

números para celebrar





crecimiento:
25% | 38%
ventas | utilidad de operación

EBITDA:

\$528

millones de pesos

149%

rendimiento de la acción



626
tiendas

Alsea es el operador líder de restaurantes de servicio rápido. En México opera Domino's Pizza, Starbucks Coffee, Popeyes 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.

10,483
colaboradores

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 queremos llegar:

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

VALORES

Lo que nos hace grandes:

Los valores que Alsea promueve entre su gente son:

Servicio y Enfoque al Cliente
Excelencia Personal y Desarrollo Integral
Respeto, Integridad y Austeridad
Vigilar la Calidad y la Productividad
Innovación y Creatividad
Responsabilidad, Compromiso y Trabajo en Equipo

CONTENIDO

- 3 Cifras Relevantes
- 4 Mensaje a los Accionistas
- 6 Domino's Pizza
- 10 Starbucks Coffee
- 14 Burger King
- 18 Popeyes
- 20 DIA
- 23 Servicios Alsea
- 24 Fundación Comprométete
- 26 Análisis de Resultados
- 28 Gobierno Corporativo
- 33 Estados Financieros Consolidados



529

tiendas

Formamos parte de la cadena más grande especializada de entrega de pizzas a domicilio, presente en 55 países y con mas de 7,750 tiendas que se unen en una sola misión: "Servir la mejor pizza del mundo".



50

tiendas

Burger King ofrece a los clientes dar garantía de la mejor calidad de comida rápida, excelente servicio, amabilidad y un ambiente agradable. Alsea es el franquiciatario más grande con 50 tiendas en el país.





43

tiendas

Starbucks es para todos, el mejor café en el mejor lugar, el tercer espacio. Es un oasis donde los clientes se pueden relajar, leer o encontrarse con amigos.



4

tiendas

Es el segundo concepto más grande del mundo de venta de pollo como comida rápida. El Sabor de Popeyes Chicken & Seafood es tipo Nueva Orleans con un picosito distintivo.

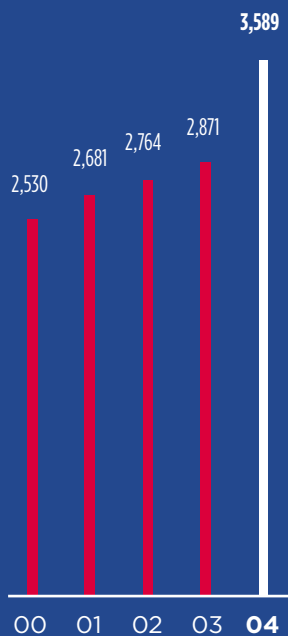


5

centros de distribución

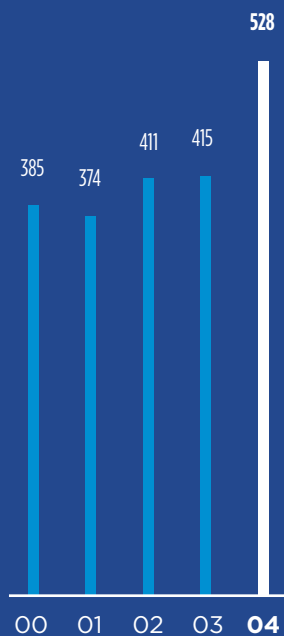
Distribuidor Internacional de Alimentos es la subsidiaria de Alsea dedicada al abastecimiento de alimentos a las diferentes marcas que operamos, fortaleciéndolas al permitir que se concentren en atender al cliente final.

