo fue necesaria la adecuación de los menús al gusto del consumidor regional y establecer una comunicación muy directa con nuestros clientes a través de correo directo y otros medios de publicidad. Asimismo, la reubicación de una tienda y la remodelación de las demás fue fundamental para resaltar la imagen de liderazgo.

En este 2001, atendimos 492,563 órdenes, lo que equivale a un incremento de 75.3% comparado con el año anterior, y vendimos 530,301 pizzas unidad, lo que significa un crecimiento de 91% con respecto al periodo de 2000.

En suma, Domino's Pizza Brasil termina el año con un equipo con experiencia para soportar un crecimiento futuro, además de contar con una buena estructura de operación, administración, mercadotecnia, desarrollo y entrenamiento. Lo cual permitirá el sano y rentable crecimiento dentro de la gran oportunidad que representa este país.

*Gonzalo J. Ovalle
Experto en
Reparto Seguro,
Federico Tejado
Director de Domino's
Pizza Brasil.*



El Pan Caliente



Gente excepcional
ofreciendo El Pan
Caliente con calidad
cerca de usted.

Durante el periodo se realizó la apertura de dos unidades, la remodelación de 11 y el cierre de una para concluir el año con 14 tiendas en operación. La remodelación de las tiendas se realizó con la nueva imagen y las dos unidades inauguradas se ubicaron en locales urbanos.

Las ventas de la tiendas que tienen más de un año de operación registraron un crecimiento de -22.9%. Las ingresos totales de El Pan Caliente incrementaron 12.5% en términos reales durante el año 2001 y representaron solamente el 0.6% de las ventas consolidadas de Alsea.

En 2001 atendimos 1.1 millones de órdenes y servimos 4.1 millones de piezas de pan, lo que representa un incremento de 32.8% en unidades vendidas.

Durante 2001 nos concentramos en validar el modelo de negocios de nuestras tiendas de conveniencia, encontrando que el concepto funciona de manera exitosa en lugares con flujo constante de personas y en donde la afluencia de clientes está asegurada; es decir, en centros comerciales, centrales camioneras, estaciones del metro de la ciudad de México, etc. Ahora el reto será probar que nuestro modelo de negocio puede ser exitoso en locales urbanos, donde pensamos que está el verdadero potencial de crecimiento.

Alysa



Ser un equipo
comprometido con
satisfacer las
necesidades de abasto
de nuestros clientes,
produciendo la mejor
masa congelada
mediante el uso
eficiente y responsable
de los recursos.

Alysa es una nueva subsidiaria creada en agosto de 2001 al celebrarse la asociación entre Puratos de México y Alsea; es una empresa productora y distribuidora de masas congeladas para la industria de la panificación en México.

Alysa es el fabricante de masas congeladas para panificación con la suficiente capacidad de producción para atender a los diferentes segmentos del mercado mexicano. La asociación con Puratos nos asegura la proveeduría de nuestras unidades de El Pan Caliente y, al mismo tiempo, nos permite aprovechar su experiencia y conocimiento de los mercados de Estados Unidos y Europa, donde el pan congelado tiene hoy una mayor penetración.

Puratos es una empresa europea con presencia en 57 países y opera en México desde 1977. La empresa maneja masas congeladas, ingredientes de panadería, chocolates y rellenos de frutas.

Las masas congeladas para panificación se han convertido en los últimos años en una excelente opción para los establecimientos que venden pan. Representamos una ventaja para nuestros clientes por resolver el creciente problema de escasez de mano de obra; permitir un control adecuado de costos; tener ahorros en espacio e inversión en equipos de producción; y estandarizar las especificaciones del producto y la calidad. De esta manera, pueden ofrecer a su clientela un producto recién horneado a lo largo de todo el día.

Como consecuencia de la asociación, Alysa ha establecido su estrategia comercial, enfocándose en brindar servicio a la propia cadena de panaderías El Pan Caliente y a las panaderías de las cadenas de supermercados.

Alysa cuenta con 261 empleados y dos plantas de producción ubicadas en Zapopan, Jalisco, y Tizayuca, Hidalgo. Ambas se han modificado de manera importante, especializándose en los productos que se fabrican en cada una de ellas para buscar una operación eficiente en sus líneas de producción. Su capacidad es de 15 millones de piezas de pan mensuales, gracias a las inversiones de 4 millones de pesos realizadas durante 2001. Actualmente se ocupa el 70% de su capacidad total.

Distribuidor Internacional de Alimentos



Ser un equipo
comprometido con
satisfacer las
necesidades de abasto
de nuestros clientes,
facilitando el enfoque
en su negocio.

DIA es líder en la distribución especializada de alimentos. Esta división representa para nosotros la columna vertebral y soporte de la operación de todas nuestras tiendas. Durante este año, redefinimos la estrategia de la cartera de clientes de DIA enfocándonos exclusivamente en prestar servicio a aquellos clientes que por su número de unidades, dispersión geográfica y estandarización de sus productos requieren de un servicio como el que otorgamos en DIA. Éste es el caso de Burger King, ya que a partir del mes de noviembre DIA es distribuidor exclusivo para esta importante cadena, hecho que nos confirma como un distribuidor líder por su capacidad logística y de servicio.

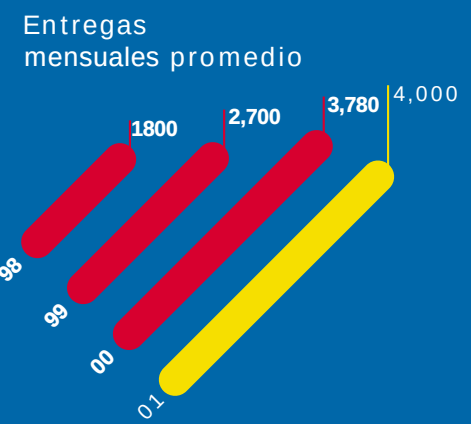
Por todo esto, las ventas de nuestra división de distribución tuvieron un crecimiento de 4.3% en términos reales. La aportación de DIA a los ingresos totales de la compañía representó el 29.9%, impulsada principalmente por la venta al Sistema Domino's Pizza y al Sistema Burger King.

Esta adecuación nos permitirá tener una división productiva y rentable, y, sobre todo, servir mejor a nuestros clientes. Este año atendimos 772 establecimientos dos veces por semana en 116 ciudades del país.

En 2001 se consolidó la red de distribución a nivel nacional, fortaleciendo la operación en el norte del país con la total integración del centro de distribución en Tijuana, dando un mejor servicio a los clientes que anteriormente se atendían desde Hermosillo. Además, nuestro centro de distribución en Cancún seguirá atendiendo a los hoteles y cadenas de restaurantes de dicha región.

Asimismo, durante el primer trimestre se llevó a cabo una homologación de procesos administrativos y de operación en la que se enfocó a los procesos y a los sistemas de control diario en almacén e inventario, calidad de producto y atención al cliente, lo anterior mostró beneficios inmediatos.

completo y a tiempo



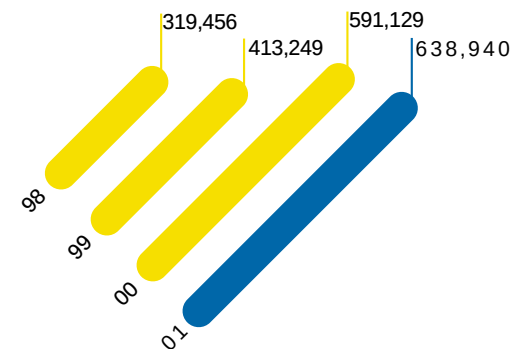
cobertura nacional con cinco centros de distribución y una flota de 74 camiones



Centros de distribución

- 1 Tijuana
- 2 Hermosillo
- 3 Monterrey
- 4 Ciudad de México
- 5 Cancún

Promedio mensual
de cajas vendidas



Centro de distribución,
Tlahuac, México, D.F.



