



INFORME ANUAL 2003



(ELEVACIÓN A LA POTENCIA)

Operación aritmética que consiste en hallar la multiplicación de cierto grado de un número. Se dice "elevar a una potencia", "elevar a potencias", "elevar a la segunda, tercera...potencia" ó también se puede decir *"elevar a la potencia ALSEA"*

(PERFIL CORPORATIVO)

ALSEA es el operador líder de restaurantes de servicio rápido. En México opera Domino's Pizza, Starbucks Coffee, y es el franquiciatario más grande 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*.

(MISIÓN) 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"

(VISIÓN) A dónde vamos

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

(CONTENIDO)

Cifras Relevantes	Consejo de Administración	Mensaje a los Accionistas	Domino's Pizza	Starbucks Coffee	Burger King	DIA	Servicios Compartidos	Análisis de los Estados Financieros	Gobierno Corporativo	Estados Financieros
(1)	(2)	(3)	(4)	(10)	(14)	(18)	(21)	(22)	(24)	(28)

(ESTRUCTURA CORPORATIVA)



Operadora DP de México, S.A. de C.V. opera la marca en México a través de 472 unidades, de las cuales 304 son tiendas propias y 168 son subfranquicias. De Libra, Empreendimentos, Comércio e Serviços Ltda. (subsidiaria de Dobrasil, S.A. de C.V.) opera la marca en Brasil a través de 29 tiendas.



Café Sirena, S. de R.L. de C.V. opera la marca en México a través de 22 tiendas propias.



Operadora West, S.A. de C.V., empresa franquiciataria de Burger King Corporation y opera la marca en México a través de 37 restaurantes.



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.

(VALORES) Lo que nos hace grandes

- S** servicio y enfoque al cliente
- E** excelencia personal y desarrollo integral
- R** respeto, integridad y austeridad
- V** vigilar la calidad y la productividad
- I** innovación y creatividad
- R** responsabilidad, compromiso y trabajo en equipo

(PLAN ESTRATÉGICO 2003-2008)

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, subfranquiciatarios y asociados.

Valor para el accionista

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

CIFRAS RELEVANTES⁽¹⁾

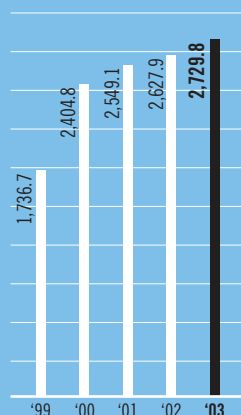
	2003	%	2002	%	2001	%	2000	%	1999	%	TACC 03/99
Ventas Netas	\$ 2,729,813	100.00	\$ 2,627,916	100.00	\$ 2,549,196	100.00	\$ 2,404,849	100.00	\$ 1,736,744	100.00	12.0%
Costo de Ventas	1,194,188	43.75	1,160,823	44.17	1,146,160	44.96	1,055,616	43.90	788,360	45.39	10.9%
Utilidad Bruta	1,535,625	56.25	1,467,093	55.83	1,403,036	55.04	1,349,233	56.10	948,384	54.61	12.8%
Gastos de Operación	1,140,904	41.79	1,076,619	40.97	1,047,962	41.11	983,629	40.90	618,102	35.59	16.6%
Depreciación	153,493	5.62	120,564	4.59	117,443	4.61	107,204	4.46	65,605	3.78	23.7%
Utilidad de Operación	241,228	8.84	269,910	10.27	237,631	9.32	258,400	10.74	264,677	15.24	-2.3%
EBITDA	394,721	14.46	390,474	14.86	355,074	13.93	365,604	15.20	330,282	19.02	4.6%
Utilidad Neta Consolidada	117,087	4.29	138,986	5.29	30,976	1.22	115,102	4.79	161,453	9.30	-7.7%
Activo Total	1,709,502	100.00	1,651,440	100.00	1,533,693	100.00	1,664,490	100.00	1,349,750	100.00	6.1%
Efectivo	195,646	11.44	207,086	12.54	100,558	6.56	112,995	6.79	89,712	6.65	21.5%
Pasivo con Costo	142,907	8.36	170,457	10.32	231,107	15.07	328,887	19.76	214,263	15.87	-9.6%
Capital Contable Mayoritario	1,152,151	67.40	1,080,453	65.43	961,008	62.66	978,980	58.82	900,902	66.75	6.3%
Precio de la acción	9.60		7.35		3.50		6.14		11.90		-5.2%
Utilidad por Acción	1.04		1.17		0.26		0.95		1.33		-6.0%
Dividendos por Acción	0.38		0.09		0.34		-		-		
Valor en Libros por Acción	9.84		9.10		7.96		8.04		7.42		7.3%
Colaboradores	7,336		6,950		6,893		6,834		5,655		6.7%

⁽¹⁾ Cifras en miles de pesos, excepto datos por acción y colaboradores expresadas en poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2003.

⁽²⁾ En las gráficas se presentan cifras en millones de pesos expresadas en poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2003.

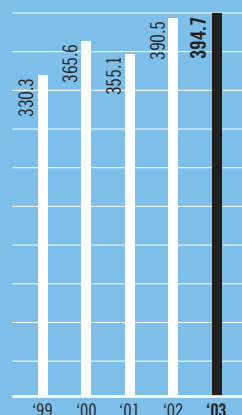
(VENTAS NETAS)

TACC= 12.0%



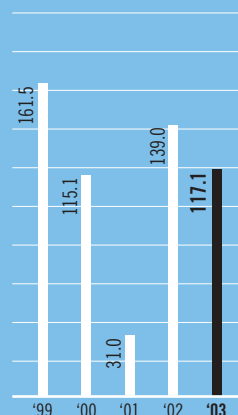
(EBITDA)

TACC= 4.6%



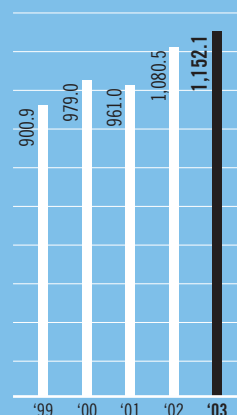
(UTILIDAD NETA)

TACC= -7.7%



(CAPITAL CONTABLE)

TACC= 6.3%



CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

(PRESIDENTE) Cosme Alberto Torrado Martínez

(CONSEJEROS PATRIMONIALES RELACIONADOS) Alberto Torrado Martínez
Alberto Torrado Monge
Armando Torrado Martínez
Federico Tejado Bárcena

(CONSEJEROS INDEPENDIENTES) Francisco Gama Cruz
Marcelo Rivero Garza
José Manuel Canal Hernando
Salvador Cerón Aguilar

(COMISARIO) Maximino Manuel Sañudo Bolaños

(SECRETARIO) Xavier Mangino Dueñas

(ÓRGANOS INTERMEDIOS)

Comité de Auditoría
José Manuel Canal Hernando (PRESIDENTE)
Cosme Alberto Torrado Martínez (MIEMBRO)
Mario Sánchez Martínez (SECRETARIO)

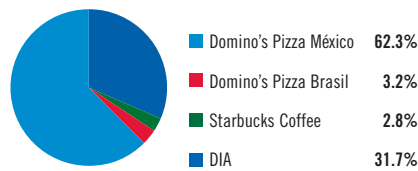
Comité de Planeación y Finanzas
Salvador Cerón Aguilar (PRESIDENTE)
Cosme Alberto Torrado Martínez (MIEMBRO)
José Rivera Río Rocha (SECRETARIO)

Comité de Evaluación y Compensación
Francisco Gama Cruz (PRESIDENTE)
Alberto Torrado Monge (MIEMBRO)
C. Ricardo García Luna y Martínez (SECRETARIO)

Comité de Mercadotecnia
Marcelo Rivero Garza (PRESIDENTE)
Federico Tejado Bárcena (MIEMBRO)
Diego Cossío Bartón (MIEMBRO)
Francisco Rodríguez Lara (SECRETARIO)

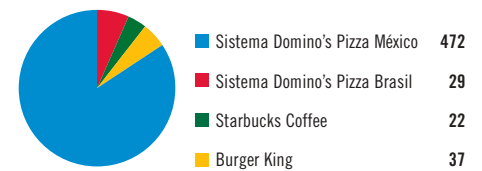
MENSAJE A LOS ACCIONISTAS

(PARTICIPACIÓN EN VENTAS*)



* Burger King consolidará en los estados financieros de Alsea a partir de Enero de 2004.

(NÚMERO DE TIENDAS)



A nuestros Accionistas,

A pesar de la falta de acuerdos políticos y la incertidumbre económica que padeció nuestro país en 2003, Alsea tuvo un desempeño excepcional en el año. Gracias al reconocimiento de nuestros clientes logramos mantenernos como el líder en el mercado, al operar 560 restaurantes de servicio rápido con marcas de indiscutible prestigio internacional.

En Alsea hemos mantenido el compromiso de nuestra misión sustentándonos en valores y alcanzando las metas planteadas en nuestro Plan Estratégico 2003 al 2008. Los resultados y el continuo crecimiento se deben al esfuerzo de un equipo excepcional, que cuenta con experiencia probada en servir al cliente.

En 2003, las ventas consolidadas de Alsea se incrementaron en un 3.9 por ciento respecto al año anterior, al llegar a 2,729 millones de pesos. La Utilidad antes de Financieros, Impuestos, Depreciación y Amortización (EBITDA) tuvo un incremento de 1.1 por ciento y alcanzó 394 millones de pesos. Es importante aclarar que Operadora DP —la principal subsidiaria de Alsea que opera la marca Domino's Pizza en México y que contribuyó con el 62.3 por ciento de los ingresos totales—, se vio afectada por el cambio en la tasa del IVA, de cero al 15 por ciento, al gravarse los alimentos para entrega a domicilio a partir de enero de 2003. Esta

afectación representó 5.7 puntos porcentuales en el margen de operación de Alsea. Superar el escollo no fue fácil, pero a finales del año nos recuperamos a través de estrategias de mercadotecnia y eficiencia en costos y gastos, para concluir 2003 con un margen de operación de 8.8 por ciento comparado con el 10.3 del año anterior.

Nuestra posición financiera es sólida y nos permite seguir creciendo. La deuda con costo disminuyó 16.2 por ciento y el capital contable consolidado mostró un incremento de 7.7 por ciento; el rendimiento sobre el capital contable consolidado fue del 9.8 por ciento y la generación de flujo de efectivo nos pone en mejores condiciones financieras para mantener un crecimiento ordenado. Con todos estos elementos, Alsea generó un valor económico agregado de 86 millones de pesos.

En 2003 abrimos 42 tiendas de nuestras marcas Domino's Pizza en México y Brasil, Burger King y Starbucks Coffee para alcanzar las 560 unidades en operación.

Estos resultados se reflejaron en un incremento del 30 por ciento en el valor de nuestra acción en el mercado de valores. La utilidad neta por acción fue de 1.04 pesos y decretamos un dividendo de 0.3625 pesos por acción, de acuerdo a nuestra política al respecto.

El buen Gobierno Corporativo, así como nuestro apego al Código de Mejores Prácticas

Corporativas aseguran una gestión transparente y profesional en Alsea y sus subsidiarias. Creemos con firmeza en estos preceptos y nos esforzamos para adaptar nuestra organización a las mejores prácticas, siempre con el objetivo de generar valor y seguridad a nuestros accionistas.

Los más de siete mil miembros que integramos el equipo Alsea, independientemente del crecimiento en el número de unidades de las marcas que operamos, nos enfocamos al corazón de cada una de ellas y nos aseguramos en ofrecer los mejores productos y servicios a nuestros clientes.