TACC:
9.1%



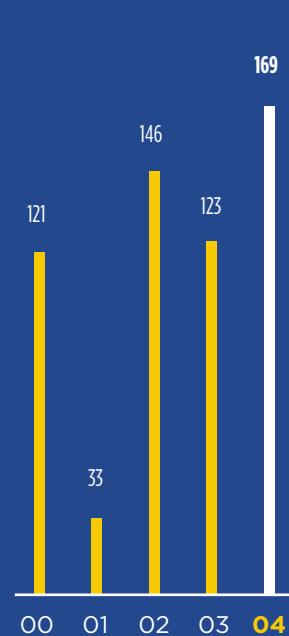
Ventas Netas

TACC:
8.2%



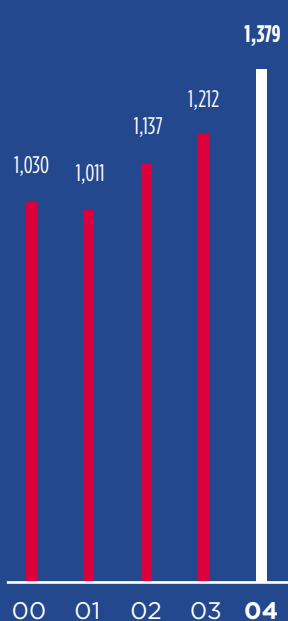
EBITDA

TACC:
8.7%



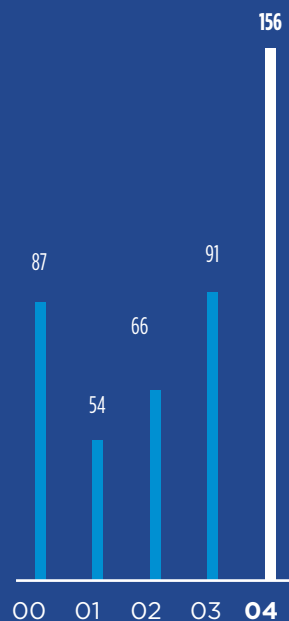
Utilidad Neta

TACC:
7.6%



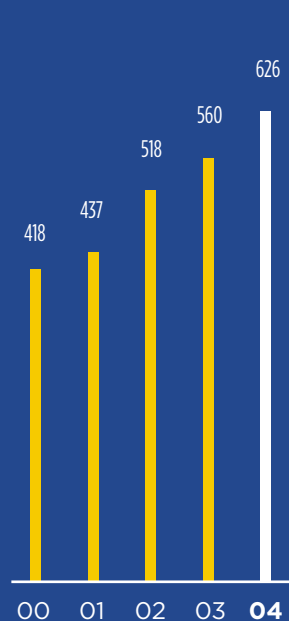
Capital Contable

TACC:
15.9%



EVA

TACC:
10.6%



Número de tiendas

En las gráficas se presentan cifras en miles de pesos expresadas en poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2004, excepto el número de tiendas.

Cifras Relevantes ⁽¹⁾

	2004	%	2003	%	2002	%	2001	%	2000	%
Ventas Netas	3,589,078	100	2,871,491	100	2,764,305	100	2,681,499	100	2,529,661	100
Utilidad Bruta	2,068,389	57.6	1,615,325	56.3	1,543,235	55.8	1,475,854	55.0	1,419,258	56.1
Gastos de Operación	1,540,514	42.9	1,200,116	41.8	1,132,496	41.0	1,102,351	41.1	1,034,679	40.9
Utilidad de Operación	350,763	9.8	253,749	8.8	283,918	10.3	249,964	9.3	271,811	10.7
EBITDA	527,875	14.7	415,209	14.5	410,740	14.9	373,502	13.9	384,579	15.2
Utilidad Neta Consolidada	168,513	4.7	123,164	4.3	146,199	5.3	32,584	1.2	121,076	4.8
Activo Total	2,134,931	100	1,798,227	100	1,737,150	100	1,613,292	100	1,750,877	100
Efectivo	142,451	6.7	205,800	11.4	217,834	12.5	105,777	6.6	118,859	6.8
Pasivo con Costo	95,526	4.5	150,322	8.4	179,304	10.3	243,101	15.1	345,956	19.8
Capital Contable Mayoritario	1,379,449	64.6	1,211,948	67.4	1,136,529	65.4	1,010,884	62.7	1,029,789	58.8
EVA ⁽²⁾	156,319		91,130		66,441		54,288		86,628	
RION ⁽³⁾	26.2%		22.1%		20.4%		19.4%		23.1%	
ROE ⁽⁴⁾	12.1%		10.2%		13.1%		3.1%		12.1%	
Precio de la Acción	23.95		9.60		7.35		3.50		6.14	
Utilidad por Acción	1.22		1.09		1.23		0.27		1.00	
Dividendo por Acción	0.59		0.38		0.09		0.34		-	
Valor en Libros por Acción	11.10		10.38		9.57		8.37		8.46	
Acciones en circulación (millones)	124.2		116.8		118.8		120.8		121.7	
Número de tiendas	626		560		518		437		418	
Colaboradores	10,483		7,336		6,950		6,893		6,834	

(1) Cifras en miles de pesos expresadas en poder adquisitivo al 31 de diciembre de 2004, excepto datos por acción, número de tiendas y colaboradores.

