



Con gente y para la gente



Informe Anual 2002

Perfil Corporativo

Alsea es líder en desarrollar y operar restaurantes de servicio rápido. En México opera *Domino's Pizza*, *Starbucks Coffee*, y es accionista de Operadora West, franquiciatario de *Burger King*. En Brasil opera *Domino's Pizza*. La operación de sus multiunidades está respaldada por su división de distribución DIA. Sus acciones cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores bajo la clave ALSEA*.

Contenido

Plan Estratégico	1
Cifras Relevantes	2
Mensaje a los Accionistas	4
Domino's Pizza	6
Starbucks Coffee	8
Burger King	10
Servicios Compartidos	12
Análisis de los Estados Financieros	13
Gobierno Corporativo	17
Órganos Intermedios del Consejo de Administración	21
Código de Conducta	22
Consejo de Administración	23
Principales Directivos	24
Estados Financieros Consolidados	25

Misión y Visión

Nuestra razón de ser

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

"Con gente y para la gente"

A dónde queremos llegar

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

Estructura Corporativa



Operadora DP de México, S.A. de C.V. desarrolla y opera la marca en México a través de 463 unidades, de las cuales 310 son tiendas propias y 153 son subfranquicias.

De Libra, Empreendimentos, Comércio e Serviços Ltda. (subsidiaria de Dobrasil, S.A. de C.V.) desarrolla y opera la marca en Brasil a través de 23 tiendas propias.



Café Sirena, S. de R.L. de C.V. desarrolla y opera la marca en México por medio de cuatro tiendas propias a través de un *joint venture* con Starbucks Coffee International, Inc.



Operadora West, S.A. de C.V., empresa asociada de Alsea, es franquiciataria de Burger King Corporation y opera la marca en México a través de 28 tiendas propias.



Distribuidor Internacional de Alimentos, S.A. de C.V., dedicada a la distribución especializada de alimentos y a la fabricación de masa para pizza, opera cinco centros de distribución con cobertura nacional.

Nuestros Valores

S
E
R
V
I
R

Lo que nos hace grandes

Servicio y enfoque al cliente

Todas las actividades que realizamos están enfocadas a 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 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 distinguirnos 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.

Plan Estratégico 2002-2006

Satisfacción del cliente y excelencia en la operación

Para nosotros el cliente es primero. Satisfacemos 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

Somos líderes en el sector donde participamos, operando marcas y conceptos de éxito probado que consoliden nuestra posición.

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

Crecemos en conjunto con nuestros proveedores y socios comerciales. Nos esforzamos por maximizar los beneficios para nuestros franquiciadores, subfranquiciarios y asociados.

Valor para el accionista

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

Cifras Relevantes⁽¹⁾

						TACC
	2002	2001	2000	1999	1998	02/98
Ventas Netas	\$ 2,580,012	\$ 2,474,687	\$ 2,308,602	\$ 1,670,370	\$ 1,117,494	23%
Utilidad de Operación	235,973	219,391	248,035	254,567	166,300	9%
EBITDA	355,890	335,684	341,136	320,694	212,660	14%
Utilidad Neta Consolidada	133,192	29,750	106,358	155,284	91,552	10%
Capital Contable Consolidado	1,061,206	971,520	941,012	866,471	473,213	22%
Utilidad por Acción ⁽²⁾	1.20	0.26	0.87	1.34	0.88	8%
Dividendos por Acción	0.09	0.36	-	-	0.20	-19%
Valor en Libros por Acción ⁽²⁾	8.72	7.65	7.74	7.14	4.53	18%
Empleados	6,860	6,562	6,746	5,655	3,835	16%
Tiendas Totales ⁽³⁾	518	437	418	343	265	18%

(1) Cifras en miles de pesos, excepto datos por acción, empleados y tiendas totales, expresadas en poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002.

(2) Calculados sobre cifras mayoritarias.

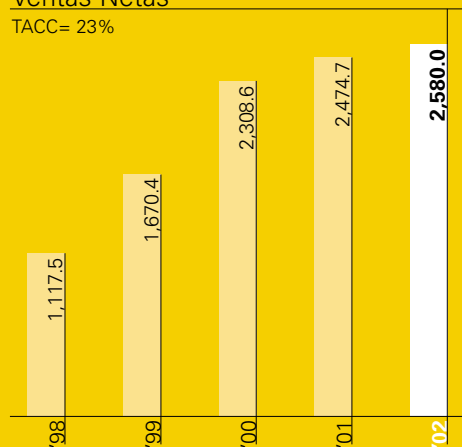
(3) Incluye las tiendas del Sistema *Domino's Pizza* en México y Brasil, las tiendas de *Starbucks Coffee* en nuestro país, así como aquellas de *Burger King* propiedad de Operadora West.

Gráficas de Cifras Relevantes

Información en pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002

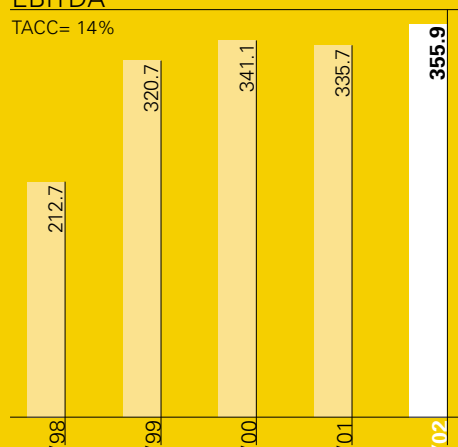
Ventas Netas

TACC= 23%



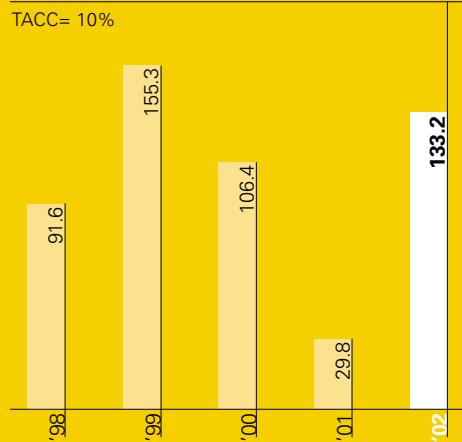
EBITDA

TACC= 14%



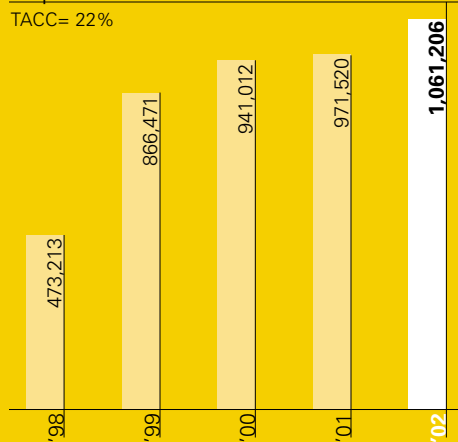
Utilidad Neta Consolidada

TACC= 10%



Capital Contable Consolidado

TACC= 22%



Mensaje a los Accionistas

A nuestros Accionistas:

El año 2002 ha sido especialmente significativo para nosotros en Alsea. El desempeño de todos los miembros de la organización, en la instrumentación del Plan Estratégico, lo podemos calificar como más allá de exitoso. En este año hemos consolidado nuestra estrategia de crecimiento; además de *Domino's Pizza*, Alsea cuenta ya con dos marcas adicionales para su desarrollo en México, *Starbucks Coffee* y *Burger King*. La incorporación de estas dos marcas globales con claro liderazgo en sus sectores abre un sinnúmero de oportunidades para Alsea.

La expectativa de crecimiento que esto representa es fundamental para el cumplimiento de nuestra visión ya que, podremos operar en conjunto, más de 1,000 tiendas en México. Nuestra meta es duplicar las ventas en los próximos cinco años. Para cumplirla, estamos totalmente enfocados en el cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos basados en el logro de un crecimiento alineado y sostenido.

Con el objeto de enfocarnos en nuestros negocios estratégicos, desincorporamos a Alysa en el año 2002 y en el año 2003 haremos lo mismo con El Pan Caliente y Exim del Caribe .

Domino's Pizza en México mantuvo su liderazgo en el mercado durante el año 2002. El Sistema llegó a 463 tiendas, de las cuales 310 son propias y 153 son subfranquicias; realizamos la apertura de 38 tiendas en los últimos 12 meses.

En Brasil, *Domino's Pizza* tiene presencia en las ciudades de Río de Janeiro, Brasilia, Goiania, Sao Paulo, Belo Horizonte y Porto Alegre; concluimos el año 2002 con 23 tiendas propias.

Starbucks Coffee abrió su primera tienda en México en septiembre de 2002 y para diciembre, contábamos ya con cuatro tiendas en operación. La expectativa por la llegada de esta marca a nuestro país, ha permitido que los resultados obtenidos hasta el momento superen nuestras estimaciones.

Operadora West es franquiciatario de Burger King Corporation con 28 tiendas en operación. Alsea participó inicialmente con el 28.5% en el capital social y tiene el compromiso de inversión para acelerar el crecimiento y llegar a 59 tiendas en 2005.

Nuestras ventas consolidadas fueron de \$2,580 millones de pesos, lo que significó un crecimiento anual compuesto del 23% a partir de 1998. Asimismo, la utilidad neta consolidada tuvo un incremento anual compuesto del 10% para llegar a \$133 millones de pesos en el 2002.

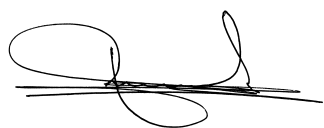
Alsea continúa mejorando su posición financiera, ya que durante el año, la deuda con costo disminuyó 25.6%. La generación neta de flujo de efectivo fue de \$102 millones de pesos, con lo que nuestra caja se duplicó para concluir el año con \$201 millones de pesos. Con esta sólida estructura financiera, podremos hacer frente al Programa de Expansión de nuestras marcas.

Alsea alcanzó un rendimiento sobre capital del 14.3%, generó un valor económico agregado de \$58.3 millones de pesos en el año 2002, equivalente a 6.2 veces más que el año anterior, y pagó dividendos por \$10 millones de pesos.

Uno de los retos importantes que nos presenta el año 2003 es la modificación a la ley del IVA, la cual estipula que, a partir del primero de enero se gravan los alimentos con entrega a domicilio. Aunque la aplicación de esta reforma a la ley afectará nuestros márgenes de operación, estamos convencidos que a través de las estrategias que estamos implementando contrarrestaremos dicho efecto y más aún, fortaleceremos nuestra posición como líderes en el mercado.

Nuestra gente comprometida y entusiasta, sigue siendo el activo más valioso que tenemos. Para fomentar su desarrollo, hemos implementado un esquema de incentivos competitivo adecuado a nuestra filosofía "Con gente y para la gente".

Todos estos elementos, nos llevan al cumplimiento de nuestra misión para incentivar un círculo virtuoso de creación de valor entre nuestros accionistas, clientes, socios estratégicos, empleados y nuestra sociedad en general.



Alberto Torrado Martínez
Presidente del Consejo de Administración



Cosme Torrado Martínez
Director General



gente **excepcional**, sirviendo la mejor **pizza** del mundo

Domino's Pizza es reconocida como el líder mundial en el reparto de pizzas a domicilio. Opera una red de **7,230** tiendas en **50** países. En el año 2002, las ventas globales fueron de **\$3.9** billones de dólares y entregó alrededor de **400** millones de pizzas en el mundo.