Durante este año se realizaron inversiones por \$19.8 millones de pesos destinados principalmente a dos líneas de producción de masa: una en la Ciudad de México y otra en Monterrey. Lo anterior, para mejorar la calidad y al mismo tiempo incrementar nuestra capacidad de producción en piezas por hora en 73.2%. Con base en las decisiones estratégicas tomadas, durante el tercer trimestre se inició un proceso de depuración de cuentas, por lo que se registraron partidas extraordinarias no recurrentes referentes a la amortización de gastos de inmuebles arrendados, así como el reconocimiento de faltantes en los inventarios, mermas de producto, productos caducos, inventarios de clientes que ya no atendemos y sus respectivas cuentas por cobrar, todo lo cual implicó un monto por \$38.9 millones de pesos.

En diciembre de 2001, DIA invirtió en el 50% del capital de Cool Cargo, compañía transportista que se enfocará a prestar servicios de traslado de mercancías entre nuestros centros de distribución, de las plantas de nuestros proveedores a nuestros centros de distribución; y entre la frontera, donde se realiza la importación de productos a nuestros centros de distribución. El objetivo es aprovechar todas las oportunidades de eficiencia y rentabilidad para DIA y tener un estricto control de la mercancía para asegurar la calidad a nuestros clientes.

DIA continúa siendo una división clave que contribuye con grandes ventajas competitivas para sus clientes. Con gran capacidad de servicio y altos estándares de calidad, estaremos enfocados en promover una operación rentable y productiva.

Reyna Blancas
Asistente de Producción,
Héctor Orrico
Director de
Distribución y Logística
Francisco Venegas
Operador.



recursos humanos

sistemas y procesos

Cumpliendo con el objetivo

de ser el empleador preferido y crecer de manera integral, durante el 2001 reforzamos el equipo directivo y administrativo en general.

De acuerdo a nuestra filosofía “Con gente y para la gente”, en el área de Recursos Humanos desarrollamos diversos programas enfocados a la mejora continua de nuestro personal.

De acuerdo al plan estratégico se trabajó intensamente para evaluar el sistema de compensación de los niveles altos y medios. El resultado del estudio realizado nos permitió conocer que la remuneración a esos niveles está dentro del estándar del mercado. Lo anterior, nos permitirá retener a nuestro personal y bajar el nivel de rotación.

Además, se implementó el Programa Evaluación de Desempeño, con lo cual se reguló el crecimiento y desarrollo profesional de nuestros colaboradores, logrando evaluaciones objetivas y estandarizadas ligadas al entrenamiento que requiere cada uno de los puestos.

Dentro del Sistema Domino's Pizza somos pioneros en la implantación de la “educación a distancia” en cuanto a entrenamiento. Se llevó a cabo el primer curso interactivo, Seminario de Supervisores, a través del cual se capacitó al 40% de nuestro personal de supervisión a nivel nacional.

Se llevó a cabo el Programa Seguridad Deb-vida, en conjunto con el Departamento de Educación y Apoyo Vial de la Ciudad de México, logramos disminuir 33% los accidentes de nuestros especialistas en reparto seguro.

Este 2001, La Universidad de la Pizza impartió 59 cursos a un total de 959 colaboradores, entre gerentes, supervisores y entrenadores. Los 22 entrenadores dan cursos de capacitación adicionales permanentemente a cada región y división para cumplir con los estándares establecidos por Domino's Pizza Internacional. Los programas están enfocados en brindar un mejor servicio a nuestros clientes.

Número de empleados por división

Domino's Pizza México	6,012	87.2%
Domino's Pizza Brasil	197	2.9%
El Pan Caliente	70	1.0%
Alysa	261	3.8%
DIA	353	5.1%
Total	6,893	100%

Margarita Noyola
Asistente de
Mercadotecnia,
Ricardo García
Director de
Recursos Humanos.



Parametrización

En diciembre de 2001 se concluyó un estudio realizado con PricewaterhouseCoopers para reestructurar los procesos administrativos, financieros y de recursos humanos de cada una de nuestras divisiones de negocio para operar bajo el esquema de Sinergia Alsea, el cual se implantará durante 2002.

Intranet

Se instaló una Intranet como herramienta de comunicación interna en la que se publica información financiera detallada a diferentes niveles, es decir, por sucursal, región o nacional.

Registro automático de la venta de nuestras tiendas

Otro de nuestros grandes logros es la obtención automática de los ingresos de todas nuestras tiendas en forma diaria. El registro es inmediato y se enlaza directamente con el sistema de administración y finanzas para su ingreso a la contabilidad.

Número Único 01-800-552-2222 para todo el país

Ha sido un concepto de servicio muy exitoso desde su lanzamiento el pasado 2 de julio de 2001; permite identificar dónde se origina la llamada de nuestros clientes mediante centrales inteligentes para así poder enviarla a la tienda más cercana a su domicilio. Desde esa fecha, esta nueva tecnología captó en nuestras tiendas corporativas 2.3 millones de llamadas.

análisis de estados financieros

Las ventas totales de Alsea aumentaron 7.3% en términos reales. Este crecimiento estuvo impulsado principalmente por el incremento de 10.5% en ventas totales del Sistema Domino's Pizza México, las cuales contribuyeron a los ingresos totales del año en 67.3%.

Este año se efectuó un cambio en el registro por ingresos correspondientes al fondo de publicidad, el cual se registraba anteriormente en una de las subsidiarias de Alsea y a partir de este año pasó al fideicomiso del fondo de publicidad nacional que para este mismo efecto se constituyó, por lo cual el margen bruto de 53.2% fue ligeramente inferior respecto del 54.2% del año anterior.

Los gastos de operación representaron en el año 2001 el 44.4% de las ventas comparado con el 43.5% del año anterior. A este respecto, los gastos variables tuvieron un ahorro por \$4.7 millones de pesos como resultado de una menor contribución al fondo de publicidad, compensado con mayores gastos de mano de obra en tiendas. Los gas-

tos fijos crecieron 12.1% con respecto al año anterior debido principalmente al reforzamiento del equipo directivo y administrativo, así como al ajuste por arriba de la inflación de los salarios del personal de las tiendas. Adicionalmente, se presentaron algunos gastos no recurrentes en 2001 por la cantidad de \$20.4 millones de pesos, integrados por \$14.4 millones de pesos en proyectos de evaluación e implementación de sistemas y el levantamiento de procesos, gastos menores inherentes a la asociación con Puratos de México; y los restantes \$6.0 millones de pesos corresponden al pago por un acuerdo con Domino's Pizza Internacional.

Por lo cual, la utilidad de operación representó 8.9% en relación a ventas, es decir, una baja de 1.8 puntos porcentuales respecto del año anterior. Excluyendo aquellas partidas no recurrentes que afectaron la operación, la utilidad de operación de 2001 hubiera sido del 10.0%.

El costo integral de financiamiento representó 1.7% de las ventas en 2001, esto es, una disminución de 7.4% por la cantidad de \$3.3 millones de pesos.

Durante 2001, se llevó a cabo un proceso de depuración de cuentas en cuanto a otros gastos por la cantidad de \$76.2 millones de pesos, correspondientes al cierre y reubicación de tiendas y centros

de distribución; el cambio de nuestras oficinas corporativas; inversiones en Internet para la creación de un portal B2B; una estimación para cuentas incobrables; y la cancelación de clientes no estratégicos ni productivos en la división de distribución, así como al reconocimiento de partidas relacionadas con el proceso de reorganización para mejorar la productividad en esa misma área.

La utilidad neta, que incluye un beneficio por consolidación fiscal similar al año anterior por la cantidad de \$1.9 millones de pesos, se vio afectada durante 2001 en general por \$96.6 millones de pesos correspondientes a partidas no recurrentes del año para registrar una utilidad neta de \$28.2 millones de pesos.