Queremos agradecer a nuestros colaboradores, clientes, accionistas y socios estratégicos por su participación en el éxito de Alsea. Estamos concientes que éste se mantiene con el compromiso de vivir todos los días con la convicción de nuestra misión, visión y valores.

En Alsea lo mejor está por venir.

COSME A. TORRADO MARTÍNEZ
PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

ALBERTO TORRADO MARTÍNEZ
DIRECTOR GENERAL



Ana Laura Ocampo
TIENDA CONDESA

DOMINO'S PIZZA MÉXICO



472 Tiendas.

78.9 millones de clientes atendidos.

26.3 millones de pizzas vendidas.

23.5 millones de órdenes.



“Sin lugar a dudas, nuestro mayor logro en el 2003 fue el crecimiento de 5.9% en órdenes mismas tiendas, que es el resultado de nuestro enfoque al cliente. Seguimos mostrando oportunidades para crecer: abrimos nueve tiendas en 2003.”

FEDERICO TEJADO

DIRECTOR DOMINO'S PIZZA MÉXICO

¿Cómo impactó la Reforma del IVA?

El impacto en esta división fue de 12 puntos porcentuales en ventas mismas tiendas; sin embargo el concentrar esfuerzos para generar ingresos, a través de estrategias comerciales, permitió que nuestras ventas en tiendas totales mostraran una ligera variación positiva de 0.3%. Además se generaron eficiencias producto del control estricto de costos y gastos en toda la organización.

¿Cuál fue la participación de mercado en 2003?

26.4% de participación en ventas.

¿Cuál fue el destino de la inversión durante el año?

Invertimos \$59.1 millones de pesos para la apertura de 14 tiendas, la reubicación de 4, la remodelación de 3 y el cierre de 8 unidades.

Además de inversión en equipo de reparto y en equipo de tienda como Heatwave, tecnología que permite entregar a nuestros clientes una pizza con aún mejores condiciones de temperatura.

¿Cuál es la inversión promedio por tienda en cada uno de los formatos que se maneja?

\$200,000 dls en tiendas con servicio a domicilio y \$120,000 dls en tiendas express, que son unidades ubicadas principalmente en centros comerciales y en el metro de la Ciudad de México, las cuales no tienen servicio de reparto.

¿Se siguen otorgando franquicias?

No, ya que todo el territorio está asignado a los 22 subfranquiciatarios actuales y fuera de esas entidades, Alsea desarrolla tiendas propias. Sin embargo, se

otorgan subfranquicias en casos particulares; como la tienda en Six Flags, Cd. de México.

¿Cuál es el monto de regalías y de publicidad?

Nuestros subfranquiciatarios pagan el 6.5% de sus ventas por regalías y el 3.2% se paga a Domino's Pizza International; además del 4% sobre ventas para el fondo de publicidad común.

¿Cuál es la generación de empleos directos?

Con poco más de 10,000 colaboradores en todo el sistema.

¿Quién es Domino's Pizza México para socio Domino's Pizza International?

Somos el país más importante en número de tiendas después de Estados Unidos.

	2003	2002	2001	2000	1999	TACC 99/03
Corporativas	304	310	283	277	221	8.3%
Subfranquicias	168	153	142	132	114	10.2%
Total	472	463	425	409	335	8.9%

PERSPECTIVAS A FUTURO: DOMINO'S PIZZA MÉXICO

Abriremos alrededor de 90 tiendas, entre franquicias y propias, para llegar a 560 unidades en el 2008.

¿Cuál es la rentabilidad de una tienda en México comparada con una en EU?

México es cuatro veces más rentable; debido a la estructura de costos y gastos.

¿Cómo será el crecimiento futuro?

Abriremos alrededor de 90 tiendas, entre franquicias y propias, en los próximos 5 años para concluir el 2008 con 560 unidades. Existen poblaciones con al menos 50.000 habitantes en las que actualmente no estamos. Por otro lado, visualizamos crecimiento en las ciudades que actualmente cubrimos; además existe gran oportunidad dentro de los centros comerciales.

¿Cuáles son las principales barreras de entrada?

Sin duda, el tamaño que ya tiene Domino's Pizza y también el de sus competidores actuales. El ser líderes en el mercado implica

oportunidades en volúmenes de compra, recordación de la marca, garantía de servicio y producto, inversiones publicitarias, así como nuestras capacidades de operación, logística, distribución y cobertura geográfica.

¿Cuáles son los principales retos a afrontar?

Nuestra gente: cubrir las vacantes y disminuir la rotación de personal en las tiendas.

¿Para que se destinará la inversión en los próximos años?

Para apertura y mantenimiento de tiendas, tecnología y capacitación de personal a todos los niveles.

¿Los locales de las tiendas son rentados?

Si, de las 304 tiendas corporativas solamente cinco son propios.



DOMINO'S PIZZA BRASIL



29 tiendas.

Crecimiento de **26%** en número de unidades vs. 2002.

Somos **líderes** en Río de Janeiro.



EDUARDO GÁNDARA
DIRECTOR DOMINO'S PIZZA BRASIL

“Nuestros logros: Ser líderes en Río de Janeiro con 16 tiendas más que nuestro siguiente competidor y el haber probado exitosamente el modelo de negocio en esta ciudad.”

¿Cómo ha sido el desarrollo de la industria de comida rápida en Brasil?

De gran competencia, las marcas locales que operan como franquicias han crecido y han mejorado su imagen, tecnología y operación preparándose para la entrada de marcas internacionales.

¿Cuál es la posición de Domino's Pizza en Brasil?

Posicionados con una pizza de alta calidad, enfocados en la entrega a domicilio y otorgando la garantía de 30 minutos ó gratis. En Río de Janeiro somos líderes con 16 tiendas más que nuestro siguiente competidor. En Sao Paulo existe la oportunidad para crecer, ya que es la segunda ciudad con más consumidores de pizza en el mundo, después de Nueva York.

¿Cómo fue el comportamiento del consumo?

En general, la economía brasileña tuvo una disminución en el consumo y Domino's Pizza tuvo un decremento de 9.1% en ventas mismas tiendas.

¿Qué modificaciones se han hecho para adaptarse a los gustos del consumidor brasileño?

Introducción de ingredientes propios de la región, elaborando pizzas con masa fina, pizzas gourmet y sabores dulces con un menú más amplio enfocado a las especialidades. Se ofrece un servicio personalizado con áreas para comer dentro de la tienda.

¿Cuál fue el destino de la inversión durante el año?

Se invirtieron \$17 millones de pesos en la apertura neta de seis tiendas,

la reubicación de tres y la remodelación de diez unidades.

¿Cuál es la inversión promedio por tienda?

\$160,000 dls. para las tiendas con servicio a domicilio y \$90,000 dls para las unidades express.

¿Cómo han resuelto la distribución de alimentos en ese país sudamericano?

Tenemos dos centros de distribución en Río de Janeiro y Sao Paulo. Manejamos pequeños comisariatos detrás de tiendas en cuatro ciudades, además tenemos proveedores locales que distribuyen los productos directamente a las tiendas.

	2003	2002	2001	2000	1999	TACC 99/03
Total	29	23	12	5	9	34.0%



PERSPECTIVAS A FUTURO: DOMINO'S PIZZA BRASIL

El principal reto es posicionarnos como “la mejor pizza de entrega a domicilio” y probar el modelo de negocio para penetrar en Sao Paulo.

¿Cuántos empleos directos genera Domino's Pizza Brasil?

Alrededor de 400.

¿Qué espera Domino's Pizza Internacional con el desarrollo de la marca en Brasil?

Tiene la expectativa de replicar los resultados que se tuvieron en México, ya que Brasil es el mercado más grande de América Latina.

¿Cómo visualizas el crecimiento de la industria de comida rápida en Brasil para los próximos años?

Se desarrollarán nuevas marcas locales, habrá un crecimiento en otras ciudades y será la llegada y la consolidación de algunas cadenas internacionales.

¿Cómo se visualiza el crecimiento de Domino's Pizza Brasil para el futuro?

Hoy estamos trabajando en el modelo de negocio para desarrollar tiendas en la ciudad de Sao Paulo.

¿Cuáles son las principales barreras de entrada para los nuevos participantes en el sector en el que participa Domino's Pizza en Brasil?

Un consumidor exigente y un mercado altamente fragmentado por la economía informal orientado a precios bajos y que reacciona a las inversiones en publicidad. Una economía con legislación laboral y tributaria compleja.

¿Dónde está la oportunidad para Domino's Pizza en Brasil?

En la entrega a domicilio, donde la gente joven acepta más fácilmente productos de calidad. Los participantes pequeños tienden a desaparecer en un mercado altamente competido.

¿Cuáles son los principales retos a afrontar?

Posicionarnos como “La mejor pizza de entrega a domicilio” y probar el modelo de negocio para penetrar en Sao Paulo.

¿Cuál será la inversión de Domino's Pizza y el destino de dichos recursos en los próximos años?

Nuestra visión es a largo plazo, por lo que nos aseguraremos que el modelo de negocio en Brasil sea satisfactorio. En tanto, mantendremos una postura conservadora respecto a la inversión, ya que no planeamos llevar a cabo apertura de tiendas. La inversión será moderada en tecnología, entrenamiento y distribución.

¿Porqué no tienen subfranquicias en Brasil?

Porque ofreceremos a nuestros subfranquiciatarios un modelo exitoso que genere alta rentabilidad de su inversión, una vez que haya sido probado.





Iván Romero
OPERACIONES

STARBUCKS COFFEE



22 tiendas.

México es el país con mayor número de **aperturas** después de Alemania.

Más **300** empleos directos.



GERARDO ROJAS

DIRECTOR DE STARBUCKS COFFEE MÉXICO

¿Cómo ha sido el desarrollo en este primer año de operaciones?

Acelerado y muy sólido (más de una tienda por mes) divertido y de aprendizajes que podrán capitalizarse en los siguientes años. El consumidor mexicano ha demostrado aceptación y gusto por vivir "La Experiencia Starbucks".

¿Cómo se ha posicionado Starbucks Coffee dentro del sector de café en nuestro país?

"Como apasionados del café, con un altísimo compromiso por la calidad y el servicio que brindamos a nuestros consumidores: una taza a la vez."

¿Cuáles son los formatos de tienda?

Abbreviated, *core* y *flagship*, que se distinguen por su tamaño y van desde kioscos hasta tiendas de

aproximadamente 200 m².

Tenemos el compromiso de adaptarnos al entorno de cada una de las comunidades donde nos establecemos.

¿Cuál es el nicho de mercado en el que está enfocado Starbucks Coffee en México?

Starbucks es para todos, representa el "Tercer Lugar": Starbucks, después de la casa y la oficina, es donde nuestros clientes pueden relajarse, leer un libro o encontrarse con sus amigos. Queremos ofrecer el mejor café en el mejor lugar con el mejor servicio.

¿Dan franquicias?

No, todas son tiendas propias. Desarrollamos las unidades bajo un esquema de *joint-venture* con Starbucks Coffee International.

¿Con cuánto contribuyó Starbucks Coffee en la generación de empleos directos en México?

Con más de 300, y estimamos que se duplicarán para el año 2004.

¿Qué posición tiene México frente a su socio Starbucks Coffee International?

México es un mercado clave con fundamentales económicos sólidos que representa la plataforma de entrada al resto de América Latina. Además es uno de los cinco principales productores de café en el mundo.

¿Qué elementos fueron decisivos para la firma del *joint-venture*?