Alsea ha desarrollado la franquicia maestra de **Domino's Pizza** más grande del mundo y es la cadena más grande de restaurantes de servicio rápido en México. Opera **463** tiendas, de las cuales **310** son propias y **153** son subfranquicias. Domino's Pizza tiene cobertura en **117** ciudades de la República Mexicana y vendió **24.2** millones de pizzas en el 2002.



En **Brasil**, Domino's Pizza tiene presencia en las ciudades de Río de Janeiro, Brasília, Goiania, Sao Paulo, Belo Horizonte y Porto Alegre; concluimos el 2002 con **23** tiendas propias. Domino's Pizza ha introducido conceptos exitosos como la garantía de "30 minutos o gratis", "Martes 2x1", y "Número Único", los cuales nos han posicionado como líderes en la entrega de pizzas a domicilio.





La Experiencia Starbucks

Starbucks Coffee al cierre fiscal del año 2002 tuvo 5,886 establecimientos en 30 países del mundo. Sus ventas globales fueron de \$3.2 billones de dólares y atiende alrededor de 15 millones de clientes a la semana.



El 26 de febrero de 2002, Café Sirena, S.A. de C.V., subsidiaria de Alsea, firmó un acuerdo con Starbucks Coffee International, Inc. para desarrollar la marca en México y operar las tiendas en nuestro país. Concluimos el año con cuatro tiendas en operación.

Starbucks Coffee ha marcado una diferencia en lo que se refiere al consumo del café alrededor del mundo. La degustación de un café de excelente calidad en un ambiente cómodo y agradable, servido por un equipo experto, lo han convertido en un concepto que se conoce como “La Experiencia Starbucks”. De esta forma *Starbucks Coffee* se esfuerza por sobrepasar las expectativas del cliente.

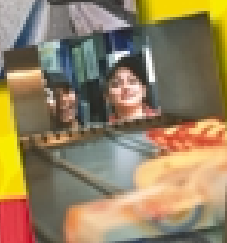
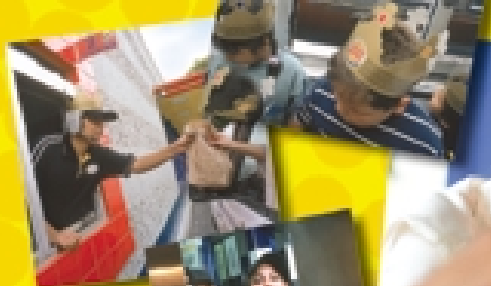
“EL TERCER ESPACIO”

En *Starbucks Coffee* se trabaja con pasión para ofrecer el “Tercer Espacio”, después del hogar y la oficina, ya que no sólo se esfuerza por brindar el mejor café, sino también un lugar confortable donde se pueda disfrutar de momentos memorables: ofrece el mejor café, servido en el mejor lugar.



COMPROMISO Y PASIÓN POR EL CONSUMIDOR

Burger King opera **11,455** restaurantes de hamburguesas, en **58** países. En 2002 las ventas globales de Burger King Corporation fueron de **\$11.3** billones de dólares, y atiende a **15.7** millones de clientes diariamente alrededor del mundo.



Más de **700** millones de hamburguesas Whopper[®] se venden cada año a clientes que pueden ordenar la mundialmente famosa hamburguesa de **1,024** maneras diferentes.

El 2 de julio de 2002, Alsea compró el **28.5%** de las acciones del capital social de Operadora West, quien es franquiciatario de Burger King Corporation en México. El compromiso de Alsea es el de respaldar el crecimiento de esta marca en nuestro país. Operadora West concluyó el año 2002 con **28** tiendas en operación.



Servicios Compartidos

Con el propósito de dar cumplimiento a la Misión y alcanzar la Visión de Alsea, a partir del año 2002 se comenzaron a alinear los procesos hacia un esquema de servicios compartidos que aproveche la sinergia y masa crítica con la que cuenta Alsea, que contribuya a una operación más eficiente y de esta manera aseguremos el desarrollo de las marcas.

Área	Servicios compartidos	Beneficios para las marcas
Distribución y Logística	Administrar la cadena de suministro de las marcas de Alsea.	• Le permite enfocarse a su operación. • Excelente rotación de inventarios. • Mejores costos dada la masa crítica de Alsea.
Recursos Humanos	Reclutamiento y selección. Entrenamiento y capacitación. Evaluación del desempeño. Compensaciones. Servicios generales. Relaciones laborales.	• Contar con el mejor equipo a través de capacitación continua. • Retribuir competitivamente a nuestros colaboradores. • Proveer una inmejorable relación de trabajo con nuestros colaboradores.
Sistemas y Procesos	Implementación tecnológica de punto de venta, información, procesos, comunicación y soluciones para el control de gestión operativa y financiera.	• Sistemas transaccionales que resuelvan la necesidades de nuestro cliente final. • Información veraz y oportuna para la toma de decisiones. • Asegurar el buen funcionamiento de nuestros procesos.
Administración y Finanzas	Planeación financiera, administración, control interno, información y análisis financiero que genere valor para el accionista.	• Definición de objetivos que generen valor. • Asegurar el control de gestión. • Enfoque a la operación en forma organizada. • Mejor información para tomar decisiones.
Planeación Estratégica	Desarrollo del proceso de Planeación Estratégica incluyendo su seguimiento y evaluación.	• Alineación organizacional para el cumplimiento de la Misión, Visión, Valores y objetivos estratégicos de Alsea y de cada marca.
Auditoría Interna	Asegurar el cumplimiento del control interno.	• Fortalecer el control interno. • Análisis y evaluación de riesgos. • Áreas de oportunidad.

Análisis de los Estados Financieros

Las ventas consolidadas de Alsea fueron de \$2,580.0 millones de pesos, lo que representó un incremento de 4.3% respecto al año anterior, es decir, un incremento por \$105.3 millones de pesos, el cual se debe al incremento de ventas de *Domino's Pizza* en Brasil por \$41.3 millones de pesos, al registrar incrementos en ventas totales y en ventas mismas tiendas; a un aumento de \$95.7 millones de pesos en las ventas de distribución que se debieron a la adición de un mayor número de tiendas de *Burger King*; a los ingresos de *Starbucks Coffee* por \$5.8 millones de pesos, que se incorporaron a partir del mes de septiembre de 2002; y al incremento de ventas por \$9.1 millones de pesos en Alysia la cual solamente había incorporado sus ingresos a partir de agosto en el ejercicio 2001. Compensado lo anterior con un decremento de \$44.7 millones de pesos en las ventas de *Domino's Pizza* en México por la disminución en sus ventas mismas tiendas, y a una disminución de \$2.1 millones de pesos en El Pan Caliente.

El margen de utilidad bruta fue de 53.6%, ligeramente superior al 53.3% del año anterior. Este incremento de \$7.7 millones de pesos se debe a que en el año 2001 los costos fueron mayores debido a que se reconocieron inventarios obsoletos de clientes no estratégicos en la división distribución y hubo un incremento en el costo de la materia prima no repercutido al mercado en ese momento.

Los gastos de operación como porcentaje de las ventas fueron de 44.4%, los cuales estuvieron en línea a los registrados el año anterior. A este respecto los gastos variables en relación a las ventas pasaron del 20.2% al 19.2%, lo que significó un ahorro de \$25.8 millones de pesos generados principalmente por el tope a la publicidad local, así como a un decremento en los gastos de distribución de DIA gracias a una mejor administración de las rutas.

Asimismo, los gastos fijos se incrementaron en \$53.3 millones de pesos con respecto al año anterior. La variación se deriva principalmente de un aumento por arriba de la inflación en sueldos y salarios, incluida la indemnización de dos ejecutivos; de un incremento en arrendamientos y servicios generales por un mayor número de tiendas; de mayores gastos por mantenimiento de tiendas de acuerdo a un nuevo programa preventivo; del pago de programas de capacitación para el personal como el de Cultura Organizacional y Valores, así como al incremento en proyectos tales como Sinergia Alsea, Parametrización e Implementación de Nuevos Sistemas.

Alsea continúa mejorando su posición financiera, ya que durante el año, la deuda con costo disminuyó 25.6%

Con lo anterior, la utilidad de operación representó en el año 9.1% en relación a ventas, es decir, un aumento de 0.2 puntos porcentuales respecto a 2001. Al excluir todos aquellos gastos no recurrentes de proyectos implementados durante el año, el margen de operación hubiera sido de 9.9% y el EBITDA de 14.5% en comparación con el 13.8% reportado.

El costo integral de financiamiento representó el 0.7% de las ventas en 2002, esto es, una diferencia de \$26.1 millones de pesos con respecto a 2001. Esta disminución se explica principalmente por una disminución de \$21.8 millones de pesos en intereses pagados por la disminución de deuda con costo, incluida una negociación a la baja en las tasas de ciertos créditos bancarios; un aumento de \$3.1 millones de pesos de intereses ganados por una mayor caja en promedio; una utilidad en cambios de \$0.6 millones de pesos; y a una utilidad de \$1.7 millones de pesos por posición monetaria.

En 2002 reconocimos en otros gastos la cantidad de \$14.5 millones de pesos, que corresponden principalmente a la pérdida por venta de acciones de Alysa por \$4.7 millones de pesos, a la baja de activos por \$11.8 millones de pesos y un ingreso de \$2.4 millones de pesos de actualización de saldos a favor de IVA, que comparan favorablemente con los \$80.4 millones de pesos reportados en 2001 cuando reconocimos el cierre y reubicación de algunas tiendas y centros de distribución; el cambio de nuestras oficinas corporativas con su correspondiente reconocimiento de baja a mejoras a locales arrendados y gastos de instalación; al reconocimiento negativo de nuestras inversiones en Internet para la creación de un portal B2B; a la estimación para cuentas incobrables por un fraude en Tijuana y la cancelación de clientes no productivos en la división distribución; y al reconocimiento de partidas relacionadas con el proceso de reorganización que estábamos siguiendo para mejorar la productividad en el negocio de la distribución.

La Utilidad Neta Consolidada, que incluye un beneficio por consolidación fiscal por \$17.2 millones de pesos en el año, se incrementó \$103.4 millones de pesos para concluir el período en \$133.2 millones de pesos.

Alsea continúa mejorando su posición financiera ya que durante el año la deuda con costo disminuyó 25.6% equivalente a \$56.2 millones de pesos. La deuda con costo representa el 81% de los recursos disponibles en efectivo. Asimismo la compañía cumple con todas las limitaciones que por sus emisiones de deuda tiene dentro de su estructura financiera.

La generación neta de flujo de efectivo fue de \$102 millones de pesos con lo que la caja se duplicó para concluir el año con \$201 millones de pesos

La compañía continúa con un adecuado manejo en su capital de trabajo reduciendo sus inventarios en cuatro días para pasar de 29 a 25 días, reduciendo su cartera de clientes en tres días para pasar de 14 a 11 días y sus cuentas por pagar se disminuyeron en cinco días para pasar de 50 a 45 días, comparado con el cierre del año 2001.