El balance general presenta una razón de liquidez de 1.63 veces, la prueba del ácido fue de 1.27 veces, el apalancamiento de 0.52 veces y el pasivo con costo a capital contable de 0.23 veces, cumpliendo así la compañía con todas las limitaciones que por sus emisiones de deuda tiene dentro de su estructura financiera. Por otro lado, la compañía ha mostrado un excelente manejo de su capital de trabajo, disminuyendo su cartera de 21 a 14 días y sus inventarios de 36 a 27 días, mientras que sus cuentas por pagar también han sido modificadas en beneficio de sus proveedores de 73 a 50 días.

Durante 2001, Alsea logró, con flujos generados por su propia operación, una disminución de pasivos con costo por la cantidad de \$88.9 millones de pesos, pagó a sus accionistas la cantidad de \$41.0 millones de pesos en el mes de julio por concepto de dividendos e invirtió la cantidad de \$122.2 millones de pesos en activos fijos. Lo anterior, sin ver disminuida su caja al final del periodo en una forma importante con respecto al año 2000.

Ricardo Ibarra

Gerente Regional,

José Rivera Río

Director de

Administración y Finanzas.



principales directivos

Director General

Cosme Torrado Martínez

Domino's Pizza México

Armando Torrado Martínez

Domino's Pizza Brasil

Federico Tejado Bárcena

El Pan Caliente

Juan Manuel Toledo Luna

Distribución y Logística

Héctor Orrico Ornelas

Alysa

Francisco Moreno Navarro

Administración y Finanzas

José Rivera Río Rocha

Recursos Humanos

Ricardo García Luna

Sistemas, Procesos e Información

Salvador Rocha Cito

Planeación Estratégica

Juan Carlos Jallath Hernández

Control Interno y Sinergia

Mario Sánchez Martínez

Compras

Víctor Hernández Salas

Jurídico

Gabriela Hernández Rodríguez



estados financieros consolidados

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

31 de diciembre
de 2001 y de 2000

Contenido

Dictamen de los auditores externos	30
Informe del comisario	31
Balance general	32
Estado de resultados	34
Estado de cambios en la situación financiera	35
Estado de variaciones en el capital contable	36
Notas sobre los estados financieros	38

External Auditors' Report

(Translation from the original issued in Spanish)



Mexico City, February 15, 2002

To the Stockholders of
Alsea, S.A. de C.V.

1. We have examined the consolidated balance sheets of Alsea, S.A. de C.V. and subsidiaries as of December 31, 2001 and 2000, and the related statements of income, of changes in stockholders' equity and of changes in financial position for the year then ended. Such financial statements are the responsibility of the company's management. Our responsibility is to express an opinion on these financial statements based on our audits.

We conducted our audits in accordance with auditing standards generally accepted in Mexico. Those standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance about whether the financial statements are free of material misstatement and that they were prepared in accordance with accounting principles generally accepted in Mexico. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures contained in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation. We believe that our audits provide a reasonable basis for our opinion.

2. In our opinion, the aforementioned consolidated financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of Alsea, S.A. de C.V. and subsidiaries as of December 31, 2001 and 2000, and the consolidated results of its operations and the changes in its stockholders' equity and in its financial position for the years then ended, in conformity with generally accepted accounting principles.

Original signed by
Juan Manuel Cárdenas
Audit Partner

Statutory Auditor's Report

(Translation from the original issued in Spanish)

Mexico City, February 15, 2002

To the General Stockholders Meeting of
Alsea, S.A. de C.V.

In my capacity as statutory auditor, and in compliance with the provisions of article 166 of the Corporations Law and of the company's by-laws, I hereby submit my report on the veracity, sufficiency and reasonability of the financial information presented to you by the Board of Directors concerning the company's operations for the year ended December 31, 2001.

I have attended all shareholders' and Board of Directors' meetings to which I have been summoned, and I have obtained from directors and administrators all information and documentation I considered it necessary to examine. My review was carried out in accordance with generally accepted auditing standards.

In my opinion, the accounting and reporting policies and procedures followed by the company and its subsidiaries and considered by management in preparing the financial information to be submitted to the stockholders are adequate and sufficient, and were applied on a basis consistent with that of the previous year. Therefore, said information accurately, reasonably and sufficiently reflects the financial position of Alsea, S.A. de C.V. and its subsidiaries at December 31, 2001, the consolidated results of its operations and the changes in stockholders' equity and in its financial position for the year ended, in accordance with generally accepted accounting principles.

Original signed by
Maximino Manuel Sañudo Bolaños
Statutory Auditor

Consolidated Balance Sheet

Thousands of Mexican pesos of December 31, 2001 purchasing power

	December 31,	
	2001	2000
Assets		
CURRENT ASSETS:		
Cash and investments in securities	Ps 93,918	Ps 102,651
Accounts receivable:		
Customers, less reserve for doubtful		
accounts of Ps10,527 in 2001 and Ps1,829 in 2000	89,362	128,877
Related parties (Note 3)	4,836	4,131
Value added tax, income tax recoverable	88,707	138,154
Others	15,129	21,536
	198,034	292,698
Inventories (Note 4)	83,538	100,369
Prepaid advertising	455	4,959
Other advance payments	6,980	2,499
Total current assets	382,925	503,176
LAND, EQUIPMENT AND LEASEHOLD IMPROVEMENTS - Net (Note 6)	779,703	760,262
OTHER ASSETS:		
Patents and trademarks, less amortization		
of Ps50,466 in 2001 and Ps42,008 in 2000 (Note 1g)	134,657	137,900
Installation expenses, less amortization of Ps8,774		
in 2001 and Ps7,204 in 2000 (Note 1h)	36,220	39,287
Expenses for placement of promissory notes - Net (Note 1i.)	1,233	2,087
Others	9,890	11,661
Intangible assets for retirement compensation (Note 9)	53	119
EXCESS OF COST OVER NET BOOK VALUE OF THE SHARES OF SUBSIDIARIES (Note 7)	50,856	58,517
	Ps 1,395,537	Ps 1,513,009

	December 31,	
	2001	2000
Liability and Stockholders' Equity		
SHORT-TERM LIABILITIES:		
Short-term documents payable (Note 8)		Ps 2,032
Current portion of medium-term promissory note payable (Note 8)	Ps 560	86,982
Current portion of long-term note payable (Note 8)	34,795	31,971
Suppliers	152,100	202,027
Accounts payable and accrued expenses	26,453	26,805
Taxes payable	18,183	16,739
Related parties (Note 3)		58
Dividends payable		29
Employees' statutory profit sharing	2,789	1,405
Total short-term liabilities	234,880	368,048
LONG-TERM LIABILITIES:		
Medium-term promissory note payable (Note 8)	100,000	104,403
Long-term documents payable (Note 8)	74,934	73,871
Deferred income tax (Note 11)	56,936	60,917
Income tax payable	7,924	
Retirement compensation reserve (Note 9)	442	288
Total long-term liabilities	240,236	239,479
Total liabilities	475,116	607,527
STOCKHOLDERS' EQUITY (Note 10):		
Capital stock	355,939	357,808
Legal reserve	5,025	
Net premium of shares	208,471	208,471
Retained earnings	264,676	281,324
Reserve for acquisition of own shares	49,231	51,327
Effects of converting the foreign entity	(8,904)	(8,670)
Total majority stockholders' equity	874,438	890,260
Total minority interest	45,983	15,222
Total stockholders' equity	920,421	905,482
COMMITMENTS AND CONTINGENCIES (Notes 6, 8, 10 and 12)		
	Ps 1,395,537	Ps 1,513,009

The accompanying twelve notes are an integral part of these financial statements.