El enfoque de Alsea en la industria de servicio rápido y la experiencia en la operación de multi-unidades fortalecida por su distribución y logística.

	Dic 2003	Dic 2002
Número de tiendas	22	4



PERSPECTIVAS A FUTURO: STARBUCKS COFFEE

Propagar la cultura del café en México para vivir “La Experiencia Starbucks”; contemplamos tener alrededor de 200 tiendas en 2008.

¿Cómo será el crecimiento de Starbucks Coffee en México para los próximos años?

Contemplamos tener alrededor de 200 tiendas en 2008.

¿Cuál es el consumo per cápita de café en México?

De 700 a 800 gramos, sin embargo México es el quinto país a nivel mundial en producción de café. Esto lo vemos como una gran oportunidad a capitalizar, entendiendo que tenemos que poner nuestro granito de café para asegurar que se propague la cultura de café y así incrementar el consumo interno.

¿Cuáles son las principales barreras de entrada para los nuevos participantes en el sector en el que participa Starbucks Coffee?

El respaldo de nuestro socio internacional, quien tiene el conocimiento de la cultura de café y la experiencia en entender las preferencias del consumidor ofreciendo productos de calidad con una marca de reconocido prestigio.

¿Cuáles son los principales retos a afrontar?

Propagar la cultura del café en México para vivir “La Experiencia

Starbucks”, promoviendo un crecimiento acelerado para convertirnos en una empresa grande en unidades y ventas; mientras nos mantenemos eficientes en estructura y cultura organizacional. Nos describimos como dinámicos, divertidos, no burocráticos, productivos, innovadores y muy en contacto con la operación.

¿Cuándo comenzarán su expansión fuera de la zona metropolitana del Distrito Federal?

En el 2004 abriremos tiendas en Guadalajara.





Mirna Gavito
TIENDA NÁPOLES

BURGER KING



37 restaurantes.

Crecimiento de **32%** en número de unidades vs. 2002.



“El logro más importante durante este 2003 fue la apertura de nueve restaurantes, que representan un crecimiento de 32.1% en número de unidades.”

FABIÁN GOSSELIN

DIRECTOR DE OPERADORA WEST

¿Quién es Operadora West?

Es el franquiciatario más grande que opera la marca en México. Operamos en la región del Bajío, el estado de Jalisco y la zona metropolitana del Distrito Federal, aunque existen otros nueve en el territorio nacional.

¿Quién es Burger King Corporation?

Es nuestro socio internacional en Estados Unidos y es quien otorga las franquicias para operar la marca en México.

¿Operadora West da franquicias?

No, ya que no operamos con esquema de subfranquiciatarios.

¿Cuál ha sido el beneficio de la asociación de Operadora West con Alsea?

Alsea ha incentivado un mayor ritmo de crecimiento y Operadora West se ha beneficiado del

conocimiento profundo de Alsea en la industria de comida rápida, así como de los servicios de logística y distribución de alimentos que DIA provee. Antes de la capitalización de Alsea teníamos 24 unidades, un año y medio después son ya, 37 restaurantes.

¿Cuál fue el comportamiento del consumo en el sector de hamburguesas?

En 2003 se mantuvo el consumo de manera constante y en Operadora West nos orientamos a atraer más consumidores por medio de descuentos y promociones.

¿Cuál fue la participación de mercado en el sector de hamburguesas?

El Sistema Burger King tiene aproximadamente el 16% de los restaurantes totales de

hamburguesas en México.

Operadora West, al ser franquiciatario, participa con el 19% de las unidades del Sistema Burger King en nuestro país.

¿Cuál es el nicho de mercado en el que está enfocado Burger King en México?

Nivel socioeconómico medio y medio alto enfocado a niños entre 4 y 12 años de edad y adultos entre 19 y 44.

¿Cuál fue el destino de la inversión durante el año?

La apertura de nueve restaurantes y la remodelación de otros cuatro.

¿Cuál es la inversión promedio por tienda?

\$700,000 dls.



PERSPECTIVAS A FUTURO: BURGER KING

Queremos estar cerca de nuestros clientes, por lo que abriremos alrededor de 70 restaurantes entre 2004 y 2008.

¿Cuánto se paga de regalías a Burger King Corporation?

El 5% sobre las ventas netas y otro 5% para el fondo de publicidad.

¿Con cuánto contribuye Operadora West en la generación de empleos directos?

Alrededor de 1,200 empleados.

¿Cuál ha sido el desempeño de la marca en México?

México ha sido uno de los países con mejores resultados y de mayor oportunidad de crecimiento para Burger King Corporation.

¿A partir de cuándo consolidará en los estados financieros en Alsea?

A partir del 1° de enero de 2004.

¿Cómo visualizas el consumo per cápita de hamburguesas en México?

El consumo dependerá de la cercanía del restaurante con nuestros clientes, por lo que la apertura de unidades es un factor

clave, además de la incidencia en los hábitos del consumidor hacia nuestros productos.

¿Cuál será el crecimiento de Operadora West para los próximos años?

11 restaurantes al año.

¿Cuáles son las principales barreras de entrada?

Sin duda, los actuales jugadores del mercado han construido marcas reconocidas por los consumidores; lo que hace una barrera para los nuevos participantes. Además, el precio es un factor que incide especialmente para las cadenas pequeñas que todavía no logran producir una masa crítica.

¿Cuál es la expectativa sobre el nicho de mercado de hamburguesas?

Incrementar el hábito de consumo por la hamburguesa y lograr una mayor penetración de mercado a través de un mayor número de restaurantes.

¿Cuáles son los principales retos a afrontar?

Una mayor competencia, en especial si los indicadores macroeconómicos se mantienen estables. El éxito de Burger King y el de nuestro competidor han hecho que cadenas medianas y pequeñas en Estados Unidos encuentren apetitoso el mercado mexicano, por lo que intentarán desarrollarse en territorio nacional.

¿Cuál será la inversión de Operadora West y el destino de dichos recursos en los próximos años?

La inversión será de \$400 millones de pesos aproximadamente destinados para abrir alrededor de 70 restaurantes entre 2004 y 2008.



Rubén Baena
TRANSPORTES DIA

DISTRIBUIDOR INTERNACIONAL DE ALIMENTOS



120 ciudades visitadas dos veces por semana.

698 puntos de venta.

320 rutas de distribución.

1,517 entregas semanales.



“Los logros más importantes de 2003 fueron el ofrecer un servicio completo y a tiempo, el mantener una eficiencia operativa en distribución y el modernizar nuestros procesos con inversiones en el área de elaboración de masa. Implantamos modelos de planeación de demanda para optimizar los inventarios.”

HÉCTOR ORRICO

DIRECTOR DE DIA

¿Quién es DIA?

Es la subsidiaria de Alsea dedicada al abastecimiento de alimentos a las diferentes marcas que operamos, fortaleciéndolas al permitir que se concentren en atender al cliente final.

¿Cuántos centros de distribución tienen?

Son cinco: Ciudad de México, Monterrey, Tijuana, Hermosillo y Cancún.

¿Cuál es la cobertura que tiene DIA?

Ofrece servicio a nivel nacional cubriendo 120 ciudades. Visita 698 puntos de venta dos veces por semana al recorrer 141,080 kilómetros semanales y al entregar 232,780 cajas.

¿Cuál es la flota de distribución?

180 camiones con tres temperaturas para transportar alimentos secos, refrigerados y congelados.

¿Qué operaciones hace DIA?

Planeación de la demanda, la compra, el almacenamiento, y la distribución de alimentos; así como la elaboración de masa para pizza.

¿Quiénes son sus clientes?

Domino's Pizza, Starbucks Coffee, Burger King y Cinemark.

¿Cuál es el perfil de los clientes que manejan?

Cadenas multi-unidades, con una dispersión geográfica nacional, con un manejo de grandes

volúmenes y con un catálogo estandarizado de productos.

¿Cuáles son los productos de mayor volumen?

Queso, masa, embutidos, salsa para pizza, papa y carne para hamburguesa.

¿Tienen programas de desarrollo de proveedores?

Contamos con un programa de Socios Estratégicos, con dos enfoques: la garantía de producto y el nivel de servicio que nos prestan.



PERSPECTIVAS A FUTURO: DIA

Distribuidor Internacional de Alimentos, seguirá siendo la clave en logística y distribución de alimentos para respaldar el crecimiento de nuestras marcas.

¿Cuál es la tendencia de la distribución en México?

Hoy en día, las marcas líderes basan su éxito en una eficiente logística y distribución, ya que son los medios a través de los cuales hacen llegar su producto al consumidor. No tenemos duda que la distribución será el pilar de todas las organizaciones de productos de consumo.

¿Cuál será la participación de DIA en Alsea a largo plazo?

DIA seguirá siendo la clave para respaldar el crecimiento de cada una de las marcas. Seguiremos con el enfoque en eficiencia y mejora continua de nuestra operación.

¿En qué se destinará la inversión en los próximos años?

19 millones de pesos principalmente en las áreas de sistemas de información, producción y el más importante: el desarrollo de nuestra gente.

SERVICIOS COMPARTIDOS

Alsea, al desarrollar sus operaciones bajo un esquema de Servicios Compartidos, busca concentrar los recursos de actividades similares en toda la organización para dar servicio a las marcas que maneja.

Nos enfocamos en:

- Tener una organización de soporte enfocada a la satisfacción del cliente, la eficiencia y la mejora continua.
- Ofrecer un mejor servicio a las operaciones del negocio con procesos y sistemas comunes.
- Enfatizar la creación de valor y su medición con un rediseño de los procesos.
- Promover la evolución de Alsea en procedimientos administrados por *outsourcing*.

Alsea está inmerso en un proceso de transición para migrar al Centro de Servicios Compartidos. Los beneficios son:

1. Respaldar el crecimiento acelerado de las marcas que manejamos.
2. Actualizar la plataforma tecnológica.
3. Integrar las operaciones de la cadena de abasto.
4. Optimizar las eficiencias en las áreas staff.

Operar bajo un Centro de Servicios Compartidos, permite a las marcas enfocarse en su actividad principal, eliminándoles las funciones de soporte. Con la centralización de los procesos, Alsea se beneficia de su masa crítica al explotar las economías de escala, al reducir sus gastos de operación, al aumentar la marginalidad y al mejorar su nivel de servicio.

La transición implica un cambio de cultura. En Alsea tenemos un enfoque hacia los clientes y la calidad; por lo cual hemos establecido acuerdos de servicio entre las diferentes áreas staff y las unidades de negocio para implementar la herramienta tecnológica en los próximos dos años.

DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA	DESARROLLO	RECURSOS HUMANOS	SISTEMAS Y PROCESOS	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	AUDITORÍA INTERNA
HÉCTOR ORRICO ORNELAS	ARMANDO TORRADO MARTÍNEZ	C. RICARDO GARCÍA LUNA Y M.	SALVADOR ROCHA CITO	JOSÉ RIVERA RÍO ROCHA	JUAN CARLOS JALLATH H.	MARIO SÁNCHEZ MARTÍNEZ
• Administrar la cadena de suministro de las marcas de Alsea.	• Selección de los puntos de venta. • Control de los contratos de arrendamiento.	• Reclutamiento y selección. • Entrenamiento y capacitación. • Evaluación del desempeño. • Compensaciones. • Servicios generales. • Relaciones laborales.	• Implementación tecnológica de punto de venta, información, procesos, comunicación y soluciones para el control de gestión operativa y financiera.	• Planeación financiera, administración, control interno, información y análisis financiero que genere valor para el accionista.	• Desarrollo del proceso de Planeación Estratégica incluyendo su seguimiento y evaluación. • Comunicación Corporativa.	• Asegurar el cumplimiento del control interno.

ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Nuestra posición financiera es sólida y nos permite seguir creciendo. La deuda con costo disminuyó 16.2% y el capital contable consolidado mostró un incremento de 7.7%; el rendimiento sobre el capital contable fue del 9.8% y la generación de flujo de efectivo nos pone en mejores condiciones financieras para mantener un crecimiento ordenado. Con todos estos elementos, Alsea generó un valor económico agregado de \$86 millones de pesos.

Las Ventas en el 2003 crecieron 3.9% para alcanzar \$2,729.8 millones de pesos. Este incremento de \$101.9 millones de pesos fue el resultado de:

- Un ligero incremento de \$4.3 millones de pesos ó 0.3% en los ingresos de Domino's Pizza México apoyado en gran medida por un importante crecimiento en nuestras órdenes mismas tiendas del 5.9% y por un mayor número de tiendas. Lo anterior compensado por el efecto del 15% de IVA en nuestras ventas a domicilio y por la diferencia de 3 días de ventas por efectos del calendario.
- El incremento de \$7.7 millones de pesos en Domino's Pizza Brasil, impulsado principalmente por la apertura de 6 unidades en los últimos 12 meses.
- El incremento de \$69.8 millones de pesos de Starbucks Coffee por la apertura de 18 tiendas en los últimos 12 meses.
- El incremento de \$13.4 millones de pesos en DIA, basado en un mayor número de unidades atendidas y en el propio crecimiento de las ventas de las marcas que atendemos.

La Utilidad Bruta creció 4.7% para alcanzar \$1,535.6 millones de pesos. Este incremento de \$68.5 millones de pesos se debió a:

- El decremento por \$12.9 millones de pesos en Domino's Pizza México, mismo que reflejó un

deterioro en su costo de 1.7 puntos porcentuales en relación a ventas al haber decidido no repercutir por completo el efecto del IVA a los clientes.

- El incremento de \$5.2 millones de pesos en Domino's Pizza Brasil debido principalmente a una mejora en la operación.
- La contribución positiva de \$45.8 millones de pesos por Starbucks Coffee.
- El incremento en la utilidad bruta de DIA por \$23.7 millones de pesos basado en repercutir al cliente las variaciones en tipo de cambio, a la gestión de compras incluyendo negociaciones de descuentos por pronto pago, compensado con la mezcla de ventas por marca.

El margen bruto mejoró 50 puntos base para pasar de 55.8% a 56.3%.

Los Gastos Variables en relación a ventas fueron mayores en \$7.9 millones de pesos por:

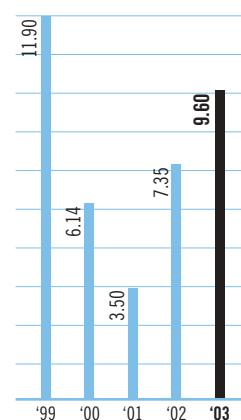
- El incremento de \$6.7 millones de pesos en el gasto de mano de obra en Starbucks Coffee.
- El incremento de \$7.3 millones de pesos en la mano de obra, en las regalías pagadas a Estados Unidos y en las aportaciones al fondo de publicidad para apoyar las campañas de fin de año en Domino's Pizza México.

- El incremento de \$2.5 millones de pesos en el consumo de algunos suministros en DIA, compensado con un ahorro en sus gastos de distribución por \$8.6 millones de pesos.

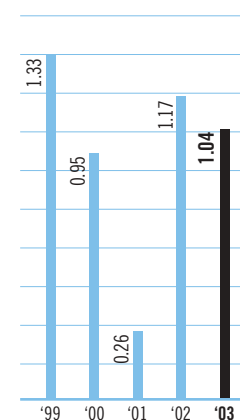
El incremento en los Gastos Fijos por \$39.0 millones de pesos se debe principalmente a:

- El aumento de \$27.8 millones de pesos en sueldos y prestaciones por el aprovisionamiento de \$4.3 millones de pesos para el Plan de Asignación de Acciones, el incremento de \$11.6 millones de pesos por aperturas de tiendas de Domino's Pizza en México y Brasil mas aquellas de Starbucks Coffee; al incremento de \$7.4 millones de pesos por liquidaciones de personal por fusión de regiones, bonos de traslado, nivelaciones salariales y contratación de gerentes regionales de ventas.
- Un aumento de \$13.6 millones de pesos en servicios generales por la apertura de 33 tiendas, así como por los incrementos en las tarifas de luz, agua y gas por arriba de la inflación.
- El incremento de \$8.4 millones de pesos en arrendamiento por la apertura de 33 tiendas.
- El aumento de \$4.8 millones de pesos en reparación y mantenimiento de tiendas en Domino's Pizza México y Brasil.

(PRECIO DE LA ACCIÓN)



(UTILIDAD POR ACCIÓN)



- Lo anterior compensado con un ahorro de \$15.2 millones de pesos en servicios profesionales en proyectos desarrollados en 2002.

El incremento de la Depreciación y Amortización por \$32.9 millones de pesos se debe al cambio en la estimación de la amortización en las mejoras a locales arrendados de 20 a 13 años en Domino's Pizza México y DIA, así como al aumento de 33 tiendas que consolidan en relación al mismo período del 2002.

La utilidad de operación bajó 10.6% para registrar \$241.2 millones de pesos este año. Asimismo el margen operativo pasó de 10.3% a 8.8% en el 2003, que muestra un deterioro de 1.5 puntos porcentuales.

El EBITDA aumentó 1.1% para llegar a \$394.7 millones de pesos y el margen de EBITDA mostró una reducción de 40 puntos base para pasar de 14.9% en el 2002 a 14.5% en el 2003.

El Costo Integral de Financiamiento se redujo 75.6% como producto de:

- Menores intereses pagados por un menor nivel de apalancamiento de \$27.5 millones de pesos, así como a la baja de las tasas de interés en los últimos 12 meses.
- Un aumento en los intereses ganados por \$1.0 millones de pesos en virtud de un mayor nivel de caja.
- El resultado cambiario que disminuyó en \$3.0 millones de pesos ya que el tipo de cambio en 2002 presentó mayores variaciones.

En otros Gastos y Productos, se presenta un gasto de \$31.2 millones de pesos derivado de:

- Un gasto de \$19.2 millones de pesos que corresponde a la baja de activos fijos obsoletos como resultado del programa de renovación de equipos, así como a las bajas de mejoras a locales arrendados por remodelación y reubicación de 11 tiendas.
- El gasto de \$16.7 millones de pesos producto de la desincorporación de una subsidiaria en Brasil.
- La venta de las acciones de Para Servirle a Usted que generó una pérdida de \$3.5 millones de pesos.
- El ingreso por \$5.2 millones de pesos al haber obtenido sentencia favorable con relación al juicio por el Impuesto Sustitutivo del Crédito al Salario de 2002.

La Tasa Efectiva de ISR para 2003 fue de 39.2%, la cual se incrementa principalmente por la estimación financiera para la desincorporación de EXIM del Caribe en Cancún, así como por el aprovechamiento de la deducción inmediata de activos fijos en ciertas regiones del país; mientras que en el 2002 fue de 31.3% reflejándose un beneficio financiero por un efecto en la consolidación fiscal.

Se presenta una Utilidad en los Resultados de Compañías Asociadas por \$9.4 millones de pesos, la cual corresponde a nuestra participación en Operadora West y Cool Cargo.

Se incluye una pérdida de \$16.4 millones de pesos correspondiente a Operaciones Discontinuas de Exim del Caribe, que se reconoce en forma neta dentro de dicho saldo de la utilidad del ejercicio por \$3.0 millones de pesos.

La utilidad neta fue de \$117.1 millones de pesos, lo que representa un decremento del 15.7%. El margen neto disminuyó un punto porcentual para pasar de 5.3% a 4.3% en el 2003.

En cuanto a las cuentas de Balance General, la compañía redujo su rotación de inventarios en 6 veces para pasar de 17 a 11 veces; incrementó su cartera de clientes en 5 días para pasar de 8 a 13 días y las cuentas por pagar a proveedores disminuyeron en 9 días para pasar de 46 a 37 días.

La deuda con costo disminuyó 16.2%. Los pasivos con costo a corto plazo presentan un incremento de \$87.8 millones de pesos que reflejan la reclasificación del pasivo de largo a corto plazo correspondiente al Pagaré de Mediano Plazo por \$100 millones de pesos, el cual vence en Agosto de 2004.

El balance general presenta una relación de activo circulante a pasivo de corto plazo de 1.91 veces, la prueba del ácido de 1.52 veces, el pasivo total a capital contable de 0.43 veces y el pasivo con costo a capital contable de 0.12 veces, cumpliendo así con todas las limitaciones que por las emisiones de deuda se tienen dentro de la estructura financiera.

JOSÉ RIVERA RÍO ROCHA
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

GOBIERNO CORPORATIVO

Comité de Auditoría

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

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 2003. 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 las responsabilidades fundamentales de la Administración relativas a la efectividad de los lineamientos de control interno y la corrección y confiabilidad de la información financiera que prepara para ser utilizada por el Consejo de Administración, accionistas y terceros, llevamos a cabo las siguientes actividades significativas:

1. Con apoyo de los auditores externos e internos, revisamos los lineamientos generales de control interno, dando seguimiento a la implementación con las sugerencias que resultaron.
2. Aprobamos el programa de trabajo de Auditoría Interna y su presupuesto correspondiente para el ejercicio 2003.
3. Recibimos informes periódicos de Auditoría Interna relativos al avance del programa de trabajo aprobado y a las variaciones que pudiera haber tenido así como a las causas que las originaron. Analizamos y dimos seguimiento a las observaciones y a las sugerencias que desarrollaron y su implementación oportuna.
4. Con base en una cuidadosa evaluación, recomendamos al Consejo de Administración invitar a una nueva firma para llevar a cabo la auditoría externa de la empresa. Previamente nos cercioramos de su independencia y revisamos en detalle su enfoque de trabajo y coordinación con Auditoría Interna.
5. Mantuvimos comunicación con los nuevos 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.
6. Dimos seguimiento a las recomendaciones presentadas por los auditores externos como consecuencia de la auditoría de 2002. Todas las sugerencias significativas han sido implementadas.
7. 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.
8. Después de haber analizado las políticas contables seguidas por la Compañía, recomendamos al Consejo de Administración su aprobación. Durante el año no hubo cambios en dichas políticas.
9. Por conducto de Auditoría Interna y con el apoyo de terceros, revisamos las transacciones llevadas a cabo entre las subsidiarias y con entidades vinculadas, nos cercioramos 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. Solicitamos a la Administración nos informara oportunamente las transacciones poco usuales que por su naturaleza e importancia relativa lo ameritaran.
10. Verificamos la existencia de los controles establecidos por la empresa para asegurar el cumplimiento de las diferentes disposiciones legales a que está sujeta.
11. La Dirección de Sistemas hizo una presentación sobre su funcionamiento y controles establecidos. Concluimos que durante 2004, solicitaremos a expertos independientes llevar a cabo una revisión específica sobre el control interno del área.
12. Dimos seguimiento al proceso de distribución del Código de Conducta de la empresa al personal y Consejeros.
13. Llevamos a cabo reuniones regulares de Comité con los auditores externos e internos sin la presencia de miembros de la Administración, para comentar el desarrollo de su trabajo, las limitaciones que pudieran haber tenido y facilitar cualquier comunicación privada que desearán tener con el Comité.
14. Presentamos al Consejo de Administración reportes de las actividades llevadas a cabo trimestralmente por el Comité.
15. Los trabajos de cada reunión, quedaron debidamente documentados en actas, las cuales fueron revisadas y aprobadas oportunamente por los integrantes del Comité.