El balance general presenta una relación de activo circulante a pasivo de corto plazo de 1.47 veces, la prueba del ácido fue de 1.22 veces, el pasivo total a capital contable fue de 0.49 veces y el pasivo con costo a capital contable fue de 0.15 veces.

El 29 de abril de 2002 se decretó un pago de dividendos por la cantidad de \$10 millones de pesos equivalente a \$0.0829 Ps. por acción. En esta misma Asamblea Anual se realizó un aumento en el capital social de Alsea en su parte variable mediante la emisión de 481,231 acciones ordinarias, serie única, clase II, sin expresión de valor nominal. Éstas fueron ofrecidas para su suscripción y pago a un valor de \$2.00 Ps. por acción a los accionistas de la sociedad en ejercicio del derecho de preferencia más una prima de suscripción de acciones a razón de \$4.50 Ps. por cada acción suscrita, a fin de que el total de \$6.50 Ps. por acción se ejerciera a través de la S.D. Indeval, S.A. de C.V. Este aumento de capital se realizó para liquidar el pago en acciones a Domino's Pizza Internacional, por la compra del 100% del capital social de DP6 y así obtener la franquicia maestra para operar *Domino's Pizza* en Brasil.

Al 31 de diciembre de 2002, el total de las acciones suscritas por Alsea es de 123,428,458 acciones y el fondo de recompra tiene el 3.79%.

El 26 de febrero de 2001 se firmó un acuerdo entre Starbucks Coffee International, Inc. y SC de México, subsidiaria de Alsea al 78.05%, para desarrollar la marca en México. Café Sirena, subsidiaria de SC de México, es la compañía que maneja la operación de las tiendas en nuestro país. Prevemos que el desarrollo de este concepto en México y la apertura de todas las tiendas serán con recursos propios de Alsea, provenientes del flujo de efectivo de la operación.

Nuestra cobertura nacional nos permitió reafirmar nuestro liderazgo en el mercado. Durante este 2002, se fortaleció la operación del Sistema *Domino's Pizza* en el norte y oriente del país; razón por la cual el 3 de Junio se realizó la compra de ocho tiendas de la subfranquicia de Veracruz.

El 2 de julio de 2002 anunciamos la inyección de capital en Operadora West, siendo ésta una empresa asociada de Alsea, quien es uno de los franquiciatarios de Burger King Corporation en México. La operación se realizó suscribiendo acciones representativas por el 28.5% del capital social. Adicionalmente, Alsea incrementará su participación mediante aportaciones sucesivas hasta llegar a un 34.12% en el año 2005. El objetivo es el de respaldar el crecimiento de *Burger King* en México.

Asimismo a finales del año se adquirió la totalidad de los activos de 33 tiendas que operan en las ciudades de Guadalajara, Colima y Puerto Vallarta. Esta zona de occidente representa un gran potencial de crecimiento, además de ser la segunda región más importante en el interior de la República en cuanto a su número de unidades. Estamos convencidos que lo anterior nos permitirá tener una mayor consolidación en este mercado.

El Consejo de Administración autorizó iniciar el proceso de desincorporación de aquellas subsidiarias no estratégicas. El 20 de diciembre de 2002, Alsea vendió su tenencia accionaria de Alysa a su socio Paratos de México que correspondía al 50% del capital social. En cuanto a El Pan Caliente y Exim del Caribe, ambas se encuentran en proceso de desincorporación.

El 30 de diciembre de 2002 fue publicada, en el Diario Oficial de la Federación, la reforma a la ley del Impuesto al Valor Agregado, donde se gravan los alimentos preparados con entrega a domicilio. Aunque la aplicación de esta reforma a la ley afectará nuestros márgenes de operación, estamos convencidos que a través de las estrategias que estamos implementando contrarrestaremos dicho efecto y más aún fortaleceremos nuestra posición como líderes.

José Rivera Río Rocha

Director de Administración y Finanzas

Gobierno Corporativo

La institucionalización de Alsea es un compromiso que hemos cumplido: hoy el apego al Código de Mejores Prácticas Corporativas es una realidad. Si bien esto es un proceso continuo, mantendremos este compromiso en el futuro con nuestros accionistas.

Comité de **Auditoría**

De acuerdo a lo dispuesto en el 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 relativas al ejercicio fiscal terminado el 31 de diciembre de 2002. En el desarrollo de nuestro trabajo, hemos tenido presentes las recomendaciones establecidas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas. El Comisario de la Sociedad, fue convocado en los términos de la ley mencionada y estuvo presente en las reuniones que llevamos a cabo.

En cumplimiento a sus responsabilidades fundamentales relativas a la efectividad de los lineamientos de control interno y la corrección y confiabilidad de la información financiera que prepara la Administración para ser utilizada por el Consejo de Administración, accionistas y terceros, llevamos a cabo las siguientes actividades significativas:

- 1.** Nos cercioramos de la independencia de la función de Auditoría Interna y aprobamos su programa de trabajo y presupuesto para el ejercicio 2002.
- 2.** Recibimos informes periódicos de Auditoría Interna relativos al avance del programa de trabajo aprobado y variaciones que pudiera haber tenido así como las causas que las originaron. Analizamos también las observaciones y sugerencias que desarrollaron y su implementación oportuna.
- 3.** Recomendamos la contratación de los auditores externos de la compañía y subsidiarias. Para llevar a cabo esta recomendación; nos aseguramos de su independencia y analizamos con ellos su enfoque y programa de trabajo así como su coordinación con el área de Auditoría Interna.
- 4.** Mantuvimos una comunicación constante con los auditores externos para conocer los avances de su trabajo así como las observaciones que tuvieran especialmente para la terminación de su auditoría y la revisión de los estados financieros anuales. Conocimos oportunamente sus conclusiones y recomendamos al Consejo de Administración, la aprobación de los estados financieros anuales.

5. Revisamos la información financiera que prepara trimestralmente la Administración para ser presentada a accionistas y público en general, cerciorándonos que fuera preparada utilizando los mismos criterios contables, utilizados para preparar la información anual.
6. Después de haber analizado cuidadosamente las políticas contables seguidas por la Compañía, recomendamos al Consejo de Administración su aprobación. Durante el año, no hubo cambio en dichas políticas contables.
7. Por conducto de Auditoría Interna y con el apoyo de terceros, revisamos las transacciones llevadas a cabo entre las subsidiarias de la empresa y con entidades vinculadas, cerciorándonos que se hayan llevado a cabo de acuerdo a los contratos establecidos, a valores de mercado y que se hayan expuesto claramente en los estados financieros.
8. Verificamos la existencia de los controles establecidos por la empresa, para asegurar el cumplimiento de las diferentes disposiciones legales a que esta sujeta.
9. Llevamos a cabo reuniones regulares de Comité y también con los auditores externos e internos, sin la presencia de miembros de la Administración, para comentar el desarrollo de su trabajo, limitaciones que pudieran haber tenido y facilitar cualquier comunicación privada que desearan tener con el Comité.
10. Los trabajos que llevamos a cabo, quedaron debidamente documentados en Actas preparadas de cada reunión las cuales fueron revisadas y aprobadas oportunamente por los integrantes del Comité.



José Manuel Canal Hernando

Presidente del Comité de Auditoría

Comité de **Planeación y Finanzas**

De acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 14 de la Ley del Mercado de Valores y a nombre del Comité de Planeación y Finanzas, informo a ustedes sobre las actividades que llevamos a cabo relativas al ejercicio fiscal terminado el 31 de diciembre de 2002. En el desarrollo de nuestro trabajo hemos tenido presentes las recomendaciones establecidas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas. El Comisario de la Sociedad fue convocado en los términos de la ley mencionada y estuvo presente en las reuniones que llevamos a cabo.

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

- 1.** Se actualizaron y confirmaron los compromisos del Comité, respecto de sus responsabilidades, funciones y estructura.
- 2.** Se establecieron los lineamientos generales para el desarrollo del Plan Estratégico de Alsea 2003-2007.
- 3.** Se dio seguimiento al sistema de control estratégico que fue definido y autorizado.
- 4.** Se evaluó y dictaminó el Plan de Asignación de Acciones para Ejecutivos.
- 5.** Se establecieron las premisas generales para la elaboración del presupuesto correspondiente al ejercicio 2003.
- 6.** Se revisaron los presupuestos para 2003 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 el 11 de diciembre de 2002.
- 7.** Se revisaron los ajustes al presupuesto 2003 como consecuencia de las adiciones al artículo 2A de la ley del IVA por parte de las autoridades.
- 8.** Se revisaron las proyecciones financieras al 2007, mismas que por recomendación de este mismo Comité, habrán de ser presentadas y revisadas ante el Consejo en forma trimestral con los ajustes o modificaciones pertinentes.
- 9.** Se definieron las políticas de inversión en tesorería e inversiones en apertura de tiendas.
- 10.** Se ha dado seguimiento bajo criterios muy conservadores, a las decisiones financieras y los compromisos que el grupo ha ido adquiriendo en este mismo período.
- 11.** Se autorizó un modelo para evaluar los criterios en proyectos de inversión aplicable a todas las empresas de Alsea. Se evaluaron en este Comité, todas las alternativas de inversión que la Presidencia y la Dirección General de Alsea generaron en 2002, emitiendo en cada caso su opinión.



Salvador Cerón Aguilar

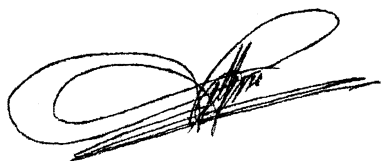
Presidente del Comité de Planeación y Finanzas

Comité de Evaluación y Compensación

De acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 14 de la Ley del Mercado de Valores y a nombre del Comité de Evaluación y Compensación, informo a ustedes sobre las actividades que llevamos a cabo relativas al ejercicio fiscal terminado el 31 de diciembre de 2002. En el desarrollo de nuestro trabajo, hemos tenido presentes las recomendaciones establecidas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas. El Comisario de la Sociedad, fue convocado en los términos de la ley mencionada y estuvo presente en las reuniones que llevamos a cabo.

1. En diversas reuniones con la Dirección de Recursos Humanos se ha revisado que continúen las políticas fijadas por este Comité y autorizadas por el Consejo de Administración, en lo referente a:
 - Evaluación y compensación del Director General y los funcionarios de alto nivel.
 - Criterios de evaluación de acuerdo con los lineamientos generales establecidos por el Consejo de Administración.
 - Monto de las remuneraciones a los principales ejecutivos.
 - Evaluar regularmente el desempeño del Director General y los funcionarios de alto nivel.
 - Políticas de renumeración de los empleados estratégicos.
2. Se analizó el programa de compensaciones para el año 2003, con base en la contingencia fiscal.
3. Se llevó a cabo una revisión del programa de desempeño y bonos para el año 2003.
4. Se presentó al Consejo de Administración el programa de asignación de acciones para su aprobación.

Todos los trabajos antes indicados, están debidamente documentados en actas preparadas para cada reunión las cuales fueron revisadas y aprobadas por los integrantes del Comité.