Mr. José Rivera Río Rocha
General Finance Director


Mr. Cosme A. Torrado Martínez
General Director


Mr. Abel Barrera Fermín
Corporate Controller

Consolidated Statement of Income

(Note 3b.) Thousands of Mexican pesos of December 31, 2001 purchasing power

	Year ended December 31,	
	2001	2000
Net sales	Ps 2,344,532	Ps 2,184,090
Cost of sales	(1,095,851)	(999,345)
Gross profit	1,248,681	1,184,745
Operating expenses	(1,040,829)	(950,087)
Operating income	207,852	234,658
Comprehensive financing cost:		
Interest paid - Net	(39,220)	(35,969)
Exchange loss - Net	(2,190)	(3,718)
Gain (loss) on monetary position	589	(4,415)
	(40,821)	(44,102)
Other (expenses) income - Net	(76,213)	221
Income before the following items	90,818	190,777
Provisions for (Note 11):		
Income tax	(62,929)	(86,795)
Employees' statutory profit sharing	(1,628)	(1,302)
	(64,557)	(88,097)
Income before special item and equity in income of associate company	26,261	102,680
Equity in income of associate company (Note 5)		(367)
Income before special item	26,261	102,313
Benefit from tax consolidation	1,924	2,446
Consolidated net income for the year	Ps 28,185	Ps 104,759
Income of majority interest	Ps 29,382	Ps 100,622
(Loss) income of minority interest	(1,197)	4,137
Consolidated net income for the year	Ps 28,185	Ps 104,759
Net income per ordinary share (Note 1r.)	Ps 0.24	Ps 0.83

The accompanying twelve notes are an integral part of these financial statements.


Mr. José Rivera Río Rocha
General Finance Director


Mr. Cosme A. Torrado Martínez
General Director


Mr. Abel Barrera Fermín
Corporate Controller

Consolidated Statements of Changes in Financial Position

Thousands of Mexican pesos of December 31, 2001 purchasing power

	Year ended December 31,	
	2001	2000
Operations:		
Consolidated income before special item	Ps 26,261	Ps 102,313
Items not affecting resources:		
Depreciation and amortization	105,332	82,467
Amortization of the excess of book value over the cost of shares of subsidiaries	4,845	5,612
Equity of associate company		367
Deferred income tax	(3,981)	2,112
Retirement compensation reserve	220	(1,310)
Net variation in working capital, except cash and notes payable	74,076	(9,320)
Resources generated by operations before special item	206,753	182,241
Tax benefit from consolidation	1,924	2,446
Resources (used) generated by operations	208,677	184,687
Financing:		
Capital stock increase - Net		837
Net premium on placement of shares		5,646
Repurchase of own shares	(3,965)	(2,283)
Promissory note and documents payable	(88,970)	104,299
Minority interest - Net	31,958	8,115
Dividends paid	(41,005)	
Resources generated by financing activities	(101,982)	116,614
Investment:		
Acquisition of land, equipment and leasehold improvements - Net	(87,023)	(255,493)
Acquisition of patents and trademarks - Net	(3,239)	(1,141)
Excess of cost over book value of shares of subsidiaries	(143)	(15,883)
Installation expenses and other assets	(199)	(13,743)
Incorporating of associate company		5,976
Incorporating of subsidiary	(27,549)	
Effects of conversion of financial statements of foreign subsidiaries	(234)	
Excess of book value over cost of shares of subsidiary	2,959	
Resources used in investment activities	(115,428)	(280,284)
(Decrease) Increase in cash and investments in securities	(8,733)	21,017
Cash and investments in securities at beginning of year	102,651	81,634
Cash and investments in securities at end of year	Ps 93,918	Ps 102,651

The accompanying twelve notes are an integral part of these financial statements.


Mr. José Rivera Río Rocha
General Finance Director


Mr. Cosme A. Torrado Martínez
General Director


Mr. Abel Barrera Fermín
Corporate Controller

Consolidated Statement of Changes in Stockholders' Equity

(Note 10) Thousands of Mexican pesos of December 31, 2001 purchasing power

	Capital stock	Legal reserve	Net Premium of shares	Retained earnings			Reserve for acquisition of own shares	Effects of converting the foreign entity	Total majority interest	Minority interest	Total
				Holding company	Subsidiaries companies	Total					
Balance as of January1, 2000	Ps 356,971		Ps 202,825	Ps 33,882	Ps 199,796	Ps 233,678	Ps 33,918	(Ps 7,647)	Ps 819,745	Ps 2,966	Ps 822,711
Variation in 2000:											
Accrued effect of recognizing deferred income tax				4,942	(38,226)	(33,284)			(33,284)		(33,284)
Net income for the year				(3,574)	104,196	100,622			100,622	4,137	104,759
Effects of conversion of financial statements of foreign subsidiaries								(1,023)	(1,023)	(4)	(1,027)
Comprehensive income (Note 1p.)				1,368	65,970	67,338		(1,023)	66,315	4,133	70,448
Capital stock increase	1,448		5,646						7,094		7,094
Increase in the reserve for repurchase of own shares				(2,363)	(17,329)	(19,692)	19,692				
Repurchase of own shares	(611)						(2,283)		(2,894)		(2,894)
Effect in capital stock increase in a subsidiary										8,123	8,123
Balances as of December 31, 2000	357,808	–	208,471	32,887	248,437	281,324	51,327	(8,670)	890,260	15,222	905,482
Variation in 2001:											
Net income for the year				(4,433)	33,815	29,382			29,382	(1,197)	28,185
Effects of conversion of financial statements of foreign subsidiaries								(234)	(234)		(234)
Comprehensive income (Note 1p.)				(4,433)	33,815	29,382		(234)	29,148	(1,197)	27,951
Legal reserve creation		Ps 5,025		(5,025)		(5,025)					
Dividends paid					(41,005)	(41,005)			(41,005)		(41,005)
Repurchase of own shares	(1,869)						(2,096)		(3,965)		(3,965)
Effect in capital stock increase in a subsidiary										31,958	31,958
Balances as of December 31, 2001	Ps 355,939	Ps 5,025	Ps 208,471	Ps 23,429	Ps 241,247	Ps 264,676	Ps 49,231	(Ps 8,904)	Ps 874,438	Ps 45,983	Ps 920,421

The accompanying twelve notes are an integral part of these financial statements.


Mr. José Rivera Río Rocha
General Finance Director


Mr. Cosme A. Torrado Martínez
General Director


Mr. Abel Barrera Fermín
Corporate Controller

Notes to the Consolidated Financial Statements

December 31, 2001 and 2000
(Monetary amounts expressed in thousands of pesos of December 31, 2001 purchasing power)

Note 1 Summary of significant accounting policies:

Alsea, S. A. de C. V. (ALSEA) is mainly engaged in investing in shares of companies involved in the production and distribution of pizzas of the Domino's Pizza brand, and in the distribution of food stuffs in general.

The accompanying consolidated financial statements include those of ALSEA and those of the following subsidiaries:

Company	Operations	Shareholding percentage	
		2001	2000
Domino's Division			
Operadora D.P. de México, S. A. de C. V. (OPERADORA) ⁽¹⁾	Parent company under which the Domino's Pizza stores are grouped (acquired on December 1, 1999)	99.99%	99.99%
Holds the shares of the following subsidiaries:			
Cofrasur, S. A. de C. V. (COFRASUR) ⁽¹⁾	Company administrating the Domino's Pizza stores in Cancún, Quintana Roo	—	99.99%
Sistema Integral de Administración, S. A. de C. V. (SIA)	Renders administrative services, mainly to related parties	99.99%	—
Asesores de Franquicias Profesionales, S. A. de C. V. (ASESORES)	Renders administrative services, mainly to related parties	99.99%	—
Coframet, S. A. de C. V. (COFRAMET)	Holding company mainly engaged in producing and distributing fast food (started operating in 1999)	99.99%	99.99%
Holds the shares of the following subsidiaries:			
Pizza Jal, S. A. de C. V. (PIZZAJAL)	Corporative company under which the Domino's Pizza stores are grouped (was acquired on February 15, 1999)	50%	50%
Grupo Franja, S. A. de C. V. (FRANJA) ⁽²⁾	Corporative company under which the Domino's Pizza stores are grouped (acquired on August 1, 2000)	99.99%	99.99%
Grupo Dopsa, S. A. de C. V. (DOPSA) ⁽²⁾	Corporative company under which the Domino's Pizza stores are grouped (acquired on December 1, 1999)	—	99.99%
Dobrasil, S. A. de C. V. (DOBRASIL)	Holding company which holds the shares of companies engaged in the production and distribution of fast food.	99.99%	99.99%