Atentamente,

C.P.C. JOSÉ MANUEL CANAL

PRESIDENTE

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 2003. 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 la mayoría de 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 actualizaron y confirmaron los compromisos del Comité, respecto de sus responsabilidades, funciones y su estructura.
2. Fue autorizado el reglamento del Comité de Planeación y Finanzas.
3. Se establecieron los lineamientos generales para el desarrollo del Plan Estratégico de Alsea 2004-2008.
4. Se evaluó y opinó sobre el Plan de Asignación de acciones para ejecutivos.
5. Se establecieron las premisas generales para la elaboración del presupuesto correspondiente al ejercicio 2004.
6. Se revisaron los presupuestos para 2004 por cada una de las empresas que integran Alsea, con el objeto de validarlos antes de su presentación al Consejo de Administración. Se prevé que dichos presupuestos queden autorizados por el Consejo de Administración en la presente sesión.
7. Se dio seguimiento a las proyecciones financieras al 2007.
8. Fue definida la metodología en forma precisa para la determinación del costo de oportunidad del capital del accionista.
9. Fue definida la estructura óptima de Capital para Alsea en una mezcla de 85% Capital y 15% Deuda.
10. Se definieron y autorizaron las políticas de Inversión de Excedentes de Tesorería y de Inversiones en Dólares, mismas que se presentan el día de hoy ante este Consejo escritas en los formatos correspondientes.
11. Se revisaron las valuaciones que en su oportunidad fueron generadas con el objetivo de la desincorporación de negocios.
12. Se presentó el modelo comparativo de rentabilidad de las diferentes marcas propias de Alsea. (Benchmark)
13. Se evaluaron las alternativas de Inversión que la Presidencia y la Dirección General de Alsea generaron en 2003, emitiendo en cada caso su opinión.

Atentamente,

SALVADOR CERÓN AGUILAR

PRESIDENTE

Comité de
Evaluación y
Compensación

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

En cumplimiento al 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 durante el año terminado el 31 de diciembre de 2003, 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.

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:

1. Evaluación y compensación del Director General y los funcionarios de alto nivel.
2. Criterios de evaluación de acuerdo con los lineamientos generales establecidos por el Consejo de Administración.
3. Monto de las remuneraciones a los principales ejecutivos.
4. Evaluar regularmente el desempeño del Director General y los funcionarios de alto nivel.
5. Políticas de remuneración de los empleados estratégicos y generales.

Se analizó el programa de desempeño y bonos para el 2004.

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.

Atentamente,

FRANCISCO GAMA

PRESIDENTE

Comité de Mercadotecnia

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

En cumplimiento al artículo 14 de la Ley del Mercado de Valores y a nombre del Comité de Mercadotecnia, informo a ustedes sobre las actividades que llevamos a cabo durante el año terminado el 31 de diciembre de 2003, 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.

En diversas reuniones se establecieron los lineamientos generales para el área de mercadotecnia centrando su enfoque en los puntos que a continuación se detallan y los cuales han sido autorizados por el Consejo de Administración, en lo referente a:

1. Énfasis en sabor.
2. Política de precios que asegure una correcta rentabilidad ante la emergencia fiscal del 2003.
3. Reenfoco de estrategia hacia la innovación.
4. Análisis y aprobación de las campañas publicitarias que lanzó Domino's Pizza durante el año.

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.

Atentamente,

MARCELO RIVERO GARZA

PRESIDENTE

DICTAMEN DEL COMISARIO

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

México, D. F., 20 de febrero de 2004

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 preparada por y bajo la responsabilidad de la Administración de la Sociedad y que ha presentado a ustedes el Consejo de Administración, en relación con la marcha de la Sociedad, por el año que terminó el 31 de diciembre de 2003.

He asistido a las juntas de los Comités de los Órganos Intermedios, a las Juntas de los Consejos de Administración y a las Asambleas de Accionistas a las que he sido convocado. He obtenido de los directores y administradores la información sobre las operaciones, documentación y registros que consideré necesario examinar.

Revisé cuidadosamente el dictamen de fecha 20 de febrero de 2004 rendido por los auditores externos de la Sociedad, KPMG Cárdenas Dosal, S.C., en relación con el examen que llevaron a cabo, de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, de los estados financieros preparados por la Administración de la Sociedad.

En mi opinión, los criterios y políticas contables y de información financiera seguidos por la Sociedad 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 año anterior; por lo tanto, dicha información refleja en forma veraz, razonable y suficiente la situación financiera de Alsea, S. A. de C. V., como entidad legal independiente, al 31 de diciembre de 2003, los resultados de sus operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera por el año que terminó en esa fecha, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.



C.P. MAXIMINO MANUEL SAÑUDO BOLAÑOS

COMISARIO

INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

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

20 de febrero de 2004.

Al Consejo de Administración y a los Accionistas

Alsea, S. A. de C. V.:

Hemos examinado el balance general consolidado de Alsea, S. A. de C. V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2003 y los estados consolidados de resultados, de variaciones en el capital contable y de cambios en la situación financiera, que le son relativos, por el año terminado en esa fecha. Dichos estados financieros son responsabilidad de la administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos, con base en nuestra auditoría. Los estados financieros consolidados por el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2002 fueron examinados por otros contadores públicos, quienes expresaron una opinión sin salvedades con fecha 4 de febrero de 2003.

Nuestro examen fue realizado de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas en México, 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 los principios de contabilidad generalmente aceptados en México. La auditoría consiste en el examen, con base en pruebas selectivas, de la evidencia que respalda las cifras y revelaciones en 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 nuestro examen proporciona una base razonable para sustentar nuestra opinión.

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 2003 y los resultados de sus operaciones, las variaciones en su capital contable y los cambios en su situación financiera, por el año terminado en esa fecha, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en México.

KPMG CARDENAS DOSAL, S. C.



C.P. JAVIER MORALES RÍOS

SOCIO

BALANCES GENERALES CONSOLIDADOS

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

31 de diciembre de 2003 y 2002

(Miles de pesos de poder adquisitivo constante al 31 de diciembre de 2003)

Activo	2003	2002
Activo circulante:		
Efectivo	\$ 195,646	207,086
Cuentas por cobrar:		
Clientes, menos estimación para cuentas de cobro dudoso de \$5,977 en 2003 y \$4,404 en 2002	109,260	66,033
Impuestos por recuperar	48,826	44,965
Otras	17,442	55,527
Compañía asociada (nota 5)	34,095	4,233
Inventarios, neto (nota 6)	107,859	69,955
Pagos anticipados	16,285	14,974
Total del activo circulante	529,413	462,773
Inversión en acciones de compañías asociadas (nota 7)	70,770	47,076
Crédito mercantil de subsidiarias y asociadas	53,314	77,753
Inmuebles, equipo y mejoras a locales arrendados, neto (nota 8)	832,306	832,294
Otros activos:		
Patentes y marcas, menos amortización acumulada de \$76,993 en 2003 y \$64,917 en 2002	156,890	155,160
Gastos preoperativos, menos amortización acumulada de \$15,426 en 2003 y \$8,010 en 2002	37,541	38,612
Otros activos, neto	10,426	9,426
Activo por operaciones discontinuadas (nota 2c.)	18,842	28,346
	\$ 1,709,502	1,651,440

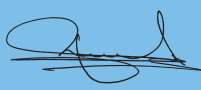
Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.

Pasivo y Capital Contable

	2003	2002
Pasivo circulante:		
Créditos bancarios (nota 9)	\$ 23,957	36,073
Vencimiento circulante del pagaré a mediano plazo (nota 9)	100,000	-
Proveedores	186,355	227,286
Cuentas por pagar y pasivos acumulados	29,137	36,570
Provisiones	29,772	16,598
Impuestos por pagar y participación de los trabajadores en la utilidad	8,380	9,073
Total del pasivo circulante	377,601	325,600
Créditos bancarios, excluyendo vencimientos circulantes (nota 9)	18,950	30,034
Pagaré a mediano plazo (nota 9)	-	104,350
Prima de antigüedad, otros beneficios por retiro y otros pasivos (nota 10)	8,254	10,861
Impuesto sobre la renta diferido y por reinversión de utilidades (nota 12)	101,853	68,241
Pasivo por operaciones discontinuadas (nota 2c.)	10,453	4,985
Total del pasivo	517,111	544,071
Capital contable (nota 13):		
Capital social	383,007	386,959
Prima en colocación de acciones	231,437	231,437
Utilidades retenidas	507,855	434,560
Reserva para recompra de acciones	33,827	41,590
Efecto de conversión de entidades extranjeras	(3,975)	(14,093)
Capital contable mayoritario	1,152,151	1,080,453
Interés minoritario	40,240	26,916
Total del capital contable	1,192,391	1,107,369
Compromiso y pasivos contingentes (nota 14)		
Eventos subsecuentes (nota 16)		
	\$ 1,709,502	1,651,440



LIC. JOSÉ RIVERA RÍO ROCHA
DIRECTOR CORPORATIVO DE FINANZAS



LIC. ALBERTO TORRADO MARTÍNEZ
DIRECTOR GENERAL



C.P. ABEL BARRERA FERMÍN
CONTRALOR CORPORATIVO

ESTADOS CONSOLIDADOS DE RESULTADOS

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

Años terminados el 31 de diciembre de 2003 y 2002

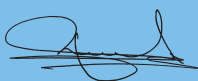
(Miles de pesos de poder adquisitivo constante al 31 de diciembre de 2003)

	2003	2002
Ventas netas	\$ 2,729,813	2,627,916
Costo de ventas	1,194,188	1,160,823
Utilidad bruta	1,535,625	1,467,093
Gastos de operación	1,294,397	1,197,183
Utilidad de operación	241,228	269,910
Resultado integral de financiamiento (nota 11)	(4,448)	(18,219)
Otros gastos, neto	(31,270)	(9,074)
Utilidad por operaciones continuas, antes de impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en la utilidad	205,510	242,617
Impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en la utilidad (nota 12):		
Impuesto sobre la renta	80,613	75,919
Participación de los trabajadores en la utilidad	764	1,857
Total de impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en la utilidad	81,377	77,776
Utilidad por operaciones continuas, antes de participación en los resultados de compañías asociadas	124,133	164,841
Participación en los resultados de compañías asociadas (nota 7)	9,411	3,501
Utilidad por operaciones continuas	133,544	168,342
Pérdida por operaciones discontinuadas, neta de impuestos (nota 2c.)	(16,457)	(29,356)
Utilidad neta consolidada	117,087	138,986
Interés minoritario	(4,739)	(9,941)
Utilidad neta mayoritaria	\$ 121,826	148,927
Utilidad neta por acción (nota 3t.)	\$ 1.04	1.24

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.