Francisco Gama Cruz

Presidente del Comité de Evaluación y Compensación

Órganos Intermedios del Consejo de Administración

Comité de **Auditoría**

José Manuel Canal Hernando	Presidente
Alberto Torrado Martínez	Miembro
Manuel Sañudo Bolaños	Comisario
Mario Sánchez Martínez	Secretario

Comité de **Planeación y Finanzas**

Salvador Cerón Aguilar	Presidente
Alberto Torrado Martínez	Miembro
Manuel Sañudo Bolaños	Comisario
José Rivera Río Rocha	Secretario

Comité de **Evaluación y Compensación**

Francisco Gama Cruz	Presidente
Alberto Torrado Monge	Miembro
Manuel Sañudo Bolaños	Comisario
Carlos Ricardo García Luna y Martínez	Secretario

Código de Conducta

El Consejo de Administración y la Dirección General adoptaron criterios que han sido convicción para la realización personal y profesional dentro de Alsea y que se plasman dentro de nuestro Código de Conducta para difundir los deberes que rigen nuestra actuación de acuerdo a nuestros valores. La importancia de nuestro código radica en que Alsea es una empresa que se desarrolla alrededor de las personas.

"Con gente y para la gente"

Nuestro código de conducta contempla los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de la ley en los países que operamos
- Cumplimiento de la ley y normatividad de Alsea
- Conducta dentro y fuera de Alsea
- Conflicto de intereses
- Uso y cuidado de recursos
- Manejo de información
- Actividades en el extranjero
- Cumplimiento del Código

Consejo de Administración



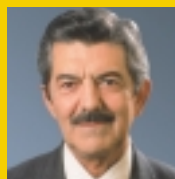
Alberto Torrado Martínez
Presidente

Contador Público



Cosme Torrado Martínez
Consejero patrimonial relacionado

Licenciado en Derecho
Director General Alsea



Alberto Torrado Monge
Consejero patrimonial relacionado

Licenciado en Derecho



Federico Tejado Bárcena
Consejero patrimonial relacionado

Ingeniero Industrial
Director Domino's Pizza Brasil



Armando Torrado Martínez
Consejero patrimonial relacionado

Licenciado en Administración de Empresas
Director Domino's Pizza México



Francisco Gama Cruz
Consejero independiente

Contador Público
Director General de Administración Bajo Control



Marcelo Rivero Garza
Consejero independiente

Licenciado en Administración de Empresas
Director de Grupo Jumex



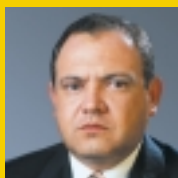
José Manuel Canal Hernando
Consejero independiente

Contador Público
Consultor



Salvador Cerón Aguilar
Consejero independiente

Licenciado en Economía
Presidente de STF Consulting Group



Maximino M. Sañudo Bolaños
Comisario

Contador Público



Xavier Mangino Dueñas
Secretario

Licenciado en Derecho

Principales Directivos



Cosme Torrado Martínez

Alsea

Armando Torrado Martínez

Domino's Pizza México

Federico Tejado Bárcena

Domino's Pizza Brasil

Gerardo Rojas Blasquez

Starbucks Coffee México

Fabián Gosselin Castro

Operadora West (Burger King)

Héctor Orrico Ornelas

Distribución y Logística

Carlos Ricardo García Luna y Martínez

La Gente es Primero

Salvador Rocha Cito

Tecnología e Información

José Rivera Río Rocha

Administración y Finanzas

Juan Carlos Jallath Hernández

Planeación Estratégica

Mario Sánchez Martínez

Auditoría Interna

Estados Financieros Consolidados

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

31 de diciembre de 2002 y de 2001

Dictamen de los Auditores Externos	26
Informe del Comisario	27
Estados Financieros Consolidados:	
Balance General	28
Estado de Resultados	30
Estado de Cambios en la Situación Financiera	31
Estado de Variaciones en el Capital Contable	32
Notas sobre los Estados Financieros Consolidados	34

Dictamen de los Auditores Externos

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



México, D. F., 4 de febrero de 2003

A los Accionistas de Alsea, S. A. de C. V.

1. Hemos examinado los balances generales consolidados de Alsea, S. A. de C. V. y subsidiarias al 31 de diciembre de 2002 y de 2001, y los estados consolidados de resultados, de variaciones en el capital contable y de cambios en la situación financiera que les son relativos por los años que terminaron en esas fechas. Dichos estados financieros son responsabilidad de la administración de la compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos con base en nuestras auditorías.

Nuestros exámenes fueron realizados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, las cuales requieren que la auditoría sea planeada y realizada de tal manera que permita obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no contienen errores importantes, y de que están preparados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en México. La auditoría consiste en el examen, con base en pruebas selectivas, de la evidencia que soporta las cifras y revelaciones de los estados financieros; asimismo, incluye la evaluación de los principios de contabilidad utilizados, de las estimaciones significativas efectuadas por la administración y de la presentación de los estados financieros tomados en su conjunto. Consideramos que nuestros exámenes proporcionan una base razonable para sustentar nuestra opinión.

2. En nuestra opinión, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Alsea, S. A. de C. V. y subsidiarias al 31 de diciembre de 2002 y de 2001, así como los resultados consolidados de sus operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en su situación financiera por los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados.

PricewaterhouseCoopers

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Leyva V.', is written over a horizontal line.

C.P. Manuel Leyva Vega
SOCIO DE AUDITORÍA

México, D. F., 4 de febrero de 2003

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

En mi carácter de Comisario y en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 166 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y de los estatutos de la Sociedad, rindo mi dictamen sobre la veracidad, suficiencia y razonabilidad de la información financiera que ha presentado a ustedes el Consejo de Administración, en relación con la marcha de la Sociedad, por el año terminado el 31 de diciembre de 2002.

He asistido a las Asambleas de Accionistas y a las Juntas del Consejo de Administración a las que he sido convocado y he obtenido de los directores y administradores la información sobre las operaciones, documentación y registros que consideré necesario examinar. Mi revisión ha sido efectuada de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas.

En mi opinión, los criterios y políticas contables y de información financiera seguidos por la Sociedad y sus subsidiarias y considerados por los administradores para preparar la información financiera presentada por los mismos a esta Asamblea son adecuados y suficientes y se aplicaron en forma consistente con el ejercicio anterior; por lo tanto, dicha información refleja en forma veraz, razonable y suficiente la situación financiera de Alsea, S. A. de C. V. y subsidiarias al 31 de diciembre de 2002, los resultados consolidados de sus operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera por el año terminado en esa fecha, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.



C.P. Maximino Manuel Sañudo Bolaños

COMISARIO

Balance General Consolidado

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

Miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002

	31 de diciembre de	
	2002	2001
Activo		
ACTIVO CIRCULANTE:		
Efectivo e inversiones en valores	\$ 201,520	\$ 99,130
Cuentas por cobrar:		
Clientes, menos estimación para cuentas de cobro dudoso		
de \$4,862 en 2002 y \$11,111 en 2001	79,661	94,322
Partes relacionadas (Nota 3)		5,104
Impuestos al valor agregado y sobre la renta por recuperar	45,438	93,630
Otras	53,320	15,969
	178,419	209,025
Inventarios (Nota 4)	76,276	88,174
Publicidad pagada por anticipado	177	480
Otros pagos anticipados	4,944	7,367
Suma el activo circulante	461,336	404,176
INMUEBLES, EQUIPO Y MEJORAS A LOCALES		
ARRENDADOS Neto (Nota 6)	797,528	822,977
OTROS ACTIVOS:		
Patentes y marcas, menos amortización de \$62,211 en 2002		
y \$53,267 en 2001 (Nota 1g.)	148,692	142,130
Gastos de instalación, menos amortización de \$7,676 en		
2002 y \$9,261 en 2001 (Nota 1h.)	37,002	38,230
Gastos por colocación de pagarés - Neto (Nota 1i.)	756	1,301
Otros	17,610	10,439
Activo de transición por remuneraciones al retiro (Nota 9)	23	56
Exceso del costo sobre el valor neto en libros de las acciones		
de compañías subsidiarias (Nota 7)	74,511	53,679
Inversión en acciones de compañías asociadas (Nota 5)	45,113	
	\$ 1,582,571	\$ 1,472,988

Las catorce notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros.

31 de diciembre de
2002 **2001**

Pasivo y Capital Contable

PASIVO A CORTO PLAZO:

Créditos bancarios (Nota 8)	\$ 34,570	\$ 36,726
Proveedores	216,070	160,542
Cuentas por pagar y gastos acumulados	40,087	27,906
Impuestos por pagar	23,132	19,192
Participación de los trabajadores en la utilidad	2,416	2,944
Partes relacionadas (Nota 3)	1,705	
Porción circulante del pagaré a mediano plazo por pagar (Nota 8)		591

Suma el pasivo a corto plazo	317,980	247,901
------------------------------	----------------	----------------

PASIVO A LARGO PLAZO:

Pagaré a mediano plazo por pagar (Nota 8)	100,000	105,550
Créditos bancarios (Nota 8)	28,782	79,093
Impuesto sobre la renta diferido (Nota 11)	51,296	60,096
Impuesto sobre la renta por reinversión de utilidades	15,299	8,364
Anticipos de clientes	7,216	
Remuneraciones al retiro (Nota 9)	793	467

Suma el pasivo a largo plazo	203,386	253,570
------------------------------	----------------	----------------

Suma el pasivo total	521,366	501,471
----------------------	----------------	----------------

CAPITAL CONTABLE (Nota 10):

Capital social	372,184	376,231
Reserva legal	6,835	5,311
Prima neta en colocación de acciones	222,585	220,356
Utilidades acumuladas	410,610	279,765
Reserva para recompra de acciones	40,011	52,038
Efectos de conversión de entidades extranjeras	(16,814)	(10,788)

Inversión de los accionistas mayoritarios	1,035,411	922,913
---	------------------	----------------

Interés minoritario	25,794	48,604
---------------------	---------------	---------------

Total capital contable	1,061,205	971,517
------------------------	------------------	----------------

COMPROMISOS, CONTINGENCIAS Y EVENTO
POSTERIOR (Notas 6, 8, 12 y 14)

\$ 1,582,571	\$ 1,472,988
---------------------	---------------------


Lic. José Rivera Río Rocha

DIRECTOR CORPORATIVO DE FINANZAS


Lic. Cosme A. Torrado Martínez

DIRECTOR GENERAL


C.P. Abel Barrera Fermín

CONTRALOR CORPORATIVO

Estado Consolidado de Resultados

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

Miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002

	Año que terminó el 31 de diciembre de	
	2002	2001
Ventas netas	\$ 2,580,012	\$ 2,474,654
Costo de ventas	(1,197,839)	(1,156,671)
Utilidad bruta	1,382,173	1,317,983
Gastos de operación	(1,146,201)	(1,098,595)
Utilidad de operación	235,972	219,388
Costo integral de financiamiento:		
Intereses pagados - Neto	(16,426)	(41,397)
Pérdida en cambios - Neta	(2,987)	(2,312)
Ganancia por posición monetaria	2,406	622
	(17,007)	(43,087)
Otros gastos - Neto	(14,522)	(80,444)
Utilidad antes de las siguientes partidas	204,443	95,857
Provisiones para (Nota 11):		
Impuesto sobre la renta	(72,826)	(64,390)
Participación de los trabajadores en la utilidad	(1,780)	(1,718)
	(74,606)	(66,108)
Utilidad antes de participación en los resultados de compañías asociadas	129,837	29,749
Participación en los resultados de compañías asociadas (Nota 5)	3,355	
Utilidad neta consolidada del ejercicio	\$ 133,192	\$ 29,749
Utilidad del interés mayoritario	\$ 142,719	\$ 31,014
Pérdida del interés minoritario	(9,527)	(1,265)
Utilidad neta consolidada del ejercicio	\$ 133,192	\$ 29,749
Utilidad neta por acción ordinaria (Nota 1r.)	\$ 1.18	\$ 0.24

Las catorce notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros.