(2) EVA se define como la utilidad de operación - la inversión operativa neta multiplicada por el costo de capital (considera un costo del accionista de 15%).

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

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



Domino's Pizza México tuvo otro año maravilloso de crecimiento y resultados positivos en 2004, lo cual fue posible gracias a la dedicación y experiencia excepcional de Alsea. Estamos muy contentos y orgullosos por el éxito continuo de Domino's Pizza México. Este año, es además especial ya que Domino's Pizza cerro con broche de oro inaugurando su tienda número 500, siendo México nuestro mercado internacional más grande y exitoso. Recientemente realicé un tour por las tiendas de México para festejar el XV aniversario de la llegada de Domino's Pizza a México y nuevamente quede impresionado con la energía, actitud y

calidad de la gente que forma el equipo de Alsea y Domino's. Ellos proveen productos de la mejor calidad y un excelente servicio a los clientes. Domino's Pizza continuará su crecimiento de tiendas, ventas y participación de mercado innovando con nuevos y excitantes productos, otorgando el mejor servicio de entrega a lo largo de todo México.

David A. Brandon
Presidente y Director, Domino's Pizza, Inc.

Mensaje a los Accionistas

Estimados Accionistas, queremos compartir con ustedes las múltiples celebraciones que acontecieron en Alsea en este 2004. Domino's Pizza conmemoró su decimoquinto aniversario, y no sólo fue motivo de festejo el natural correr de los años, este evento se engalanó con la apertura de la tienda 500 del sistema Domino's Pizza en México. Reconocemos el esfuerzo y compromiso de todas aquellas personas que con su trabajo permitieron alcanzar esta satisfactoria meta. Estamos convencidos por la experiencia de estos últimos años que este gran y joven sistema Domino's Pizza tiene mucho camino por recorrer en los años por venir.

Celebramos también la apertura de nuestra tienda número 50 de Burger King, 43 de Starbucks Coffee y 4 de Popeyes Chicken & Seafood marca que adquirimos precisamente en este año para desarrollar el concepto en México. Sesenta y seis celebraciones de apertura en todas nuestras marcas durante el 2004 permitieron que Alsea llegará a 454 tiendas corporativas y 172 franquicias en México y Brasil con lo cual alcanzamos una cifra récord en ventas de \$3,589 millones de pesos, 25.0 % más que el año anterior. No cabe duda que vivimos la materialización de una visión planteada 4 años atrás "El líder en operar marcas de éxito probado".

El quinto aniversario de Alsea en la Bolsa Mexicana de Valores lo festejamos con extraordinarios resultados para nuestros accionistas, nuestro precio se incrementó durante el 2004 en 149.5% y el float de acciones de Alsea en el mercado alcanzó el 20.1%. Asimismo, el volumen de acciones operadas de Alsea se vio incrementado en 255.0% respecto del 2003 alcanzando así un nivel de bursatilidad media.



Quiero felicitar de todo corazón a nuestro socio Alsea por un maravilloso año de crecimiento y excelentes resultados con Starbucks Coffee. Desde la apertura de nuestra primera tienda en la Ciudad de México durante 2002 hasta las 43 tiendas que hoy tenemos, la marca Starbucks se ha convertido en una de las más reconocidas, brindando un café de la mejor calidad y un excelente servicio al cliente. Sin duda alguna lo anterior no hubiera sido posible sin el trabajo y dedicación de todos ustedes. Quiero agradecer su pasión por el café y la gente esperando que tengamos muchos años más de increíble crecimiento.