LIC. JOSÉ RIVERA RÍO ROCHA
DIRECTOR CORPORATIVO DE FINANZAS



LIC. ALBERTO TORRADO MARTÍNEZ
DIRECTOR GENERAL



C.P. ABEL BARRERA FERMÍN
CONTRALOR CORPORATIVO

ESTADOS CONSOLIDADOS DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA

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

Años terminados el 31 de diciembre de 2003 y 2002

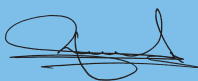
(Miles de pesos de poder adquisitivo constante al 31 de diciembre de 2003)

	2003	2002
Actividades de operación:		
Utilidad neta	\$ 117,087	138,986
Más cargos (menos créditos) a resultados que no requieren (proporcionan) recursos:		
Depreciación y amortización	141,629	113,993
Amortización del crédito mercantil de subsidiarias y asociadas	11,864	6,572
Baja de valor de inversión y cancelación del crédito mercantil de subsidiarias	37,129	-
Prima de antigüedad y otros beneficios por retiro	348	376
Participación en los resultados de compañías asociadas	(9,411)	(3,501)
Impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en la utilidad, diferidos	37,289	7,405
Recursos generados por la operación	335,935	263,831
Financiamiento neto (inversión neta) de operación:		
Cuentas por cobrar a clientes	(43,227)	25,906
Otras cuentas por cobrar y pagos anticipados	32,913	8,831
Inventarios	(37,904)	16,464
Compañía asociada	(29,862)	(2,788)
Proveedores, cuentas por pagar, pasivos acumulados y otros pasivos	(38,692)	79,425
Impuestos por pagar y participación de los trabajadores en la utilidad	(4,370)	6,568
Recursos (utilizados en) generados por actividades de operación	(121,142)	134,406
Actividades de financiamiento:		
Aumento al capital social e interés minoritario	18,063	32,430
Recompra de acciones	(15,627)	(17,752)
Pago de préstamos, neto	(27,550)	(60,650)
Pago de prima de antigüedad y otros beneficios por retiro	(121)	(34)
Dividendos decretados	(44,619)	(10,761)
Recursos utilizados en actividades de financiamiento	(69,854)	(56,767)
Actividades de inversión:		
Adquisición de inmuebles, equipo y mejoras a locales arrendados	(89,281)	(117,674)
Operaciones discontinuadas, neto	(4,202)	48,727
Efecto de desincorporación de compañías subsidiarias	-	(42,928)
Inversión en acciones de compañías asociadas, neto de dividendos recibidos	(14,283)	(43,575)
Efecto de conversión de entidades extranjeras	10,118	(4,630)
Patentes y marcas, gastos preoperativos y otros activos	(54,019)	(46,430)
Crédito mercantil de subsidiarias y asociadas, neto	(4,712)	(28,433)
Recursos utilizados en actividades de inversión	(156,379)	(234,943)
(Disminución) aumento de efectivo	(11,440)	106,527
Efectivo:		
Al principio del año	207,086	100,559
Al final del año	\$ 195,646	207,086

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.



LIC. JOSÉ RIVERA RÍO ROCHA
DIRECTOR CORPORATIVO DE FINANZAS



LIC. ALBERTO TORRADO MARTÍNEZ
DIRECTOR GENERAL



C.P. ABEL BARRERA FERMÍN
CONTRALOR CORPORATIVO

ESTADOS CONSOLIDADOS DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE

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

Años terminados el 31 de diciembre de 2003 y 2002

(Miles de pesos de poder adquisitivo constante al 31 de diciembre de 2003)

				Utilidades retenidas	
		Capital social	Prima en colocación de acciones	Reserva legal	Utilidades retenidas
Saldos al 31 de diciembre de 2001	\$	391,167	229,104	5,522	290,872
Aumento de capital social e interés minoritario (nota 13)		1,030	2,333	-	-
Recompra de acciones (nota 13)		(5,238)	-	-	-
Traspaso a la reserva legal		-	-	1,585	(1,585)
Dividendos decretados (\$0.0829 por acción) (nota 13)		-	-	-	(10,761)
Efecto de desincorporación de compañías subsidiarias (nota 2c.)		-	-	-	-
Utilidad integral		-	-	-	148,927
Saldos al 31 de diciembre de 2002		386,959	231,437	7,107	427,453
Aumento del interés minoritario (nota 13)		-	-	-	-
Recompra de acciones (nota 13)		(3,952)	-	-	(3,912)
Traspaso a la reserva legal		-	-	7,334	(7,334)
Dividendos decretados (\$0.3625 por acción) (nota 13)		-	-	-	(44,619)
Utilidad integral		-	-	-	121,826
Saldos al 31 de diciembre de 2003	\$	383,007	231,437	14,441	493,414

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.

Total	Reserva para recompra de acciones	Efecto de conversión de entidades extranjeras	Total del capital contable mayoritario	Interés minoritario	Total del capital contable
296,394	54,104	(11,217)	959,552	50,718	1,010,270
-	-	-	3,363	29,067	32,430
-	(12,514)	-	(17,752)	-	(17,752)
-	-	-	-	-	-
(10,761)	-	-	(10,761)	-	(10,761)
-	-	-	-	(42,928)	(42,928)
148,927	-	(2,876)	146,051	(9,941)	136,110
434,560	41,590	(14,093)	1,080,453	26,916	1,107,369
-	-	-	-	18,063	18,063
(3,912)	(7,763)	-	(15,627)	-	(15,627)
-	-	-	-	-	-
(44,619)	-	-	(44,619)	-	(44,619)
121,826	-	10,118	131,944	(4,739)	127,205
507,855	33,827	(3,975)	1,152,151	40,240	1,192,391



LIC. JOSÉ RIVERA RÍO ROCHA
DIRECTOR CORPORATIVO DE FINANZAS



LIC. ALBERTO TORRADO MARTÍNEZ
DIRECTOR GENERAL



C.P. ABEL BARRERA FERMÍN
CONTRALOR CORPORATIVO

NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

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

31 de diciembre de 2003 y 2002

(Miles pesos de poder adquisitivo constante al 31 de diciembre de 2003)

Nota 1. Actividad-

Alsea, S. A. de C. V. y Subsidiarias ("Alsea" o la Compañía"), se dedica principalmente a operar tiendas y restaurantes de servicio rápido. En México opera Domino's Pizza, Starbucks Coffee y Burger King. En Brasil opera Domino's Pizza. La operación de sus multiunidades está respaldada por su división de distribución (DIA).

Nota 2. Bases de consolidación y método de participación-

- (a) Los estados financieros consolidados incluyen los estados financieros de Alsea, S. A. de C. V. y los de sus Subsidiarias en las que se posee más del 50% del capital social y/o ejerce control. Los saldos y operaciones importantes entre las compañías se han eliminado en la preparación de los estados financieros consolidados. La consolidación se efectuó con base en los estados financieros auditados de las compañías Subsidiarias, los que se prepararon de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).

Las principales Subsidiarias operativas y las compañías Asociadas son las siguientes:

	TENENCIA ACCIONARIA	ACTIVIDAD
Operativas		
Operadora DP de México, S. A. de C. V.	99.99%	Tiendas Domino's Pizza
Café Sirena, S. de R. L. de C. V.	82.00%	Tiendas Starbucks Coffee
De Libra, Ltda. (operación en Brasil)	99.99%	Tiendas Domino's Pizza
Distribuidor Internacional de Alimentos, S. A. de C. V.	99.99%	Distribución de alimentos
Asociadas		
Operadora West, S. A. de C. V.	31.56%	Restaurantes Burger King
Cool Cargo, S. A. de C. V.	50.00%	Servicios de transporte

La inversión en acciones de compañías Asociadas que tiene la Compañía, se valúa por el método de participación, con base en estados financieros auditados, elaborados sobre las mismas políticas contables de la tenedora (ver nota 7).

(b) **Eventos sobresalientes-**

- En enero de 2003, entró en vigor la reforma fiscal a la Ley del impuesto al valor agregado, gravando a la tasa general de este impuesto la venta de alimentos con entrega a domicilio. Esta reforma impactó de manera importante en las operaciones de la Compañía, sin embargo, la implementación de diversas estrategias permitieron que la Compañía conservara sus márgenes operativos.
- Durante 2003, la Compañía incrementó su participación accionaria en Operadora West, S. A. de C. V., del 28.50% al 31.56%, mediante aportaciones sucesivas.
- En febrero de 2002, la Compañía celebró un contrato de asociación con Starbucks Coffee International Inc., para promover y desarrollar la marca Starbucks Coffee en México. En 2003 y 2002 concluyó con una operación de 22 y 4 tiendas, respectivamente.

(c) **Operaciones discontinuadas-**

En enero de 2003, el Consejo de Administración decidió la desincorporación de las subsidiarias Exim del Caribe, S. A. de C. V. (Exim) y Para Servirle a Usted, S. A. de C. V. (PSU) por no considerarlas estratégicas. Consecuentemente, se reconoció la inversión en Exim a su valor estimado de realización cargando \$19,174 en el resultado del ejercicio 2003. En este mismo año se realizó la venta de PSU reconociendo una pérdida de \$3,513 en los resultados del año. (Ver nota 3a.).

Nota 3. Resumen de las principales políticas contables-

(a) **Bases de presentación y revelación-**

Los estados financieros consolidados que se acompañan fueron preparados de conformidad con los PCGA, y están expresados en miles de pesos de poder adquisitivo constante con base en el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), excepto por lo que se indica en el inciso (b) siguiente.

Los estados financieros de 2002, incluyen ciertas reclasificaciones para conformarlos con las clasificaciones utilizadas en 2003, asimismo, fueron reestructurados para presentar el resultado neto de las operaciones discontinuadas y los saldos de balance en un renglón específico sin identificar los importes circulantes y no circulantes, por su poca importancia relativa.

(b) Presentación de cifras del ejercicio anterior-

Las cifras de los estados financieros previamente reportados se expresan en pesos constantes de un mismo poder adquisitivo, utilizando un factor de actualización común de 1.0435 y 1.0555 en 2003 y 2002, respectivamente, para partidas de activo, pasivo y resultados, mientras que el capital es actualizado mediante el factor derivado del INPC el cual fue de 1.0397 y 1.0570 en esos mismos años. El factor común fue calculado utilizando un promedio ponderado con relación a las ventas, considerando las variables de inflación y de variación en el tipo de cambio.

(c) Conversión de estados financieros de empresas extranjeras-

Los estados financieros de las subsidiarias extranjeras que se consolidan se reexpresan en su moneda de origen con base en la inflación de su país (Brasil), posteriormente se convierten al tipo de cambio de cierre del ejercicio para las cuentas de balance y de resultados. El tipo de cambio del peso/dólar utilizado por la Compañía, se basa en un promedio ponderado de tipos de cambio de mercado disponibles para la liquidación de sus transacciones en moneda extranjera.

La cuenta efecto de conversión de entidades extranjeras, en el capital contable, representa la conversión a pesos mexicanos de la información financiera de esas subsidiarias.

(d) Efectivo-

Incluye depósitos en cuentas bancarias, monedas extranjeras e inversiones de inmediata realización. Los intereses y las utilidades o pérdidas en valuación se incluyen en los resultados del ejercicio, como parte del resultado integral de financiamiento.

(e) Inventarios y costo de 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 INPC; los valores del inventario así determinados no exceden a su valor de mercado.

(f) Crédito mercantil de subsidiarias y asociadas-

Representa el exceso del costo sobre el valor en libros de la inversión en acciones de subsidiarias y asociadas y se actualiza mediante factores derivados del INPC, asimismo se amortiza por el método de línea recta en el período en el que se espera obtener el beneficio de la inversión.