Lic. José Rivera Río Rocha
DIRECTOR CORPORATIVO DE FINANZAS


Lic. Cosme A. Torrado Martínez
DIRECTOR GENERAL


C.P. Abel Barrera Fermín
CONTRALOR CORPORATIVO

Estado Consolidado de Cambios en la Situación Financiera

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

Miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002

	Año que terminó el 31 de diciembre de	
	2002	2001
Operación:		
Utilidad neta consolidada	\$ 133,192	\$ 29,749
Cargos (créditos) a resultados que no afectaron los recursos:		
Depreciación y amortización	113,619	111,178
Amortización del exceso del valor en libros sobre el costo de las acciones de compañías subsidiarias	5,841	5,113
Participación en los resultados de compañías asociadas	(3,355)	
Impuesto sobre la renta diferido	(8,800)	(4,202)
Remuneraciones al retiro	359	232
Variación neta en el capital de trabajo, excepto efectivo y documentos por pagar	133,886	79,549
Recursos generados por la operación	374,742	221,619
Financiamiento:		
Aumento de capital	3,220	
Recompra de acciones	(17,065)	(4,190)
Pagaré y documentos por pagar	(58,608)	(93,914)
Interés minoritario - Neto	(13,283)	33,780
Decreto de dividendos	(10,350)	(43,343)
Recursos utilizados en actividades de financiamiento	(96,086)	(107,667)
Inversión:		
Adquisición de equipo y mejoras a locales arrendados - Neto	(161,556)	(91,853)
Adquisición de patentes y marcas, gastos de instalación y otros activos - Neto	(40,587)	(3,629)
Exceso del costo sobre el valor neto en libros de las acciones de compañías subsidiarias	(26,673)	(151)
Incorporación de compañías asociadas	(41,758)	
Desincorporación (incorporación) de compañías subsidiarias	100,334	(29,078)
Efecto por conversión de entidades extranjeras	(6,026)	(1,581)
Exceso del valor en libros sobre el costo de las acciones de compañías subsidiarias		3,123
Recursos utilizados en actividades de inversión	(176,266)	(123,169)
Aumento (disminución) en efectivo e inversiones en valores	102,390	(9,217)
Efectivo e inversiones en valores al principio del año	99,130	108,347
Efectivo e inversiones en valores al final del año	\$ 201,520	\$ 99,130

Las catorce notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros.

Lic. José Rivera Río Rocha

DIRECTOR CORPORATIVO DE FINANZAS

Lic. Cosme A. Torrado Martínez

DIRECTOR GENERAL

C.P. Abel Barrera Fermín

CONTRALOR CORPORATIVO

Estado Consolidado de Variaciones en el Capital Contable (Nota 10)

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

Miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002

	Capital social	Reserva legal	Prima neta en colocación de acciones	De controladora
Saldos al 1 de enero de 2001	\$ 378,206		\$ 220,356	\$ 34,762
Variaciones en 2001:				
Utilidad neta del ejercicio				(4,686)
Efectos de conversión de estados financieros de subsidiarias en el extranjero				
Utilidad integral (Nota 1p.)				(4,686)
Creación de reserva legal		\$ 5,311		(5,311)
Decreto de dividendos				
Recompra de acciones	(1,975)			
Efecto por aumento de capital en una subsidiaria				
Saldos al 31 de diciembre de 2001	376,231	5,311	220,356	24,765
Variaciones en 2002:				
Utilidad neta del ejercicio				13,134
Efecto de conversión de estados financieros de subsidiarias en el extranjero				
Utilidad integral (Nota 1p.)				13,134
Aumento de capital social	991		2,229	
Incremento de la reserva legal		1,524		(1,524)
Decreto de dividendos				(10,350)
Recompra de acciones	(5,038)			
Efecto de desincorporación de compañías subsidiarias (Nota 1)				
Saldos al 31 de diciembre 2002	\$ 372,184	\$ 6,835	\$ 222,585	\$ 26,025

Las catorce notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros.

Utilidades acumuladas

De subsidiarias	Total	Reserva para recompra de acciones	Efectos de conversión de entidades extranjeras	Total de la inversión mayoritaria	Interés minoritario	Total
\$ 262,600	\$ 297,362	\$ 54,253	(\$ 9,164)	\$ 941,013	\$ 16,089	\$ 957,102
35,700	31,014			31,014	(1,265)	29,749
43	43		(1,624)	(1,581)		(1,581)
35,743	31,057		(1,624)	29,433	(1,265)	28,168
	(5,311)					
(43,343)	(43,343)			(43,343)		(43,343)
		(2,215)		(4,190)		(4,190)
					33,780	33,780
255,000	279,765	52,038	(10,788)	922,913	48,604	971,517
129,585	142,719			142,719	(9,527)	133,192
			(6,026)	(6,026)		(6,026)
129,585	142,719		(6,026)	136,693	(9,527)	127,166
				3,220	27,856	31,076
	(1,524)					
	(10,350)			(10,350)		(10,350)
		(12,027)		(17,065)		(17,065)
					(41,139)	(41,139)
\$ 384,585	\$ 410,610	\$ 40,011	(\$ 16,814)	\$ 1,035,411	\$ 25,794	\$1,061,205

Lic. José Rivera Río Rocha

DIRECTOR CORPORATIVO DE FINANZAS

Lic. Cosme A. Torrado Martínez

DIRECTOR GENERAL

C.P. Abel Barrera Fermín

CONTRALOR CORPORATIVO

Notas sobre los Estados Financieros Consolidados

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

31 de diciembre de 2002 y de 2001

(cifras monetarias expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002)

Nota 1 - Resumen de políticas de contabilidad significativas:

La principal actividad de Alsea, S. A. de C. V. (ALSEA) es la inversión en acciones de compañías cuyo giro comercial esté relacionado con la producción y distribución de pizzas de la marca Domino's Pizza, la venta de productos de las marcas Starbucks Coffee y Burger King, así como la distribución de alimentos.

Los estados financieros consolidados que se acompañan incluyen los de ALSEA, los de las subsidiarias y asociadas que se mencionan a continuación:

Compañía	Actividad	Porcentaje de Participación en	
		2002	2001
División Domino's Pizza			
Operadora D.P. de México, S. A. de C. V. (OPERADORA DP)	Compañía corporativa en la que se encuentran tiendas Domino's Pizza, así como propietaria de la franquicia maestra	99.99%	99.99%
Tenedora de las acciones de las siguientes subsidiarias:			
Sistema Integral de Administración, S. A. de C. V. (SIA)	Prestadora de servicios administrativos, principalmente a compañías afiliadas	99.99%	99.99%
Asesores de Franquicias Profesionales, S. A. de C. V. (ASESORES)	Prestadora de servicios administrativos, principalmente a compañías afiliadas	99.99%	99.99%
Coframet, S. A. de C. V. (COFRAMET)	Compañía tenedora de acciones de cuyo giro comercial es la producción y distribución de comida rápida.	99.99%	99.99%
Tenedora de las acciones de las siguientes subsidiarias:			
Pizza Jal, S. A. de C. V. (PIZZAJAL)	Compañía corporativa en la que se concentran tiendas Domino's Pizza (desincorporada a partir del 2 de diciembre de 2002)	-	50%
Grupo Franja, S. A. de C. V. (FRANJA)	Compañía corporativa en la que se concentran tiendas Domino's Pizza	99.99%	99.99%
Dobrasil, S. A. de C. V. (DOBRASIL)	Compañía tenedora de acciones de compañías cuyo giro comercial es la producción y distribución de comida rápida	99.99%	99.99%
Tenedora de las acciones de las subsidiarias:			
DP6,LTDA (DP6)	Compañía establecida en Brasil en la que se concentran tiendas Domino's Pizza	99.99%	99.99%
De Libra, Ltda (DE LIBRA)	Compañía establecida en Brasil en la que se concentran tiendas Domino 's Pizza	99.99%	99.99%

Compañía	Actividad	Porcentaje de Participación en	
		2002	2001
Tenedora de las acciones de la subsidiaria:			
Adue, Ltda. (ADUE)	Compañía establecida en Brasil en la que se concentran tiendas Domino's Pizza	60%	60%
División Distribución			
Distribuidor Internacional de Alimentos, S. A. de C. V. (DIA)	Distribución y comercialización de productos alimenticios de cualquier naturaleza	99.99%	99.99%
Tenedora de las acciones de las subsidiarias:			
Optimización de Recursos Administrativos, S. A. de C. V. (ORA)	Prestadora de servicios administrativos, principalmente a compañías afiliadas y partes relacionadas	99.99%	99.99%
Cool Cargo, S. A. de C. V. (COOL)	Distribución de productos alimenticios de cualquier naturaleza	50%	50%
Exim del Caribe, S. A. de C. V. (EXIM)	Importación, exportación, almacenamiento, comercialización y distribución de todo tipo de bienes y servicios	99.99%	99.99%
Otros negocios			
Para Servirle a Usted, S. A. de C. V. (SERVIRLE)	Comercialización de pan casero (adquirida el 2 de octubre de 2001)	99.99%	99.99%
Alsea, Lys, Asociados, S. A. de C. V. (ALYSA)	Elaboración, comercialización y distribución de pan congelado (desincorporada a partir del 20 de diciembre de 2002)	-	50%
Operadora West, S. A. de C. V. (WEST)	Compañía en la que se concentran tiendas de la franquicia Burger King (a partir del 2 de julio de 2002)	28.50%	-
SC de México, S. A. de C. V. (SC)	Compañía tenedora de acciones de compañías cuyo giro comercial está relacionado con la venta de productos Starbucks Coffee (constituida a partir del 21 de febrero de 2002)	78.05%	-
Tenedora de las acciones de la siguiente subsidiaria:			
Café Sirena, S. de R. L. de C. V. (CAFÉ)	Compañía en la que se concentran tiendas Starbucks Coffee (constituida el 26 de febrero de 2002)	82%	-

El 26 de febrero de 2002, ALSEA celebró un contrato de asociación con Starbucks Coffee International, Inc., para promover y desarrollar la marca Starbucks Coffee en México a través de una subsidiaria.

El 2 de julio de 2002 ALSEA adquirió el 28.5% de la tenencia accionaria de la empresa Operadora West, S. A. de C. V. franquiciataria de Burger King Corporation.

El 2 de diciembre de 2002, COFRAMET celebró un contrato de enajenación de las acciones de PIZZAJAL con un tercero, por lo que a partir de esa fecha, PIZZAJAL deja de ser subsidiaria de COFRAMET y a su vez subsidiaria indirecta de ALSEA, originándose un cargo en los resultados de \$3,949, registrado en otros gastos, así como la desinversión del interés minoritario en el estado de variaciones en el capital contable. Adicionalmente ODP le compró los activos por \$63,300.