Company	Operations	Shareholding percentages	
		2001	2000
<u>Holds the shares of the following subsidiaries:</u>			
DP6LTDA, (DP6)	A company established in Brazil which the Domino's Pizza stores are grouped (acquired on April 1, 2000)	99.99%	99.99%
De Libra, Ltda (DE LIBRA)	A company established in Brazil which the Domino's Pizza stores are grouped	99.99%	—
<u>Holds the shares of the following subsidiary:</u>			
Adue, Ltda. (ADUE)	A company established in Brazil which the Domino's Pizza stores are grouped	60%	—
Sistema Integral de Administración, S. A. de C. V. (SIA)	Renders administrative services, mainly to related parties	—	99.99%
Asesores de Franquicias Profesionales, S. A. de C. V. (ASESORES)	Renders administrative services, mainly to related parties	—	99.99%
<u>Distribution Division</u>			
Optimización de Recursos Administrativos, S. A. de C. V. (ORA)	Renders administrative services, mainly to related parties	—	99.99%
Distribuidor Internacional de Alimentos, S. A. de C. V. (DIA)	Distributes and sells food products	99.99%	99.99%
<u>Holds the shares of the following subsidiaries:</u>			
Optimización de Recursos Administrativos, S. A. de C. V. (ORA)	Renders administrative services, mainly to related parties	99.99%	—
Cool Cargo, S. A. de C. V. (COOL)	Distributes food products	50%	—
Fabricación de especialidades en Congelados, S. A. de C. V. (FABRECO) (before Exim del Caribe, S. A. de C. V.)	Imports, exports, stores, sells and distributes all types of goods and services	99.99%	99.99%
<u>Bread Division</u>			
Para Servirle a Usted, S. A. de C. V. (SERVIRLE)	Sells homemade bread (acquired on October 2, 2000)	99.99%	99.99%
Alsea, Lys, Asociados, S. A. de C. V. (ALYSA)	Produces, sells and distributes frozen bread	50%	—

(1) Companies merged on December 31, 2001, surviving Operadora DP
(2) Companies merged on December 31, 2001, surviving Franja

On January 1, 2001 becomes effective the agreement between ALSEA and OPERADORA on January 2, 2001 about the shares sale of SIA and ASESORES, therefore as from January 1, 2001 SIA and ASESORES are not direct subsidiaries of ALSEA to be controlled by OPERADORA.	On December 31, 2001 ALSEA and OPERADORA made a share sale agreement with the shares of DOBRASIL, therefore as from this date DOBRASIL are not direct subsidiary of ALSEA to be controlled by OPERADORA.
On December 1, 2001 ALSEA and DIA made a share sale agreement with the shares of ORA, therefore as from this date ORA is not a direct subsidiary of ALSEA to be controlled by DIA.	At the general extraordinary shareholders' meeting held on December 31, 2001, COFRAMET agreed to the merger of DOPSA into FRANJA (surviving company). Therefore, as from December 31, 2001, FRANJA is the surviving company, taking over all the rights and obligations of DOPSA.

At the general extraordinary shareholders' meeting held on December 31, 2001, ALSEA agreed to the merger of COFRASUR into OPERADORA (surviving company). Therefore, as from December 31, 2001, OPERADORA is the surviving company, taking over all the rights and obligations of COFRASUR.

At the general extraordinary shareholders' meeting held on January 1, 2000, ALSEA agreed to the merger of TORRQUIN and COFRAVAL into OPERADORA (surviving company).

Therefore, as from January 1, 2000, OPERADORA is the surviving company, taking over all the rights and obligations of the merged companies (COFRAVAL and TORRQUIN), and holds the shares of COFRASUR and COFRAMET.

The accompanying consolidated financial statements were prepared in accordance with generally accepted accounting principles, and are expressed in thousands of Mexican pesos of December 31, 2001 purchasing power denoted by the symbol Ps.

Below is a summary of the most significant accounting policies followed in preparing the consolidated financial statements, including the concepts, methods and criteria used in recognizing the effects of inflation on the financial information:

- a. All important consolidated intercompany balances and operations have been eliminated in consolidation.
- b. Investments in securities are stated at market value.
- c. Inventories and cost of sales are originally valued by the last-in first-out method, and are restated to replacement cost applying factors derived from the National Consumer Price Index (NCPI); values so determined do not exceed market value. See Note 4.
- d. Expenses incurred in registering and placing shares in stock markets are recorded as prepaid expenses when placements are made, are applied to the premium on the placement of shares net of income tax, which forms part of contributed capital.
- e. The excess of cost over the net book value of the shares of subsidiary companies is amortized over a period of nine years. See Note 7.

- f. Land, equipment and leasehold improvements are expressed at restated value, determined by applying NCPI factors to the acquisition cost.

The company capitalizes in construction in process the comprehensive financing cost of loans used to finance constructions in process.

Depreciation and amortization are calculated by the straight-line method, based on the estimated useful lives of the assets, on both acquisition and on restatement increases. See Note 6.

- g. Patents and trademarks represent payments made for the rights to use the Domino's Pizza brand name, effective up to 2025, and are restated into Mexican pesos of purchasing power by applying NCPI factors. These payments are amortized against income at the annual rate of 5%.
- h. Installation expenses are expressed at restated value, determined by applying NCPI factors to acquisition cost, and correspond basically to costs and expenses pertaining to the opening of new sales outlets in different areas. These expenses are amortized by the straight-line method at the annual rate of 5%. At December 31, 2001 and 2000, the Domino's Pizza division has 283 and 277 points of sale in Mexico, respectively.
- i. Expenses incurred in placing medium-term notes in the securities markets are amortized over the lifetime of the notes. See Note 8.
- j. Income Tax, Asset Tax and Employees' Statutory Profit Sharing is recorded under the full-scope method of assets and liabilities, which recognizes deferred income taxes for all differences between accounting and tax values of assets and liabilities (temporary differences). As from December 31, 2000, the effects of the initial adoption gave rise to a deferred income tax asset derived from the unamortized tax losses amounting to Ps4,942. The subsidiaries company's also determined these effects on an individual basis that gave rise to a deferred liability of Ps38,226 and reduced stockholders' equity. See Note 11.
- k. Compensation upon retirement (seniority premiums and pension plans) to which employees are entitled upon termination of employment after 15 years of service and when they reach the age

of 65, respectively, are recognized as costs of the years in which their services are rendered, based on actuarial studies under the projected unit cost method. See Note 9.

Other compensations based on seniority to which employees are entitled in the event of dismissal or death, in accordance with the Federal Labor Law, are charged to income in the year in which they become payable.

- l. Transactions in foreign currencies are recorded at the rates of exchange in effect on the dates on which transactions are entered into. Assets and liabilities in foreign currency are stated in local currency at the rates of exchange in effect at the balance sheet date. Differences arising from fluctuations in exchange rates between the dates on which transactions are entered into and those on which they are settled, or the balance sheet date, are charged to income. See Note 2.
- m. Capital stock, legal reserve, reserve for acquisition of own shares and retained earnings represent the value of said items in terms of purchasing power at the end of the most recent period, and are determined by applying the NCPI to historical figures.
- n. The net premium on placement of shares (see point d. above) represents the excess of the payment for subscribed shares over their normal price, and is restated by applying NCPI factors.
- o. The result on monetary position represents the effects of inflation, measured in terms of the NCPI, on net monthly monetary assets and liabilities, expressed in constant pesos at year-end.
- p. Comprehensive income or loss includes net income or loss for the year plus the gain or loss from holding non monetary assets, the effect of conversion of financial statements of foreign subsidiaries

and those items that for specific disposition of certain statements should be shown in the stockholders' equity and are not paid in capital, capital reduction or capital distribution and it is restated by applying NCPI.

As from January 1, 2001 the company adopted the guidelines of Statement B-4 "Comprehensive Income", which requires that those specifics items that are part of capital gain (loss) during the year should be shown in the Statement of Changes in the Stockholders' Equity under the concept of comprehensive income or loss, therefore in order to make 2000 statement comparable, it was restructured.