(g) Inmuebles, equipo y mejoras a locales arrendados-

Se registran originalmente al costo de adquisición y se actualizan mediante factores derivados del INPC. La depreciación se calcula usando el método de línea recta, de acuerdo con la vida útil estimada de los activos correspondientes, a las tasas anuales indicadas a continuación:

Edificios	5%
Equipo de tienda	10%
Mejoras a locales arrendados	7.7% al 10%
Equipo de transporte	25%
Equipo de cómputo	30%
Equipo de producción	10%
Mobiliario y equipo de oficina	10%

A partir de 2003, la Administración de Operadora DP de México, S. A. de C. V. y Café Sirena, S. de R. L. de C. V., decidió modificar la amortización de mejoras a locales arrendados de 5% a 7% y de 20% a 10%, respectivamente, con el propósito de ajustar su vida útil a la operación actual de las compañías. El efecto neto de este cambio originó un cargo a resultados de aproximadamente \$8,750 en 2003.

(h) Activos intangibles-

Las patentes y marcas representan pagos efectuados por los derechos del uso de la marca "Domino's Pizza" con vigencia hasta 2025 y los derechos del uso de la marca "Starbucks Coffee" con vigencia hasta 2021 y se actualizan mediante la aplicación a su costo histórico de factores derivados del INPC y son amortizados a la tasa del 5% anual. Durante 2003 la Compañía adquirió patentes y marcas por \$13,806.

Los gastos incurridos en la colocación de los pagarés a mediano plazo en los mercados de valores se amortizan en el período de vigencia de los pagarés.

(i) Otros activos-

Los otros activos incluyen principalmente gastos preoperativos y de instalación, relacionados con la apertura de nuevos puntos de venta en distintas zonas y se presentan a su valor actualizado, con base en el INPC. La amortización se calcula por el método de línea recta sobre la base del valor actualizado, a la tasa del 5% anual.

(j) Provisiones-

La administración reconoce provisiones de pasivo por aquellas obligaciones presentes en las que la transferencia de activos o la prestación de servicios es virtualmente ineludible y surge como consecuencia de eventos pasados, principalmente suministros y otros pagos al personal.

(k) Prima de antigüedad y otros beneficios por retiro-

Los beneficios acumulados por pensiones y prima de antigüedad, a que tienen derecho los trabajadores por ley, se reconocen en los resultados de cada ejercicio, con base en cálculos actuariales del valor presente de esta obligación. La amortización del costo de los servicios anteriores que no se ha reconocido se basa en la vida de servicio estimada del personal.

Las demás compensaciones, principalmente indemnizaciones, a que puede tener derecho el personal, se reconocen en los resultados del ejercicio en que se pagan.

(l) Impuesto sobre la renta (ISR), impuesto al activo (IMPAC) y participación de los trabajadores en la utilidad (PTU)-

Las provisiones para el ISR y PTU, se registran en los resultados del año en que se causan, y se reconoce el ISR diferido proveniente de las diferencias temporales que resultan de la comparación de los valores contables y fiscales de los activos y pasivos, y en su caso, se incluye el beneficio de las pérdidas fiscales por amortizar y el impuesto al activo. El ISR diferido activo, se registra sólo cuando existe alta probabilidad de que pueda recuperarse. Se reconoce la PTU diferida proveniente de las diferencias temporales entre el resultado contable y la renta gravable, sólo cuando se pueda presumir razonablemente que van a provocar un pasivo o beneficio, y no exista algún indicio de que vaya a cambiar esa situación, de tal manera que los pasivos o los beneficios no se materialicen.

(m) Actualización del capital social, otras aportaciones y utilidades retenidas-

Se determina multiplicando las aportaciones y las utilidades retenidas por factores derivados del INPC, que miden la inflación acumulada desde las fechas en que se realizaron las aportaciones y se generaron las utilidades hasta el cierre del ejercicio más reciente. Los importes así obtenidos representan los valores constantes de la inversión de los accionistas.

(n) Prima en colocación de acciones-

Representa la diferencia en exceso entre el pago por las acciones suscritas y el valor nominal de las mismas.

(o) Resultado integral de financiamiento (RIF)-

Incluye los intereses, las diferencias en cambios y el efecto monetario, deducidos de los importes capitalizados.

Las operaciones en moneda extranjera se registran al tipo de cambio vigente en las fechas de su celebración o liquidación. Los activos y pasivos en moneda extranjera se convierten al tipo de cambio vigente a la fecha del balance general. Las diferencias en cambios incurridas en relación con activos o pasivos contratados en moneda extranjera se llevan a los resultados del ejercicio.

El efecto monetario se determina multiplicando la diferencia entre los activos y pasivos monetarios al inicio de cada mes, incluyendo los impuestos diferidos, por la inflación hasta el cierre del ejercicio. La suma de los resultados así obtenidos representa el efecto monetario favorable o desfavorable provocado por la inflación, que se lleva a los resultados del ejercicio.

(p) Reconocimiento de ingresos-

Los ingresos relacionados con la venta de productos se reconocen cuando los productos se entregan al cliente.

(q) Contingencias-

Las obligaciones o pérdidas importantes relacionadas con contingencias se reconocen cuando es probable que sus efectos se materialicen y existan elementos razonables para su cuantificación. Si no existen estos elementos razonables, se incluye su revelación en forma cualitativa en las notas a los estados financieros consolidados. Los ingresos, utilidades o activos contingentes se reconocen hasta el momento en que existe certeza de su realización. Asimismo, se consideran las reglas para la revelación de compromisos que surgen de las operaciones normales.

(r) Deterioro del valor de recuperación de activos de larga duración, inmuebles, equipo y mejoras a locales arrendados, crédito mercantil y otros intangibles-

La Compañía evalúa periódicamente los valores actualizados de los activos de larga duración inmuebles, equipo y mejoras a locales arrendados, crédito mercantil y otros activos intangibles, para determinar la existencia de indicios de que dichos valores exceden su valor de recuperación. Si se determina que los valores actualizados son excesivos, la Compañía registra las estimaciones necesarias para reducirlos a su valor de recuperación. Cuando se tiene la intención de vender los activos, éstos se presentan en los estados financieros a su valor actualizado o de realización, el menor.

(s) Uso de estimaciones-

La preparación de los estados financieros, requiere que la administración efectúe estimaciones y suposiciones que afectan los importes registrados de activos y pasivos y la revelación de activos y pasivos contingentes a la fecha de los estados financieros, así como los importes registrados de ingresos y gastos durante el ejercicio. Los resultados reales pueden diferir de estas estimaciones y suposiciones.

(t) Utilidad por acción-

Es el resultado de dividir la utilidad del año entre el promedio ponderado de acciones en circulación en el período.

(u) **Nuevos pronunciamientos-**

La Compañía adoptó los nuevos pronunciamientos contables emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) relativos al Boletín C-8 “Activos intangibles”, Boletín C-9 “Pasivo, provisiones, activos y pasivos contingentes y compromisos” y el Boletín B-5 “Información Financiera por Segmentos”, vigentes a partir del 1o. de enero de 2003 así como el Boletín C-15 “Deterioro en el Valor de los Activos de Larga Duración y su Disposición” sugerida su adopción en 2003, sin tener un efecto importante en la presentación de la información financiera de la Compañía.

Nota 4. Posición en moneda extranjera-

Los activos y pasivos monetarios denominados en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (dólares), al 31 de diciembre de 2003 y 2002, se indican a continuación:

	MILES DE DÓLARES	
	2003	2002
Activos	4,741	1,092
Pasivos	5,615	2,779
Posición pasiva, neta	874	1,687

El tipo de cambio en relación con el dólar al 31 de diciembre de 2003 y 2002 fue de \$11.22 y \$10.36, respectivamente. Al 20 de febrero de 2004, fecha de emisión de los estados financieros, el tipo de cambio era de \$10.84.

Al 31 de diciembre de 2003, la Compañía no tenía instrumentos de protección contra riesgos cambiarios.

Al 31 de diciembre de 2003 y 2002 la posición de activos y pasivos no monetarios de origen extranjero o cuyo valor de reposición se puede determinar únicamente en dólares no es importante.

A continuación se resumen las principales transacciones efectuadas con el extranjero, por el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2003 y 2002:

	MILES DE DÓLARES	
	2003	2002
Compras de alimentos	52,860	47,543
Compras de equipo	1,818	1,433
Regalías	7,154	6,727

Nota 5. Saldos y operaciones con compañía asociada-

Las cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2003 y 2002, ascendieron a \$34,095 y \$4,233, respectivamente y corresponden a Operadora West, S. A. de C. V.

Durante los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2003 y 2002, las ventas de alimentos y suministros ascendieron a \$91,019 y \$65,914, respectivamente y fueron realizadas a Operadora West, S. A. de C. V.

Nota 6. Inventarios-

Se integran como sigue:

	2003	2002
Alimentos y bebidas	\$ 74,466	56,576
Envase y empaque	13,125	4,404
Otros	24,262	12,270
Estimación para obsolescencia	(3,994)	(3,295)
	\$ 107,859	69,955

Nota 7. Inversión en acciones de compañías asociadas-

Al 31 de diciembre de 2003 y 2002, se encuentra representada por la participación directa en el capital social de las compañías que se muestran a continuación:

	PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL CONTABLE		PARTICIPACIÓN EN LOS RESULTADOS DEL AÑO	
	2003	2002	2003	2002
Cool Cargo, S. A. de C. V.	\$ 2,024	1,382	648	(196)
Operadora West, S. A. de C. V.	68,746	45,694	8,763	3,697
Total de la inversión en acciones	\$ 70,770	47,076	9,411	3,501

Nota 8. Inmuebles, equipo y mejoras a locales arrendados-

Se integran como sigue:

	2003	2002
Edificios	\$ 77,768	83,872
Equipo de tienda	338,340	333,769
Mejoras a locales arrendados	437,481	401,551
Equipo de transporte	90,396	120,079
Equipo de cómputo	87,966	89,220
Equipo de producción	108,728	92,757
Mobiliario y equipo de oficina	24,463	19,724
	1,165,142	1,140,972
Menos depreciación acumulada	384,503	340,511
	780,639	800,461
Terrenos	31,589	31,703
Instalaciones en proceso	20,078	130
	\$ 832,306	832,294

Ciertos inmuebles y equipo garantizan algunos de los préstamos que se mencionan en la nota 9.

Nota 9. Créditos bancarios y pagaré a mediano plazo-

Créditos bancarios:

Se integran como sigue:

	VENCIMIENTO	TASA DE INTERÉS PROMEDIO ANUAL	2003	2002
Créditos simples	2004-2005	1.7%-3.5%	\$ 32,375	42,175
Créditos con garantía (nota 8)	2003-2005	2.0%-2.5%	10,532	23,932
			42,907	66,107
Menos vencimientos circulantes			23,957	36,073
Vencimientos a largo plazo			\$ 18,950	30,034

Pagaré a mediano plazo:

En agosto de 2000, Alsea contrató un pagaré a mediano plazo por \$100,000 a una tasa de TIIE más 2 a 4 puntos, con vencimiento en agosto de 2004.

Los créditos bancarios y el pagaré a mediano plazo incluyen ciertas obligaciones de hacer y no hacer, entre las que destacan limitaciones para el pago de dividendos, mantener ciertas razones financieras, no vender o gravar los activos fijos sin reinvertir su importe en la adquisición de otros activos fijos en el mismo ejercicio o en el inmediato siguiente. A la fecha de los estados financieros todas estas obligaciones se han cumplido.

Nota 10. Prima de antigüedad, otros beneficios por retiro y otros pasivos-

La Compañía tiene un plan de prima de antigüedad definido que cubre substancialmente a todo su personal. Los beneficios se basan en los años de servicio.

Los costos del plan de prima de antigüedad se determinaron con base en cálculos preparados por actuarios independientes registrando un cargo a los resultados de 2003 y 2002 por \$348 y \$376, respectivamente.