El 20 de diciembre de 2002, ALSEA celebró un contrato de enajenación de las acciones de ALYSA con un tercero, por lo que a partir de esa fecha, ALYSA deja de ser subsidiaria de ALSEA, originándose un cargo en los resultados de \$4,872, registrado en otros gastos y la desincorporación del interés minoritario en el estado de variación en el capital contable.

El 31 de diciembre de 2001, ALSEA celebró un contrato de enajenación de las acciones de DOBRASIL con OPERADORA, por lo que a partir de esa fecha, DOBRASIL deja de ser controlada directa de ALSEA para convertirse en controlada de OPERADORA DP, registrándose un beneficio de \$11,417. Véase Nota 11.

Los estados financieros consolidados que se acompañan fueron preparados de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) y se expresan en miles de pesos de poder adquisitivo del último ejercicio, en este caso del 31 de diciembre de 2002.

A continuación se resumen las políticas de contabilidad más importantes seguidas en la formulación de los estados financieros consolidados, incluyendo los conceptos, métodos y criterios relativos al reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera:

- a. Todos los saldos y operaciones de importancia entre las compañías consolidadas han sido eliminados en la consolidación.
- b. Las inversiones en valores se expresan a su valor de mercado.
- c. Los inventarios, así como su costo de las ventas, se valúan originalmente por el método de últimas entradas-primeras salidas y se actualizan a su costo de reposición mediante la aplicación de factores derivados del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC); los valores del inventario así determinados no exceden a su valor de mercado. (Véase Nota 4).
- d. Los gastos incurridos para registro y colocación de acciones en los mercados de valores se registran como pagos anticipados hasta el momento en que la colocación se realice aplicándose contra la prima en colocación de acciones neta del impuesto sobre la renta, la cual forma parte del capital contribuido.
- e. El exceso del costo sobre el valor neto en libros de las acciones de compañías subsidiarias se amortiza en un plazo de 9 años. (Véase Nota 7).
- f. Los inmuebles, equipo y mejoras a locales arrendados se expresan a su valor actualizado, determinado mediante la aplicación a su costo de adquisición de factores derivados del INPC.

La compañía capitaliza en las construcciones en proceso el costo integral de financiamiento derivado de préstamos que financian dichas construcciones.

La depreciación y amortización se calculan por el método de línea recta con base en las vidas útiles estimadas de los activos, tanto sobre el costo de adquisición como sobre los incrementos por actualización. (Véase Nota 6).

- g. Las patentes y marcas representan pagos efectuados por los derechos del uso de la marca "Domino's Pizza" con vigencia hasta el 2025 y los derechos del uso de la marca "Starbucks Coffee" con vigencia de 20 años y se actualizan mediante la aplicación a su costo histórico de factores derivados del INPC. Estos pagos son amortizados contra resultados a la tasa del 5% anual.

- h.** Los gastos de instalación se expresan a su valor actualizado, determinado mediante la aplicación a su costo de adquisición de factores derivados del INPC y corresponden básicamente a los costos y gastos encaminados a la apertura de nuevos puntos de venta en distintas zonas, estos gastos se amortizan por el método de línea recta a la tasa del 5% anual por las tiendas de la marca Domino's Pizza y por la vigencia de los contratos por las tiendas de la marca Starbucks Coffee. Al 31 de diciembre de 2002 y de 2001, la división de Domino's Pizza cuenta en la República Mexicana con 310 y 283 tiendas propias respectivamente, y con 4 puntos de venta de la marca Starbucks Coffee en la República Mexicana.
- i.** Los gastos incurridos en la colocación de los pagarés a mediano plazo en los mercados de valores se amortizan en el período de la vigencia de los pagarés.
- j.** El impuesto sobre la renta (ISR), el impuesto al activo (IA) y la participación de los trabajadores en la utilidad (PTU) se registran bajo el método de activo y pasivo integral, el cual consiste en determinar el ISR diferido aplicando la tasa de ISR correspondiente a las diferencias entre el valor contable y fiscal de los activos y pasivos (diferencias temporales). (Véase Nota 11).
- k.** Las remuneraciones al retiro (primas de antigüedad y plan de pensiones) que los trabajadores tienen derecho a percibir al terminar la relación laboral después de 15 años de servicios y al llegar a la edad de 65 años, respectivamente, se reconocen como costo de los años en que se prestan tales servicios con base en estudios actuariales bajo el método de costo unitario proyectado. (Véase Nota 9).

Los demás pagos basados en antigüedad a que, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, pueden tener derecho los trabajadores en caso de separación o muerte, se llevan a resultados en el año en que se vuelven exigibles.

- l.** Las transacciones en monedas extranjeras se registran a los tipos de cambio vigentes en las fechas de su concertación. Los activos y pasivos en dichas monedas se expresan en moneda nacional a los tipos de cambio vigentes a la fecha del balance general. Las diferencias motivadas por fluctuaciones en los tipos de cambio entre las fechas de concertación de las transacciones y su liquidación o valuación al cierre del ejercicio, se aplican a los resultados. (Véase Nota 2).
- m.** El capital social, la reserva legal, la reserva para recompra de acciones y las utilidades acumuladas representan el valor de dichas partidas en términos de poder adquisitivo al fin del último ejercicio y se determinan aplicando a los valores históricos factores derivados del INPC.
- n.** La prima neta en colocación de acciones (véase inciso d. anterior) representa la diferencia en exceso entre el pago por las acciones suscritas y el valor normal de las mismas y se actualiza aplicando factores derivados del INPC.
- o.** El resultado por posición monetaria representa el efecto de la inflación, medida en términos del INPC, sobre el neto de los activos y pasivos monetarios mensuales expresados a pesos constantes del cierre del año.
- p.** La utilidad integral está representada por la utilidad neta, más los efectos del resultado por tenencia de activos no monetarios, la ganancia o pérdida por la conversión en moneda extranjera, la adopción de impuestos diferidos, así como aquellas partidas que por disposición específica de algunos Boletines se reflejan en el capital contable y no constituyen aportaciones, reducciones y distribuciones de capital y se actualiza aplicando factores derivados del INPC.
- q.** La conversión a pesos mexicanos de la información financiera de subsidiarias en el extranjero, base para la consolidación o el reconocimiento del método de participación, se efectuó de acuerdo con los lineamientos del Boletín B-15 "Transacciones en Moneda Extranjera y Conversión de Estados Financieros de Operaciones Extranjeras" emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., siguiendo el método de Entidad Extranjera. Para la conversión de los activos y pasivos (monetarios y no monetarios) de las subsidiarias se utilizó el tipo de cambio de \$3.33 en 2002 y \$3.96 en 2001 por real brasileño.

Asimismo, conforme a lo establecido en dicho boletín, las cifras de los estados financieros previamente reportados se expresan en monedas constantes, bajo este pronunciamiento, las cifras del ejercicio anterior, se expresan a unidades monetarias de un mismo poder adquisitivo, para lo cual la compañía utilizó un factor de actualización común de 1.0555. Dicho factor fue calculado utilizando un promedio ponderado con relación a las ventas, considerando las variables de inflación y de variación en el tipo de cambio.

El efecto de inflación de Brasil por el año terminado el 31 de diciembre de 2002 de acuerdo con el Índice Nacional de Precios al Consumidor de aquel país fue de 12.53%.

- r. La utilidad por acción es el resultado de dividir la utilidad del año entre el promedio ponderado de acciones en circulación en el período. Al 31 de diciembre de 2002 y de 2001 el promedio ponderado de acciones en circulación fue de 120,426,867 y 121,176,981, respectivamente.

- s. Nuevos pronunciamientos contables:

Durante el año de 2002 el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) emitió los siguientes pronunciamientos.

- 1. Boletín C-8 “Activos Intangibles”, el cual sustituye al actual Boletín C-8, vigente desde 1976. Las disposiciones de este nuevo Boletín son obligatorias para los ejercicios iniciados a partir del 1 de enero de 2003.

Los aspectos más relevantes de este Boletín son: (i) se establecen lineamientos y criterios específicos para el tratamiento contable de los costos de investigación y desarrollo; (ii) los costos preoperativos identificados plenamente como de investigación deben reconocerse como gastos del período; (iii) los costos preoperativos identificados plenamente como de desarrollo (o en la fase de desarrollo de un proyecto) que pudieran ser reconocidos como un activo intangible, deberán de cumplir con los criterios para su capitalización, cualquier otro costo preoperativo no estará sujeto a capitalización y (iv) las reglas de valuación se basan en una secuencia lógica del ciclo de vida del activo, considerando el reconocimiento y medición inicial del activo intangible, el reconocimiento de un gasto, los desembolsos posteriores y la valuación posterior al reconocimiento inicial.

- 2. Boletín C-9 “Pasivo, Provisiones, Activos y Pasivos Contingentes y Compromisos”, el cual sustituye a los Boletines C-9 y C-12 originales, ambos vigentes desde 1974, y deja sin efecto a las circulares 46, 47 y 48. Las disposiciones de este nuevo Boletín son obligatorias para los ejercicio iniciados a partir del 1 de enero de 2003.

Los aspectos más relevantes de este Boletín son: (i) establecer mayor precisión en los conceptos relativos a provisiones, obligaciones acumuladas, activos y pasivos contingentes; (ii) incorporación detallada del tema de provisiones en cuanto a su reconocimiento; el uso del valor presente, consideración de eventos futuros para su estimación, tratamiento contable de posibles reembolsos y cambios en la estimación del valor de las provisiones, su aplicación; así como la revelación requerida (iii) establecimiento de reglas para el tratamiento contable para la redención de obligaciones, cuando ocurre anticipadamente o cuando se sustituye por una nueva emisión y (iv) reconocimiento de provisiones para resarcir daños ecológicos causados a la naturaleza.

La administración de la compañía estima que la adopción de dichos boletines no tendrá un efecto importante en la contabilidad de la compañía.

- t. Los PCGA requieren en la preparación de estados financieros que la administración de la compañía realice estimaciones contables que le permitan conocer, aunque sea en forma aproximada, el efecto futuro de eventos que no son susceptibles de cuantificar con exactitud a la fecha de emisión de los estados financieros. Las transacciones consumadas podrían diferir de las estimaciones realizadas.

Nota 2 - Posición en moneda extranjera:

- a. Al 31 de diciembre de 2002 y de 2001 ALSEA y sus subsidiarias tenían activos y pasivos monetarios en miles de dólares americanos (US), como se muestran a continuación:

	Tipo de cambio por dólar			
	31 de diciembre de		31 de	4 de
	2002		diciembre	febrero
	2001		de 2002	de 2003
Activos	US 1,092	US 2,052	10.3613	10.8833
Pasivos	(2,279)	(3,900)		
Posición neta corta	(US 1,187)	(US 1,848)		

- b. A continuación se resumen las principales operaciones efectuadas en miles de dólares americanos.

	Año que terminó el	
	31 de diciembre de	
	2002	2001
Compra de alimentos	US 47,543	US 51,011
Compra de activo fijo	1,433	1,690
Regalías	6,727	6,840
Derechos de apertura	117	55

- c. Al 31 de diciembre de 2002 la compañía no tenía contratada cobertura alguna contra riesgos cambiarios.