- q. The effect of conversion of the foreign entities corresponds to the difference resulting from the conversion of assets, liabilities and results of the foreign entities at the closing exchange rate on the balance sheet date. This effect is recorded in stockholders' equity and was restated by applying NCPI factors. See Note 5.
- r. The income per share is the result of dividing the net income for the year by the weighted average of current shares in the period. At December 31, 2001 and 2000, the weighted average of current shares was 121,176,981 and 121,616,939, respectively.
- s. Generally accepted accounting principles require that when preparing the financial statements, management prepare certain accounting estimates that will make it possible to determine, albeit approximately, the future effect of events that are not accurately quantifiable at the date of issuance of the financial statements. Actual transactions could differ from said estimates.

Note 2

Foreign currency position:

a. At December 31, 2001 and 2000, ALSEA and its subsidiaries had the following monetary assets and liabilities, in thousands of US dollars:

		Dollar exchange rate			
		December 31,		February 15,	
		2001	2000	2001	2002
Assets	US	2,052	US 243	Ps 9.1692	Ps 9.0838
Liabilities		<u>(3,900)</u>	<u>(9,969)</u>		
Net short position		<u>(US 1,848)</u>	<u>(US 9,726)</u>		

b. Below is a summary of the main operations carried out, in thousands of US dollars:

		Year ended December 31,			
		2001	2000		
Purchase of foodstuffs	US	51,011	US 32,915		
Purchase of assets		1,690	4,537		
Royalties		6,840	5,978		
Opening rights		55			

c. At December 31, 2001, the company had contracted no hedging coverage against exchange risks.

Note 3

Balances and operations with related parties:

a. Balances

		December 31,	
		2001	2000
<u>Receivable:</u>			
Fast Food Road, S. A. de C. V.	Ps	4,836	Ps 3,742
Asesores Publicitarios de Franquicias, S. A. de C. V.			<u>389</u>
	Ps	<u>4,836</u>	Ps <u>4,131</u>

<u>Payable:</u>		
Servimet		Ps <u>58</u>

b. During the years ended December 31, 2001 and 2000, the main transaction with related parties was the expense incurred for freight, amounting to Ps78,261 and Ps74,144 respectively.

Note 4

Inventories:

		December 31,	
		2001	2000
Food and beverages	Ps	70,818	Ps 78,209
Containers and packaging		878	10,540
Advances to suppliers			13
Others		<u>13,807</u>	<u>11,607</u>
		85,503	100,369
Reserve for obsolete inventories		<u>(1,965)</u>	<u>–</u>
	Ps	<u>83,538</u>	Ps <u>100,369</u>

Note 5

Equity in shares of associate company abroad in 2000:

As from the second quarter of 2000, DOBRASIL holds 99.99% of the shares of DP6 Ltd., a company established in Sao Paulo, Brazil, which owns Domino's Pizza stores in that country. Therefore it was shown as an associate company and recognizes its equity as an associated company until March 31, 2000.

Note 6

Land, equipment and leasehold improvements:

a. Fixed assets are as follows:

		December 31,		Annual depreciation rate
		2001	2000	
Building	Ps	84,067 ⁽¹⁾	Ps 71,774 ⁽¹⁾	5%
Store equipment		276,948 ⁽¹⁾	253,612 ⁽¹⁾	10%
Leasehold improvements		311,874	313,916	5%
Transportation equipment		113,886	93,121	25%
Computer equipment		70,036	66,932	30%
Production equipment		119,626 ⁽¹⁾	76,912	10%
Office furniture and equipment		<u>18,066</u>	<u>16,653</u>	10%
		994,503	892,920	
Accrued depreciation and amortization:		<u>(249,022)</u>	<u>(160,521)</u>	
		745,481	732,399	
Land		33,730 ⁽¹⁾	27,863 ⁽¹⁾	
Advances for the acquisition of fixed assets		<u>492</u>	<u>–</u>	
	Ps	<u>779,703</u>	Ps <u>760,262</u>	

⁽¹⁾ Fixed assets securing bank loans. See Note 8.

b. Operating lease:

The company has signed straight leasing agreements with different lessors for each of its points of sale. Agreements are for renewable periods from one to five years. The lease value increases on the basis of inflation determined by the Banco de Mexico, calculated as per factors pertaining to the prior year's NCPI. At December 31, 2001, the charge to income for this item was Ps53,450 (Ps47,280 in 2000).

Note 7

Excess of cost over the net book value of shares of subsidiaries:

The excess of cost over the net book value of shares of subsidiaries is as follows:

		December 31,	
		2001	2000
<u>FABRECO</u>			
Net acquisition value	Ps	40,245	Ps 40,245
Accumulated amortization		<u>(13,485)</u>	<u>(8,904)</u>
		26,760	31,341
<u>SERVIRLE</u>			
Acquisition value		7,025	7,025
SERVIRLE book value at October 2, 2000 (acquisition date)		<u>(6,418)</u>	<u>(6,418)</u>
		607	607
Accumulated amortization		<u>(607)</u>	<u>–</u>
		–	607
<u>DOPSA</u>			
Net acquisition value		11,272	11,272
Accumulated amortization		<u>(2,343)</u>	<u>(1,140)</u>
		8,929	10,132
<u>FRANJA</u>			
Acquisition value		931	931
FRANJA book value at August 2, 2000 (acquisition date)		<u>(188)</u>	<u>(188)</u>
		743	743
Accumulated amortization		<u>(80)</u>	<u>–</u>
		663	743
	Ps	<u>36,352</u>	Ps <u>42,823</u>
<u>PIZZAJAL</u>			
Acquisition value		3,150	3,150
Book value of purchased shares		<u>(929)</u>	<u>(929)</u>
		2,221	2,221
Stockholding participation (50%)		<u>(1,110)</u>	<u>(1,110)</u>
		1,111	1,111
Accumulated amortization		<u>(118)</u>	<u>–</u>
		993	1,111

<u>DP6</u>		
Acquisition value		21,393
DP6 book value at April 1, 2000 (acquisition date)		<u>(6,810)</u>
		14,583
Accumulated amortization		<u>(1,215)</u>
		13,368
<u>COOL</u>		
Acquisition value		50
Book value		<u>(93)</u>
		143
	Ps	<u>50,856</u>
	Ps	<u>58,517</u>

Note 8

Notes and documents payable:

a. Balances:

		December 31,	
		2001	2000

<u>Notes payable -</u>		
Medium-term notes at the interbank compensation interest rate plus 2.08 to 4.00 points, maturing in August 2004 (ALSEA) ⁽¹⁾	Ps100,560	Ps 105,480

Medium-term notes payable at the interbank compensation interest rate plus 2.25 to 2.9 points, maturing in April and November 2001 (ALSEA) ⁽²⁾		85,905
---	--	--------

Current portion of medium-term notes payable	<u>(560)</u>	<u>(86,982)</u>
--	--------------	-----------------

Medium-term notes payable	<u>Ps100,000</u>	Ps <u>104,403</u>
---------------------------	------------------	-------------------

<u>Documents payable -</u>		
Documents payable to sundry individuals derived from the purchase of FRANJA, maturing in April 2001 (COFRAMET)		Ps 466

Note payable to Activo Financiero, S.A. de C.V., maturing in January 2001 at the annual interest rate of 28% on unpaid balances (PIZZAJAL)		1,044
--	--	-------

Note payable to Activo Financiero, S.A. de C.V., maturing in January 2001 at the annual interest rate of 28% on unpaid balances (PIZZAJAL)		<u>522</u>
--	--	------------

Short-term documents payable	<u>Ps –</u>	Ps <u>2,032</u>
------------------------------	-------------	-----------------

Medium-term note payable to INVEX, at the interbank compensation rate plus 3.00 points, maturing in January 2002 (ALSEA)		Ps 20,881
--	--	-----------