A continuación se detalla el valor presente de las obligaciones por los beneficios de los planes:

	2003	2002
Importe de las obligaciones por beneficios actuales (OBA)	\$ 994	827
Importe de las obligaciones por beneficios proyectados (OBP)	\$ 1,074	968
Pasivo neto proyectado	\$ 1,054	827
Otros pasivos	7,200	10,034
Prima de antigüedad, otros beneficios por retiro y otros pasivos	\$ 8,254	10,861

Los supuestos más importantes utilizados en la determinación del costo neto del período del plan son los siguientes:

	2003	2002
Tasa real de incremento en los niveles de sueldos futuros	0.5%	1.0%
Tasa real de descuento utilizada para reflejar el valor presente de las obligaciones	4.5%	4.5%

Nota 11. Resultado integral de financiamiento-

Se integra como sigue:

	2003	2002
Gasto por intereses, neto	\$ (5,022)	(16,093)
Pérdida en cambios, neta	(137)	(3,144)
Efecto monetario favorable	711	1,018
	\$ (4,448)	(18,219)

Nota 12. Impuesto sobre la renta (ISR), impuesto al activo (IMPAC), participación de los trabajadores en la utilidad (PTU) y pérdidas fiscales por amortizar-

La Compañía determina el ISR y el IMPAC en forma consolidada.

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2003 y 2002 se determinó una utilidad fiscal consolidada de \$75,342 y \$134,453, respectivamente. El resultado contable difiere del resultado para fines fiscales, debido al diferente tratamiento contable y fiscal en el reconocimiento de los efectos de la inflación, la deducción de las compras sobre el costo de ventas, diferencias en las tasas de depreciación y amortización, gastos no deducibles, provisiones contables y otros.

Los efectos de impuestos por las diferencias temporales que originan activos y pasivos de impuestos diferidos, a la tasa de impuesto, al 31 de diciembre de 2003 y 2002, se detallan a continuación:

	ISR	
	2003	2002
(Activos) pasivos diferidos:		
Estimación para cuentas de cobro dudoso	\$ (1,972)	(1,600)
Provisiones de pasivo	(4,266)	(3,759)
Anticipos de clientes	(2,328)	(3,406)
Prima de antigüedad	(328)	(281)
Pérdidas fiscales por amortizar	(1,604)	(7,343)
IMPAC por recuperar	(3,822)	(7,398)
Inventarios	34,617	26,566
Inmuebles, equipo y mejoras a locales arrendados	25,534	11,477
Pagos anticipados	1,636	3,299
Otros activos	41,081	33,323
Pasivo diferido, neto	88,548	50,878
ISR por reinversión de utilidades	13,305	17,363
Pasivo reconocido en los balances generales	\$ 101,853	68,241

El ISR y PTU cargado a resultados se analiza como sigue:

	2003		2002	
	ISR	PTU	ISR	PTU
ISR y PTU del año	\$ 42,943	1,145	77,612	1,857
ISR y PTU diferida	37,670	(381)	(1,693)	-
Total	\$ 80,613	764	75,919	1,857

La Compañía tiene pérdidas fiscales por amortizar que importan \$57,670, las cuales actualizadas pueden aplicarse contra utilidades fiscales futuras hasta por diez ejercicios siguientes. Al 31 de diciembre de 2003 Alsea ha pagado IMPAC por un importe de \$7,680, por el cual podrá solicitar devolución siempre y cuando el ISR causado en cualquiera de los diez ejercicios siguientes sea superior al IMPAC de esos años.

La Ley del ISR establece que la tasa de dicho impuesto se reduce en 1% cada año, a partir de 2003, hasta llegar a 32% en 2005. Como resultado de estos cambios en la tasa, en los años que terminaron el 31 de diciembre de 2003 y 2002 la Compañía reconoció una disminución en los pasivos diferidos, netos, por \$516 y \$5,150, respectivamente, la cual se acreditó a los resultados del ejercicio.

Nota 13. Capital contable-

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

(a) Estructura del capital social-

En Asamblea Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas celebrada en abril de 2003, se acordó decretar dividendos por un importe de \$44,619 (\$42,815 históricos).

En Asamblea Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas, celebrada en abril de 2002, se acordó incrementar el capital social en \$1,030 (\$962 históricos), mediante la emisión de 481,231 acciones ordinarias, serie única, clase II, sin expresión de valor nominal; asimismo se propuso decretar una prima por emisión de acciones por un importe de \$2,333 (\$2,165 históricos).

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

Al 31 de diciembre de 2003 el capital social fijo y variable suscrito está representado por 116,769,017 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
(6,659,441)	Acciones recompradas	(13,319)
116,769,017	Capital social nominal	233,538
	Incremento por actualización (nota 3m.)	149,469
	Capital social al 31 de diciembre de 2003	\$ 383,007

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores estableció un procedimiento que permite a las compañías adquirir, en el mercado, sus propias acciones, para lo cual se requiere constituir una “reserva para recompra de acciones”, con cargo a utilidades acumuladas.

El Consejo de Administración ha acordado realizar recompra de acciones hasta un importe máximo de \$56,400. Al 31 de diciembre de 2003, se cuenta con un saldo disponible de \$22,573.

Las acciones propias recompradas disponibles se reclasifican al capital contribuido.

- (b) Restricciones al capital contable-
- 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 33% sobre el resultado de multiplicar el dividendo pagado por el factor de 1.4925. El impuesto que se origine por el pago del dividendo que no proviene de la Cufin será a cargo de la Compañía y podrá acreditarse contra el ISR corporativo de los dos ejercicios siguientes.

Al 31 de diciembre de 2003, el valor fiscal de la Cufin reinvertida asciende a \$20,470.

Nota 14. Compromiso y pasivos contingentes-

Compromiso:
La Compañía renta los locales que ocupan sus tiendas y centros de distribución, así como algunos equipos de transporte y de tienda de acuerdo con contratos de arrendamiento con vigencias definidas. El importe de las rentas en 2003 ascendió a \$96,475 y se incrementa anualmente por el INPC.

- Pasivos contingentes:**
- (a) Alsea se encuentra involucrada en varios juicios y litigios derivados del curso de sus operaciones, en opinión de los funcionarios y los abogados de la Compañía, el resultado de los juicios no afectará sustancialmente la situación financiera de la Compañía.
- (b) De acuerdo con la Ley del ISR, las empresas que realicen operaciones con partes relacionadas están sujetas a limitaciones y obligaciones fiscales, en cuanto a la determinación de los precios pactados, ya que éstos deberán ser equiparables a los que se utilizarían con o entre partes independientes en operaciones comparables.

Nota 15. Información financiera por segmentos-

La Compañía está organizada en cuatro grandes divisiones operativas integradas por servicios de venta de pizzas (Domino’s Pizza), Servicios de venta de café (Starbucks Coffee), Servicios de Distribución y otros negocios, todas encabezadas por la misma administración. Los segmentos de la compañía constituyen unidades estratégicas de negocios que ofrecen distintos productos y se manejan en forma separada ya que cada negocio requiere distintas estrategias de mercadotecnia y tecnología.

La información referente a los segmentos, se presenta a continuación:

	CIFRAS EN MILLONES DE PESOS											
	DIVISIÓN											
	DOMINO'S PIZZA		STARBUCKS COFFEE		DISTRIBUCIÓN		OTROS		ELIMINACIONES		CONSOLIDADO	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
INGRESOS												
Provenientes de terceros	\$ 1,819	1,799	76	6	865	845	6	17	(36)	(39)	2,730	2,628
Entre segmentos	97	23	–	–	643	569	120	32	(860)	(624)	–	–
	1,916	1,822	76	6	1,508	1,414	126	49	(896)	(663)	2,730	2,628
Costos y gastos de operación	1,666	1,552	80	11	1,369	1,302	106	37	(885)	(665)	2,336	2,237
Depreciación y amortización	111	92	8	1	24	23	11	5	1	–	153	121
Utilidad de operación	\$ 139	178	(12)	(6)	115	89	9	7	(10)	2	241	270
Otros conceptos de resultados											(119)	(121)
Utilidad neta mayoritaria											122	149
Activo	1,152	1,029	63	42	502	439	1,493	1,280	(1,701)	(1,384)	1,509	1,406
Inversión en activos productivos:												
Inversión en asociadas	–	–	–	–	2	1	70	46	–	–	72	47
Inversión en activos	54	124	67	38	7	7	–	29	–	–	128	198
Total activo	\$ 1,206	1,153	130	80	511	447	1,563	1,355	(1,701)	(1,384)	1,709	1,651
Total pasivo	\$ 385	280	19	7	183	178	412	285	(482)	(206)	517	544

Con el propósito de mostrar los resultados integrales de cada división se incluyó el renglón de eliminaciones.

La actividad de Domino's Pizza es desarrollada en México y Brasil. México representa el 94% aproximadamente del total de los ingresos de este segmento.

Nota 16. Eventos subsecuentes-

- En enero de 2004, Alsea incrementó su participación accionaria en Operadora West, S. A. de C. V. (OWEST), franquiciaria de Burger King Corporation, en un 31.49%, después de este movimiento la participación total es del 63.05%, por lo que a partir de esa fecha, los resultados de operación de OWEST se incluyen en los estados financieros consolidados.
- Con el propósito de promover la bursatilidad de la acción de la Compañía y conforme a las disposiciones legales aplicables a las emisoras en materia de valores, el Consejo de Administración acordó con un intermediario bursátil la suscripción de cinco millones de acciones representativas de su capital social que formaban parte del fondo de recompra, mediante un traspaso de acciones fuera de bolsa.



LIC. JOSÉ RIVERA RÍO ROCHA
DIRECTOR CORPORATIVO DE FINANZAS



LIC. ALBERTO TORRADO MARTÍNEZ
PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



C.P. ABEL BARRERA FERMÍN
CONTRALOR CORPORATIVO

INFORMACIÓN A INVERSIONISTAS

(OFICINAS CORPORATIVAS)

Alsea, S.A. de C.V.
Yucatán 23,
Hipódromo Condesa,
06170, México D.F.
Tel. (55) 5241.7100

(INFORMACIÓN SOBRE LA ACCIÓN Y EL PAGARÉ DE MEDIANO PLAZO)

Las acciones de Alsea, S.A. de C.V., serie única, cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores desde el 25 de junio de 1999. Asimismo, la compañía realizó la oferta pública del pagaré de mediano plazo el 25 de agosto de 2000.

(CLAVES DE REFERENCIA PARA LA ACCIÓN)

BMV	ALSEA*
Bloomberg	ALSEA*
Reuters	ALSEA.MX
Infotel	ALSEA*

(CLAVES DE REFERENCIA PARA EL PAGARÉ DE MEDIANO PLAZO)

BMV	ALSEA P00
Bloomberg	ALSEA
Reuters	ALEFLO0P=MX
Infotel	ALSEA

(AUDITORES INDEPENDIENTES)

KPMG Cárdenas Dosal, S.C.
Bosque de Duraznos 55 P.J.
Bosques de las Lomas,
11700, México D.F.
Tel. (55) 5246.8300
Fax. (55) 5596.8060

(GOBIERNO CORPORATIVO)

Una acción un voto
Política de Dividendos: 30% de las Utilidades Acumuladas
44% de Consejeros Independientes

(CONTACTO)

Lizette Chang
Relación con Inversionistas
lchang@alsea.com.mx
Tel. (55) 5241.7158
www.alsea.com.mx



ALSEA, S.A. de C.V.

Yucatán 23, Col. Hipódromo Condesa, 06170,

México, D.F., Tel. 5241.7100

www.alsea.com.mx