Nota 3 - Análisis de saldos y operaciones con partes relacionadas:

- a. Los saldos por cobrar (pagar) se analizan a continuación:

	31 de diciembre de	2001
	2002	
Por cobrar:		
Fast Food Road, S. A. de C. V.		\$ 5,104
Por pagar:		
Fast Food Road, S. A. de C. V.	\$ 316	
COOL	1,389	
	\$ 1,705	

- b. Durante los ejercicios concluidos al 31 de diciembre de 2002 y de 2001 la principal transacción realizada con partes relacionadas fue el gasto por servicio de fletes por un importe de \$84,201 y \$82,733, respectivamente. ALSEA otorgó dos avales para la compra de transporte por un monto de \$14,000 y \$6,205, respectivamente teniendo como garantía de las partes relacionadas dichos activos.

Nota 4 - Inventarios:

	31 de diciembre de	
	2002	2001
Alimentos y bebidas	\$ 62,586	\$ 74,748
Envase y empaque	4,229	926
Otros	12,619	14,573
	79,434	90,247
Estimación para inventarios obsoletos	(3,158)	(2,073)
	\$ 76,276	\$ 88,174

Nota 5 - Análisis de la inversión en acciones de compañías asociadas:

- a. La inversión en acciones de compañías asociadas se analiza como se muestra a continuación:

	31 de diciembre de 2002
Inversión al costo	\$ 41,758
Participación en los resultados	3,355
	\$ 45,113

- b. La inversión en acciones de compañías asociadas se integra como sigue:

	31 de diciembre de 2002
Asociada	
WEST	\$ 43,789
COOL	1,324
	\$ 45,113

Nota 6 - Análisis de inmuebles, equipo y mejoras a locales arrendados:

a. El activo fijo se analiza a continuación:

	31 de diciembre de		Tasa anual de depreciación
	2002	2001	%
Edificio	\$ 80,376 ⁽¹⁾	\$ 88,733 ⁽¹⁾	5
Equipo de tienda	319,855 ⁽¹⁾	292,318 ⁽¹⁾	10
Mejoras a propiedades arrendadas	384,741	329,183	5
Equipo de transporte	115,073	120,207	25
Equipo de cómputo	85,501	73,923	30
Equipo de producción	88,890 ⁽¹⁾	126,265 ⁽¹⁾	10
Mobiliario y equipo de oficina	18,902	19,069	10
	1,093,338	1,049,698	
Depreciación y amortización acumuladas	(326,316)	(262,843)	
	767,022	786,855	
Terrenos	30,381 ⁽¹⁾	35,602 ⁽¹⁾	
Anticipos para adquisición de activo fijo	125	520	
	\$ 797,528	\$ 822,977	

⁽¹⁾ Activos fijos garantizando préstamos bancarios. (Véase Nota 8).

b. Arrendamiento operativo:

La compañía tiene celebrado contratos de arrendamiento operativo por cada uno de los puntos de venta con distintos arrendatarios; los contratos estipulan plazos que van de 1 a 5 años, los cuales pueden ser renovados al término del tiempo estipulado. El valor del arrendamiento se incrementa en la misma proporción a la tasa de inflación que determine el Banco de México mediante el INPC del año anterior. Al 31 de diciembre de 2002 el cargo a resultados por este concepto importó \$60,955 (\$56,497 en 2001).

Nota 7 - Análisis del exceso del costo sobre el valor neto en libros de las acciones de subsidiarias:

El exceso del costo sobre el valor neto en libros de las acciones de compañías subsidiarias y asociadas se analiza a continuación:

	31 de diciembre de	
	2002	2001
Subsidiarias y Asociadas		
EXIM	\$ 42,458	\$ 42,478
WEST	23,292	
DP6	19,865	15,392
FRANJA (Nota 1)	12,809	12,815
SERVIRLE	640	641
COOL	151	151
PIZZA JAL	-	1,065
	99,215	72,542
Amortización acumulada	(24,704)	(18,863)
	\$ 74,511	\$ 53,679

Nota 8 - Análisis de los pagarés y documentos por pagar:

A. Saldos

	31 de diciembre de	
	2002	2001
Pagarés por pagar -		
Pagarés a mediano plazo, a una tasa de interés interbancaria de equilibrio (TIIE) más 2.00 a 4.00 puntos, con vencimiento en agosto de 2004 (ALSEA) ⁽¹⁾	\$ 100,000	\$ 106,141
Porción circulante de los pagarés a mediano plazo por pagar		(591)
Pagarés a mediano plazo por pagar	<u>\$ 100,000</u>	<u>\$ 105,550</u>
Documentos por pagar -		
Crédito refaccionario a favor de Scotiabank Inverlat, S. A., a una tasa TIIE más 2.5 puntos con vencimiento en junio de 2003 (OPERADORA DP)	\$ 3,333	\$ 10,664
Crédito simple con garantía hipotecaria a favor de Scotiabank Inverlat, S. A., a una tasa TIIE más 2.5 puntos con vencimiento en julio de 2005 (OPERADORA DP)	10,617	12,827
Dos créditos simples a favor de BBVA Bancomer, S. A., a una tasa TIIE más 2.5 puntos con vencimiento en junio de 2004 (OPERADORA DP)	11,250	20,071
Dos aperturas de crédito en cuenta corriente con garantía hipotecaria constituida sobre el terreno propiedad de DIA a favor de Scotiabank Inverlat, S. A., a una tasa TIIE más 2.5 puntos con vencimiento en febrero y marzo de 2004 (DIA)	6,068	11,863
	<u>\$ 31,268</u>	<u>\$ 55,425</u>
Crédito refaccionario garantizado con el equipo de producción a favor de INVEX, S. A. a una tasa de interés TIIE más 2.75 puntos con vencimiento en enero de 2004 (DIA)	2,917	5,278
Dos aperturas de crédito en cuenta corriente con BBVA Bancomer, S. A. a una tasa TIIE más 1.75 puntos con vencimiento en junio y julio de 2005 (DIA)	24,167	30,610
Crédito simple a favor de Bancrecer, S. A. a una tasa TIIE más 1.75 puntos con vencimiento en junio de 2003 (DIA)	5,000	10,555
Crédito simple a favor de Invex, S. A. a una tasa TIIE más 2.75 puntos con vencimiento en diciembre de 2002 (DIA)		11,610
Pagaré a favor de Activo Financiero, S. A. de C. V. a una tasa TIIE más 6 puntos (PIZZAJAL)		2,341
Porción circulante de los documentos por pagar a largo plazo	<u>(34,570)</u>	<u>(36,726)</u>
Documentos por pagar a largo plazo	<u>\$ 28,782</u>	<u>\$ 79,093</u>

B. Limitaciones financieras y obligaciones:

- (1) - La relación de activo circulante a pasivo circulante no deberá ser menor a 1.25 veces y no se considerará como pasivo circulante la porción a corto plazo del pagaré de mediano plazo.
- La relación de activo circulante menos inventarios a pasivo circulante no deberá ser menor a 1.00, y no se considerará como pasivo circulante la porción a corto plazo del pagaré de mediano plazo.
- La relación de pasivo total a capital contable no deberá ser mayor a 0.75 veces.
- La relación de utilidad de operación más depreciación y amortización a gastos financieros brutos pagados no deberá ser menor a 3.50 veces, para efectos del cálculo se deberán considerar los últimos 12 meses.
- La relación de utilidad de operación más depreciación y amortizaciones a pasivo con costo de corto plazo no deberá ser menor a 1.25 veces y se deben considerar los últimos 12 meses; asimismo, cuando sea clasificado a corto plazo el pagaré a mediano plazo no deberá considerarse en la determinación de esta razón.
- No se podrán pagar dividendos en efectivo, si esto afecta el cumplimiento de las presentes limitaciones. Adicionalmente, durante el último año de vigencia de la presente disposición, como mínimo deberá mantener en la cuenta de efectivo e inversiones temporales por lo menos el saldo en circulación después de pagar dividendos.
- La compañía se compromete a no enajenar activos fijos sin reinvertir su importe en la adquisición de otros activos fijos en el mismo ejercicio o en el inmediato siguiente
- ALSEA y sus subsidiarias actuales y futuras no podrán constituir gravámenes sobre sus activos; excepción hecha por: 1) la contratación de nuevos créditos refaccionarios para los equipos de nuevas tiendas; 2) la contratación de nuevos créditos para la adquisición y/o construcción de nuevos centros de distribución hasta por un monto de \$80,000; y 3) para la adquisición de nuevos activos mediante arrendamiento financiero.
- El saldo de la cuenta de balance denominada "cuentas por cobrar a partes relacionadas" o cualquier otra que agrupe cantidades a cargo de partes relacionadas no podrá ser mayor de \$5,000.
- Inversiones y/o apoyos financieros anuales en proyectos ubicados fuera del territorio mexicano que tienen o pudieran tener a través de subsidiarias, no podrán exceder de \$30,000 salvo el consentimiento de la Asamblea de Tenedores.
- Algunos accionistas deberán mantener cuando menos el 51 % de las acciones de control representativas del capital social de ALSEA.

A la fecha de emisión de estos estados financieros las limitaciones financieras y obligaciones se han cumplido.

Nota 9 - Remuneraciones al retiro:

Los beneficios al retiro establecidos (pensión y prima de antigüedad) se basan principalmente en los años de servicios y edad cumplidos por el trabajador y su remuneración a la fecha de retiro.

Las obligaciones y costos correspondientes a dichos beneficios se reconocen con base en estudios actuariales elaborados por expertos independientes utilizando el método de costo unitario proyectado.

La compañía no tiene establecido un fideicomiso para cubrir estos beneficios, y su monto y demás datos financieros derivados de los cálculos actuariales consolidados se resumen a continuación:

	31 de diciembre de	
	2002	2001
Obligaciones por beneficios proyectados	\$ 928	\$ 507
Variación en supuestos y ajustes por experiencia	(158)	(96)
	770	411
Activo intangible	23	56
Obligación por beneficio actuales	793	467
Activos del plan	-	-
Pasivo neto actual	\$ 793	\$ 467
Costo neto del período:		
Costo laboral	\$ 295	\$ 192
Costo financiero	33	13
Amortizaciones	32	27
	\$ 360	\$ 232
Tasa de descuento	4.5%	4.5%
Tasa de incremento de sueldos	1.0%	0.5%

Nota 10 - Capital contable:

Capital social -

Con fecha 29 de abril de 2002 en Asambleas General Extraordinaria y Ordinaria de accionistas se acordó lo siguiente:

- Se decretaron dividendos por un importe bruto de \$10,350 (\$10,000 nominales) que se pagará de las utilidades acumuladas de la compañía.
- Se determinó incrementar el capital social en \$991 (\$962 nominales), mediante la emisión de 481,231 acciones ordinarias, Serie única, Clase II, sin expresión de valor nominal; asimismo, se propuso decretar una prima por suscripción de acciones por un importe de \$2,229 (\$2,165 nominales).

Con fecha 2 de julio de 2001 en Asamblea General Extraordinaria de Accionistas se decretaron dividendos por un importe bruto de \$43,343 (\$40,000 nominales) que se pagará de las utilidades acumuladas de la compañía.