Loan from Inverlat S. A., secured with store equipment, at the interbank interest rate plus 2.5 points, maturing in June 2003 (OPERADORA DP)	Ps 10,103	17,401
--	-----------	--------

	December 31,	
	2001	2000
Loan with mortgage guarantee from Inverlat, S.A. at the interbank interest rate plus 2.5 points, maturing in July 2005 (OPERADORA DP)	12,153	14,007
Loan from Banco Bilbao Vizcaya, S.A. at the interbank interest rate plus 2.5 points, maturing in June 2004 (OPERADORA DP)	11,364	15,661
Loan from Banco Bilbao Vizcaya, S.A. at the interbank interest rate plus 2.5 points, maturing in June 2004 (OPERADORA DP)	7,651	10,440
Note issued to Saputo Cheese, Ltd. in US dollars, subject to 7.5% interest rate, maturing in March 2001 (DIA)		1,192
Opening of a Banco Inverlat, S. A. current account loan with a mortgage guarantee on the land owned by DIA, at the interbank compensation rate plus 2.5 points, maturing in February 2004 (DIA)	11,239	17,130
Opening of a Banco Invex, S.A. current account loan, at the Interbank compensation rate plus the points specified in each Note payable, which in no case may exceed 10 points, maturing in May 2001 (DIA)		9,130
Loan from INVEX, S.A. secured with production Equipment, subject to interbank compensation rate plus 2.75 points maturing in January 2004 (DIA)	5,000	
Opening of a BBVA Bancomer, S.A. current account loan, at the interbank compensation rate plus 1.75 points maturing in July 2005 (DIA)	29,000	
Loan from Invex, S.A. at the interbank interest rate plus 2.75 points, maturing in December 2004 (DIA)	11,000	
Loan from Bancrecer, S.A. at the interbank interest rate plus 1.75 points, maturing in June 2003 (DIA)	10,000	
Note payable to Activo Financiero, S.A. de C.V., maturing in February 2003 at the interbank interest rate plus 6 points (PIZZAJAL)	2,219	
Current portion of long-term documents payable	(34,795)	(31,971)
Long-term documents payable	Ps 74,934	Ps 73,871

b. Financial limitations and obligations:

(1) The current asset to current liabilities ratio must not be lower than 1.25 times and the short term portion of the medium-term note is not considered a current liability.

- The current asset less inventories to current liability ratio must not be less than 1.00, and the short-term portion of the medium-term note is not considered a current liability.
- The total liability to stockholders' equity ratio must not exceed 0.75 times.
- The operating income plus depreciation and amortization to gross financial expenses payable should not be less than 3.50 times. The last 12 months should be considered.
- The operating income plus depreciation and amortization to short-term cost liability ratio must not be less than 1.25 times. The last 12 months should be considered. Additionally, when the medium-term note payable is classified as short term, it should not be considered in the determination of this ratio.
- No dividends may be paid in cash if this affects compliance with the current limitations. Additionally, in the last year this provision is in effect, at least the current balance after paying dividends should be kept in the cash and temporary investment account.
- The company may reduce its capital stock exclusively for the purpose of the Fund for Acquisition of Own Shares, duly authorized by the Board of Stockholders, provided it complies with all current limitations.
- The company may not sell fixed assets without reinvesting the proceeds in the acquisitions of other fixed assets in the same period or the immediately following period, when the accrued amount of said assets exceeds 10% of the net book value of the total of fixed assets, as shown in the balance sheet for the immediately preceding year end, except with previous consent from the stockholders.
- ALSEA and its present or future subsidiaries may place no liens on their assets, except when 1) contracting new loans for equipment for new stores, 2) contracting new loans for the acquisition and /or construction of new distribution centers for up to Ps80,000 and 3) for the acquisition of new assets under financial leasing.
- The balance of the "Accounts receivable from related parties" account in the balance sheet or any other account holding amounts payable by related parties may not exceed Ps5,000.
- Annual ALSEA investments and/or financial support for projects located outside of Mexico, of its own or held through subsidiaries, may not exceed Ps30,000 without the consent of the stockholders.
- All obligations specified in the Master Franchise Agreement with Domino's Pizza International, Inc. (DPI). must be complied with.

- Certain stockholders must hold at least 51% of the ALSEA, S.A. de C.V. shares.
 - Consolidated financial statements must be submitted on a quarterly and annual basis.
- (2) The current asset/current liability ratio should not be less than 1.50 times, and the short-term portion of the medium-term note is not considered to form part of current liabilities.
- The current asset less inventory/current liability ratio should not be less than 1.25 times, and the short-term portion of the medium-term note is not considered to form part of current liabilities.
 - The total liability/stockholders' equity ratio should not exceed 0.75 times.
 - The operating profit plus depreciation and amortization to accrued gross financial disbursements ratio should be at least 3.50 times.
 - The operating profit plus depreciation and amortization to short-term liability should not be less than 1.25 times.
 - The capital stock may not be reduced.
 - Fixed assets may not be sold unless the proceeds are reinvested in the acquisition of other fixed assets in the same period or the immediately following period.
 - No liens may be placed on the assets of ALSEA and its present or future subsidiaries.
 - The balance of the "Accounts receivable from related parties" account or any other balance sheet account containing amounts payable by related parties may not exceed Ps5,000.
 - Investments and/or annual financing support for projects outside Mexico in which ALSEA may participate through subsidiaries may not exceed Ps10,000 without the consent of the shareholders.
 - Certain shareholders must hold at least 51% of the ALSEA shares
 - All the provisions established in the Master Franchising agreement with DPI must be complied with.
 - No cash dividends may be paid when they affect compliance with the aforementioned limitations.
 - Consolidated financial statements must be presented on a quarterly and annual basis.

At the date of issuance of these financial statements, all financial limitations and obligations have been complied with.

Note 9 Compensation upon retirement:

In the year ended December 31, 2001 and 2000, the subsidiaries SIA, ORA and ASESORES applied the provisions of Statement D-3 of accounting principles generally accepted "Labor Obligations". Established compensation upon retirement (pension and seniority premium) is mainly based on the years of service rendered and the employee's age, as well as on his/her salary at the date of retirement.

The obligations and costs corresponding to these benefits are recognized based on actuarial studies carried out by independent experts using the projected unit cost method.

The company has not set up a trust to cover these benefits, and the amounts and any other financial data of the consolidated actuarial calculations are summarized below:

	December 31,	
	2001	2000
Projected benefits obligations	Ps 480	Ps 315
Variations in assumptions and experience adjustments	(91)	(146)
	389	169
Intangible assets	53	119
Accumulated benefits obligations	442	288
Plan assets	-	-
Liabilities recorded in books	Ps 442	Ps 288
Net cost for the period		
Labor cost	Ps 182	Ps 137
Finance cost	13	8
Amortizations	22	23
	Ps 217	Ps 168
Discount rate	4.5% annual	
Increase salaries rate	1% annual	

Note 10

Stockholders' equity:

Capital stock -

At a number of general ordinary and extraordinary stockholders' meeting held in 2001 and 2000, the stockholders agreed on the following:

- a. At the general extraordinary stockholders' meeting held on July 2, 2001, the stockholders agreed to paid dividends of Ps41,005 (Ps40,000 nominal pesos) that will be charged to retained earnings.
- b. At the general ordinary stockholders' meeting held on March 29, 2000, the stockholders agreed to increase the capital stock by Ps1,448 (Ps1,316 nominal pesos) by issuing 657,857 ordinary shares, of a single series, Class II, with no par value. The stockholders also agreed to declare a premium on share subscription amounting to Ps5,646 (Ps5,131 nominal).
- c. At the general ordinary stockholders' meeting held on October 26, 2000, the stockholders agreed to increase the reserve for acquisition of own shares, affecting said reserve by Ps19,692 (Ps17,310 nominal) applied from retained earnings.

The minimum fixed capital with no withdrawal rights is represented by Class I shares, while the variable portion of capital stock is represented by Class II shares, which at no time should exceed ten times the amount of the minimum capital with no withdrawal rights.