Howard Schultz
Director, Starbucks Corporation



Quiero felicitar a nuestro franquiciatario Operadora West por los excelentes resultados que se tuvieron durante el año 2004. Su esfuerzo y dedicación al sistema Burger King® contribuyó de manera determinante con nuestro crecimiento en América Latina. Operadora West ofrece un servicio y producto de calidad al mercado mexicano, haciendo del sistema Burger King la mejor opción para el consumidor al momento de elegir sus alimentos. Estoy seguro que con la pasión y dedicación demostrada por nuestro franquiciatario tendremos muchos años más de maravillosos resultados.

Julio Ramirez
Director, Burger King Corporation

Los resultados de rentabilidad en el 2004 son también dignos de la confianza depositada en nosotros. Decretamos dividendos a razón de \$0.59 pesos por acción, equivalente a un rendimiento de 3.5% anualizado basado en el precio de la acción en la fecha en que se decreta este dividendo. La generación del Valor Económico Agregado (EVA) alcanzó los \$156.3 millones de pesos, es decir 71.6% superior al año 2003, y el rendimiento de la inversión operativa neta (RION) llegó a 26.2%, 410 puntos base mayor que el año anterior.

Vivimos en Alsea en los últimos años un proceso serio y formal de institucionalización apoyado por nuestro Consejo de Administración que antepone los principios éticos y promueve vivir los valores de nuestro plan estratégico en toda la organización.

Nos acercamos con velocidad a nuestra meta planteada de 1,000 tiendas, y mayor rentabilidad para nuestros accionistas, ecuación que será base de nuestro futuro crecimiento.

Hemos aprendido que las metas se alcanzan cuando están claras, definidas y son evaluadas con periodicidad por un equipo de trabajo bien motivado y recompensado. Esta es el área de mayor oportunidad en Alsea para los años por venir, nos ocuparemos para que esta fórmula de éxito se materialice y se cumplan las metas trazadas.

Queremos agradecer a todos ustedes su confianza. En Alsea, nuestros logros alientan excelencia.

Alberto Torrado Martínez
Director General

Cosme A. Torrado Martínez
Presidente del Consejo de Administración





crecimiento:

7%

ventas

61%

utilidad de operación

500

tiendas en la República Mexicana

37.6 millones

de pizzas vendidas en el año

Ventas: \$1,995 millones





SATISFACCIÓN AL CLIENTE

105,952,643 clientes atendidos en el año.

LIDERAZGO EN EL MERCADO

500 tiendas en tan sólo **15** años en México y **29** tiendas en Brasil. Servicio en **124** ciudades a lo largo de la República Mexicana. Revolucionamos el mercado con el lanzamiento de la Pizza Double Decker.

EMPLEADOR PREFERIDO

Se generaron **951** fuentes de empleo en el año 2004 para llegar a un total de **7,690** colaboradores en México y Brasil.

SOCIO ESTRATÉGICO

Domino's Pizza Inc. cuenta con **7,750** tiendas en **55** países. Entrega de **1,000,000** de pizzas diarias alrededor del mundo. Acuerdo de asociación con Spoleto Ltd. para la operación de Domino's Pizza Brasil.

VALOR PARA EL ACCIONISTA

Récord histórico en EBITDA **\$297** millones de pesos.
EVA de **\$92** millones de pesos
RION **28.6%**

Sabías que...

- Consumimos 296 millones de piezas de pepperoni durante el 2004, cifra equivalente a 48 veces la altura de la Torre Mayor en la ciudad de México.
- Se consumieron 7,500 toneladas de queso, equivalente al peso de 100 aviones tipo Boeing 727.



El 2004 ha sido sin duda un gran año para Domino's Pizza: cumplimos 15 años de liderazgo en México, abrimos nuestra tienda número 500 y el negocio creció en términos de ventas mismas tiendas. Todo lo anterior muestra indudables síntomas de salud tanto de la marca como de la operación. También demuestra que los hábitos y costumbres del mercado mexicano incorporan cada vez más el concepto de entrega a domicilio y de pizzas

en particular, lo que garantiza que Domino's Pizza tiene aún mucho paso que recorrer en su crecimiento y consolidación.