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

Al 31 de diciembre de 2002 después de considerar los efectos antes mencionados el capital social fijo y variable suscrito está representado por 118,751,417 acciones comunes nominativas, sin expresión de valor nominal, como se muestra a continuación:

Número de acciones	Descripción	Importe
122,289,370	Capital social fijo	\$ 244,579
1,139,088	Capital social variable	2,278
(4,677,041)	Acciones recompradas	(9,354)
118,751,417	Capital social nominal	237,503
	Incremento por actualización	134,681
	Capital social al 31 de diciembre de 2002	\$ 372,184

En caso de reducción de capital, estará gravado como si fuera dividendo el excedente del capital contable sobre las aportaciones actualizadas, de acuerdo con los procedimientos establecidos por la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR).

Utilidades acumuladas -

Los dividendos que se paguen de utilidades acumuladas estarán libres de ISR si provienen de la cuenta de utilidad fiscal neta (CUFIN) y por el excedente se pagará el 34% sobre el resultado de multiplicar el dividendo pagado por el factor de 1.5152. El impuesto que se origine por el pago del dividendo que no provenga de la CUFIN será a cargo de la compañía y podrá acreditarse contra el ISR corporativo del mismo ejercicio en que se pague el dividendo o contra el ISR corporativo de los dos ejercicios siguientes.

Al 31 de diciembre de 2002, el valor fiscal de la cuenta de utilidad fiscal neta reinvertida asciende a \$122,648.

Al 31 de diciembre de 2002 la compañía tenía 4,677,041 acciones propias adquiridas de forma temporal que representan el 3.9% en relación al capital social.

A continuación se muestra un análisis de las acciones recompradas al 31 de diciembre de 2002:

Fecha de adquisición	Acciones	Valor nominal	Precio promedio en fecha de adquisición	Valor de mercado	
				al 31 dic. 02	al 4 feb. 2003
Durante 1999	509,000	1,018	11.59	7.35	7.05
Durante 2000	432,000	864	9.03	7.35	7.05
Durante 2001	1,161,600	2,323	4.10	7.35	7.05
Enero 2002	164,000	328	3.41	7.35	7.05
Febrero 2002	27,100	54	3.64	7.35	7.05
Abril 2002	30,900	62	4.95	7.35	7.05
Mayo 2002	219,600	439	7.32	7.35	7.05
Junio 2002	140,000	280	6.96	7.35	7.05
Julio 2002	50,100	100	6.99	7.35	7.05
Agosto 2002	889,841	1,780	7.00	7.35	7.05
Septiembre 2002	680,500	1,361	6.94	7.35	7.05
Octubre 2002	202,800	406	7.07	7.35	7.05
Noviembre 2002	135,200	270	7.33	7.35	7.05
Diciembre 2002	34,400	69	7.30	7.35	7.05
	<u>4,677,041</u>	9,354			
Efecto de actualización		<u>388</u>			
		<u>\$ 9,742</u>			

Las acciones propias recompradas disponibles se reclasifican al capital contribuido y ganado.

Al 31 de diciembre de 2002 la compañía cuenta con un saldo disponible para recompra de acciones temporales propias por \$40,011.

Nota 11 - Impuesto sobre la renta (ISR), impuesto al activo (IA) y participación de los trabajadores en la utilidad (PTU):

A partir de 1999 la compañía y sus subsidiarias determinan el ISR y el IA en forma consolidada.

Por el año que terminó el 31 de diciembre de 2002 y de 2001 la compañía y subsidiarias determinaron una utilidad fiscal consolidada de \$128,849 y \$107,790, respectivamente. El ISR consolidado se determinó con base en la participación que la compañía tiene en cada subsidiaria. El resultado contable difiere del resultado para fines fiscales, debido al diferente tratamiento contable y fiscal de las compras y costo de ventas, depreciación actualizada, patentes y marcas y a la diferencia en el reconocimiento de los efectos de la inflación, cuya determinación es diferente para efectos contables y fiscales.

El beneficio contable por la consolidación fiscal corresponde al sobrante de las provisiones de ISR o IA que cada subsidiaria registró en forma individual y el ISR causado por el grupo.

De acuerdo con la LISR en vigor la compañía, en forma individual, determinó una utilidad fiscal de \$1,072 y una pérdida fiscal de \$4,906 en 2001, la utilidad fiscal de 2002 fue amortizada con pérdidas fiscales de años anteriores.

Al 31 de diciembre de 2002 ALSEA y subsidiarias tienen pérdidas fiscales individuales por amortizar que importan \$53,212, las cuales son susceptibles de actualizarse aplicando factores derivados del INPC y pueden aplicarse contra utilidades fiscales futuras hasta por diez ejercicios siguientes.

Al 31 de diciembre de 2002 la compañía ha pagado IA por un importe de \$7,090, por el cual podrá solicitar devolución siempre y cuando el ISR causado en cualquiera de los diez ejercicios siguientes sea superior al IA de esos años. La devolución no podrá ser mayor a la diferencia de ambos impuestos; este impuesto es susceptible de actualizarse mediante la aplicación de factores derivados del INPC.

Al 31 de diciembre de 2002 y 2001 las principales diferencias temporales sobre las que se reconoce ISR diferido se analizan como se muestra en la página siguiente. Se están reconociendo las pérdidas fiscales cuya probabilidad de reversión sean altas.

	31 de diciembre de	
	2002	2001
Inventarios	\$ 74,879	\$ 89,673
Activo fijo	32,349	32,274
Patentes y marcas	96,770	77,670
Pagos anticipados	9,299	6,774
Provisiones	(12,842)	(13,457)
Pérdidas fiscales por amortizar	(20,697)	(21,231)
	179,758	171,703
Tasa de ISR	x35%	x35%
	62,915	60,096
Efecto en reducción de tasas de ISR	(4,941)	-
	57,974	60,096
IA por compensar	(7,090)	-
	50,884	60,096
Reserva de valuación	412	-
ISR diferido pasivo	\$ 51,296	\$ 60,096

El ISR cargado a los resultados se analiza como sigue:

	31 de diciembre de	
	2002	2001
ISR causado	\$ 91,630	\$ 70,623
Beneficio fiscal por consolidación	(5,764)	(2,031)
Beneficio fiscal por la adquisición de acciones de DOBRASIL	(11,417)	
	74,449	68,592
ISR diferido	(1,623)	(4,202)
	<u>\$ 72,826</u>	<u>\$ 64,390</u>

La PTU se determinó aplicando la tasa del 10% a la base determinada conforme a las reglas establecidas por la LISR.

Nota 12 - Compromisos y contingencias:

Compromisos

OPERADORA DP (subsidiaria) celebró un contrato de fideicomiso irrevocable de publicidad para la contratación de transmisiones de anuncios a través de la televisión, por un importe de \$40,000, exigibles al momento en que se reciba el servicio durante el ejercicio. El fideicomiso se denominó "Fideicomiso F/025 Domino's Pizza". "Bankboston, S. A., Institución de Banca Múltiple (Fiduciario) tiene la titularidad del patrimonio autónomo y con esto la administración del fondo, así como cobros de las subfranquicias, por orden de OPERADORA DP, quien es el Fideicomitente y quien realizó la aportación inicial y otorgó poder e instrucciones al Fiduciario para que realice sus tareas. Invex, S. A. de C. V., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero INVEX como Fideicomisario abrió una línea de crédito por la suma principal hasta de \$40,000 a favor del Fiduciario en los términos y condiciones contenidas en el contrato mencionado; y Bankboston, S. A., Institución de Banca Múltiple, división fiduciaria, como Fiduciario se encarga de hacer el manejo de los fondos previa autorización del Fideicomitente.

Al 31 de diciembre de 2001 la deuda con INVEX por la línea de crédito arriba mencionada importó \$7,399.

Contingencias

ALSEA y subsidiarias se encuentran involucradas en varios juicios y litigios derivados del curso normal de sus operaciones, en opinión de los funcionarios y los abogados de la compañía, estos asuntos se resolverán en forma favorable; en caso contrario, el resultado de los juicios no afectará sustancialmente la situación financiera consolidada ni el resultado consolidado de las operaciones de ALSEA y subsidiarias.

Nota 13 - Información de segmentos:

La compañía está organizada en cuatro grandes divisiones operativas principalmente que son servicios de venta de pizzas (Domino's Pizza), Servicios de Distribución, Servicios de café (Starbucks Coffee) y otros negocios, todas encabezadas por la misma administración.

La información referente a los segmentos se presenta a continuación:

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

Información sobre segmentos del negocio por los ejercicios anuales terminados el 31 de diciembre de 2002 y 2001

Miles de pesos de poder adquisitivo de diciembre de 2002

	2002					2001	
	División Domino's Pizza	División Distribución	División Starbucks Coffee	Otros negocios	Eliminaciones	Consolidado	Consolidado
INGRESOS -							
Provenientes de terceros	\$ 1,723,445	\$ 788,729	\$ 5,882	\$ 61,956		\$ 2,580,012	\$ 2,474,654
Entre segmentos	22,376	592,391		31,105	(\$ 645,872)		
	1,745,821	1,381,120	5,882	93,061	(645,872)	2,580,012	2,474,654
COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN	(1,575,532)	(1,297,954)	(11,692)	(107,711)	648,849	(2,344,040)	(2,255,266)
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 170,289	\$ 83,166	(\$ 5,810)	(\$ 14,650)	(\$ 2,977)	235,972	219,388
OTROS CONCEPTOS DE RESULTADOS						(102,780)	(189,639)
UTILIDAD NETA CONSOLIDADA						\$ 133,192	\$ 29,749
TOTAL DE ACTIVO	\$ 1,022,439	\$ 429,222	\$ 76,415	\$ 1,312,330	\$ 1,257,835	\$ 1,582,571	\$ 1,472,988
TOTAL DE PASIVO	\$ 234,584	\$ 199,189	\$ 6,759	\$ 276,919	(\$ 196,085)	\$ 521,366	\$ 501,471
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	\$ 85,757	\$ 21,681	\$ 776	\$ 5,405	\$ -	\$ 113,619	\$ 111,178

Nota 14 - Evento posterior:

El 31 de diciembre de 2002 se adicionó un párrafo al artículo 2A de la Ley del IVA que grava los alimentos preparados para llevar o para entregar a domicilio, la compañía se podrá ver afectada por esta adición.

La administración de la empresa decidió desincorporar en 2003 las compañías EXIM y SERVIRLE por no considerarlas estratégicas en el plan de negocios 2003-2007.


Lic. José Rivera Río Rocha
 DIRECTOR CORPORATIVO DE FINANZAS


Lic. Cosme A. Torrado Martínez
 DIRECTOR GENERAL


C.P. Abel Barrera Fermín
 CONTRALOR CORPORATIVO

Información a Inversionistas

Audidores **Independientes**

PricewaterhouseCoopers

Mariano Escobedo 573

Col. Rincón del Bosque

11580, México, D.F.

Tel. 5263.6000

Relación con **Inversionistas**

Lizette Chang

lchang@alsea.com.mx

Tel. 5241.7158

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 se realizó el 25 de agosto de 2000 en la Bolsa Mexicana de Valores, tiene la clave de pizarra ALSEA P00.

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
www.alsea.com.mx