At December 31, 2001, the subscribed fixed and variable capital is represented by 120,755,627 common nominative shares, with no par value, as shown below:

Number of shares	Description	Amount
124,969,370	Subscribed fixed portion of the capital stock	Ps249,939
(20,580,000)	Subscribed but not paid portion of the capital stock	(41,160)
104,389,370	Fixed portion of the capital stock subscribed and paid	208,779
657,857	Variable portion of the capital stock subscribed and paid	1,316

Number of chares	Description	Amount
17,900,000	Issuance of shares for placement in the Mexican Stock Exchange	35,800
(2,191,600)	Acquisition of own shares	(4,383)
120,755,627		241,512
	Restatement increase	114,427
	Capital stock	Ps 355,939

In the event of a capital reduction, the excess of stockholders' equity over capital contributions, the latter restated as per the procedures established in the Mexican Income Tax Law (ITL), is accorded the same tax treatment as dividends.

Retained earnings -

Dividends paid from retained earnings which have not previously been taxed are subject to 35% tax payable by the company in 2002 over the dividend multiplied by 1.5385. From 2002 onwards, this tax may be credited against the company's tax liability for the three years immediately following that in which the tax is paid. The After Tax Earning Account (CUFIN) corresponding to the period in which the tax is credited must be decreased by a gross-up amount equivalent to the dividends distributed.

At December 31, 2001, the restated tax value of Reinvested After Tax Earning Account (CUFINRE) amounts to Ps82,194.

Contingency -

As previously mentioned, at the October 26, 2000 ordinary general stockholders' meeting, it was agreed, in accordance with the provisions of Article 14-bis of the Securities Market Law and Circular 11-16 issued by the National Banking and Securities Commission, to increase the reserve for the acquisition of own shares amounting to Ps19,692 (Ps17,310 nominal pesos).

As of December 31, 2001 the company had acquired 2,191,600 own shares temporally which represents 1.8% of capital stock.

Below is an analysis of acquisition of own shares at December 31, 2001:

Date of acquisition	Shares	Par value	Average price of acquisition date	Market value	
				December 31, 2001	February 15, 2002
August 99	529,000	Ps 1,058	11.74	3.50	3.90
September 99	20,000	40	11.00	3.50	3.90
November 99	49,000	98	11.10	3.50	3.90
March 00	231,000	462	9.11	3.50	3.90
May 00	159,000	318	9.09	3.50	3.90
June 00	28,000	56	9.01	3.50	3.90
November 00	14,000	28	6.90	3.50	3.90
February 01	21,000	42	5.10	3.50	3.90
May 01	808,600	1,617	4.13	3.50	3.90
June 01	152,000	304	4.08	3.50	3.90
August 01	88,000	176	4.00	3.50	3.90
October 01	10,000	20	4.00	3.50	3.90
November 01	50,000	100	3.77	3.50	3.90
December 01	32,000	64	3.58	3.50	3.90
	2,191,600	4,383			
Restatement effect		348			
		Ps 4,731			

Available own repurchased shares are reclassified as contributed and earned capital.

At December 31, 2001, the company has a balance of Ps49,231 for the temporary repurchase of its own shares.

Note 11

Income tax (IT), Asset tax (AT) and employees' statutory profit sharing (ESPS):

As from 1999, the company and its subsidiaries determine IT and AT under the consolidation regime.

For the year ended December 31, 2001 and 2000, the company and its subsidiaries had a taxable income of Ps101,978 and Ps245,791 (nominal), respectively. Consolidated IT was determined based on the shareholding in each of its subsidiaries. The book result differs from the tax result given the different book/tax treatment of acquisitions and cost of sales, restated depreciation, patents and trademarks and the difference in the recognition of the effects of inflation, which is determined differently for book and tax purposes.

The accounting benefit from tax consolidation corresponds to the overstatement of IT and AT provisions recorded by each individual subsidiary and IT arising for the entire group.

In accordance with the current IT Law, ALSEA determined as individual company a tax loss of Ps19,149 in 2001, and a taxable income of Ps620 in 2000. The 2000 taxable income was amortized against tax losses of prior years.

At December 31, 2001, ALSEA and its subsidiaries have unamortized tax losses amounting to Ps20,115, which can be restated by applying NCPI factors, and can be applied to future taxable income over the next ten years.

At December 31, 2001 and 2000, the main temporary differences on which deferred IT is recognized are analyzed as follows:

	December 31,	
	2001	2000
Inventories	Ps 84,958	Ps 100,369
Property, plant and equipment - Net	30,577	34,372
Patents and trademarks	73,586	52,365
Prepaid expenses	6,418	3,171
Provisions	(12,750)	(765)
Tax loss carryforward	(20,115)	(13,475)
	162,674	176,037
Income tax rate	35%	35%
	56,936	61,613
Tax to be offset		(696)
Liability deferred IT	Ps 56,936	Ps 60,917

IT charged to results for the period arose at a single subsidiary. Below is an analysis of the IT provision charged to results:

	2001	2000
Current IT	Ps 66,910	Ps 84,683
Deferred IT	(3,981)	2,112
	<u>Ps 62,929</u>	<u>Ps 86,795</u>

Employee statutory profit sharing was determined at 10% of the base, calculated as per the special rules established in the ITL.

Note 12

Commitments and contingencies:

Commitments

On December 15, OPERADORA (subsidiary company) signed an irrevocable advertising trust agreement to contract television airtime in the year 2001, amounting to Ps40,000, payable at the time the service is rendered. The trust is known as "Trust F/025 Domino's Pizza". "Bankboston, S.A., Institución de Banca Múltiple (Trustee) holds the ownership of the capital and with it the administration of the fund and

of collections from subfranchises, as per instructions of OPERADORA, which is the trustor and which made the initial contribution and appointed and instructed the trustee concerning its duties. Invex, S.A. de C.V., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero INVEX, as trust beneficiary opened a credit line for the principal amount of up to Ps40,000 for the trustee, in the terms and conditions contained in the aforementioned agreement; and Bankboston S.A., Institución de Banca Múltiple, trust division, as trustee has been handling the funds prior to receiving authorization from the trustor.

As of December 31, 2001 it has an account payable with INVEX for Ps7,000 due to the credit line above mentioned.

Contingencies

ALSEA and subsidiaries are involved in a number of lawsuits arising from the normal course of their business operations. The company's management and legal advisors are of the opinion that these matters will be resolved favorably. However, if they are not, this will not substantially affect the consolidated financial situation or the consolidated result of operations of ALSEA and subsidiaries.



Mr. José Rivera Río Rocha
General Finance Director



Mr. Cosme A. Torrado Martínez
General Director



Mr. Abel Barrera Fermín
Corporate Controller

información a inversionistas

Audidores independientes

PricewaterhouseCoopers
Mariano Escobedo 573
Col. Rincón del Bosque
11580, México, D.F.
Tel: 5263.6000
Fax: 5263.6010

Relación con inversionistas

Lizette Chang
lchang@alsea.com.mx
Tel: 5241.7158
Fax: 5241.7048

Información sobre la acción y el pagaré de mediano plazo de ALSEA

Alsea, S.A. de C.V., tiene listadas sus acciones serie única en la Bolsa Mexicana de Valores desde el 25 de junio de 1999, bajo la clave de cotización ALSEA*. Asimismo, el pagaré de mediano plazo de la compañía, cuya oferta pública en la Bolsa Mexicana de Valores se realizó el 25 de agosto de 2000, tiene la clave de pizarra ALSEA P00.



ALSEA

Claves de referencia para la acción

Bloomberg	ALSEA*
Reuters	ALSEA.MX
Infotel	ALSEA*

Claves de referencia para el pagaré de mediano plazo

Bloomberg	ALSEA
Reuters	ALEFL00P=MX
Infotel	ALSEA

Alsea, S.A. de C. V.
Yucatán 23
Col. Hipódromo Condesa
06170, México D.F.
Tel: 5241.7100
Fax: 5241.7048

www.alsea.com.mx