Federico Tejado
Director de Domino's Pizza México



140%

crecimiento en ventas

130,000

clientes atendidos por semana

5.6 millones

de cafés vendidos en el 2004

Ventas: **\$192** millones





SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Número de clientes atendidos por mes: **560,000**.
5.6 millones de cafés vendidos.

LIDERAZGO EN EL MERCADO

Total de **43** tiendas en México. Apertura de **21** tiendas en 2004 equivalente a un crecimiento de **95.4%**.
Apertura de **5** tiendas en **3** ciudades del interior de la República.

EMPLEADOR PREFERIDO

Se generaron alrededor de **203** fuentes de empleo directas para llegar a un total de **440** empleados.
Se capacitaron **40** *Coffee Masters* Certificados en 2004.

SOCIO ESTRATÉGICO

Starbucks Corporation tiene **8,569** tiendas en **34** países.
30 millones de clientes atendidos por semana alrededor del mundo.

VALOR PARA EL ACCIONISTA

EBITDA de **\$22** millones de pesos.
Margen EBITDA **11.3%**.

Sabías que...

- México es el 5º productor de café a nivel mundial y uno de los principales proveedores de Café de Starbucks Coffee a nivel mundial.
- Los cafés vendidos por Starbucks Coffee durante 2004 podrían llenar una alberca Olímpica.



En Starbucks Coffee nos definimos como apasionados del café, con un altísimo nivel de calidad, así como un excelente servicio a nuestros clientes. Es por eso que a sólo 2 años de la apertura de la primera tienda en la ciudad de México, Starbucks Coffee cuenta ya con gran aceptación entre los consumidores mexicanos. Además de haber logrado resultados positivos en la utilidad de operación, un año antes de lo estimado.

Estoy convencido de que el talento de nuestra gente aunado a la experiencia de Alsea nos permitirán continuar con nuestro rápido y exitoso crecimiento, con el objetivo de llegar a más de 70 tiendas al cierre de 2005.

Gerardo Rojas
Director de Starbucks México



13

aperturas en el año

37%

crecimiento en ventas

8.7 millones
de hamburguesas vendidas

Ventas: **\$481** millones





SATISFACCIÓN AL CLIENTE

245,239 clientes atendidos por semana.
Hamburguesas vendidas: 8.7 millones.

LIDERAZGO EN EL MERCADO

13 aperturas durante el año 2004, equivalente a un crecimiento de 35%. Presencia en 2 de las 3 ciudades más importantes del país.

EMPLEADOR PREFERIDO

Generamos 471 empleos directos para llegar a un total de 1,519 empleados.

SOCIO ESTRATÉGICO

Burger King Corporation tiene 11,220 tiendas en 61 países.

VALOR PARA EL ACCIONISTA

EBITDA de \$85 millones de pesos.
Crecimiento en EBITDA 41.4%.
EVA de \$36 millones de pesos.

Sabías que...

- Si uniéramos el total de papas fritas podríamos darle 1.5 vueltas a la Tierra por el Ecuador.
- Consumimos 18 millones de sobres de salsa catsup en el año, lo que equivale al peso de la Estatua de la Libertad.



"Sin lugar a dudas el logro más importante durante este año fue alcanzar un crecimiento de 13 sucursales, lo que representa un 35% contra el año anterior. Esto nos hizo acreedores al premio de la Excelencia en Desarrollo, otorgado por Burger King Corporation a la franquicia con mayor crecimiento en América Latina.

En este 2005 planeamos adquirir y construir 25 sucursales adicionales, lo que representará un crecimiento del 50% en nuestras operaciones. Hoy Operadora West es el franquiciatario más grande de Burger King en México, operando

unidades de negocio en más de diez ciudades. Estoy totalmente seguro que, gracias a nuestros planes de expansión y penetración de mercado, nos mantendremos como una de las franquicias con mayor crecimiento ahora y en los años que están por venir".

Fabian Gosselin
Director de Operadora West



SATISFACCIÓN AL CLIENTE

4 tiendas abiertas en el 2004. Más de 3,500 clientes atendidos por semana. Combos vendidos en el año: 23,375.

LIDERAZGO EN EL MERCADO

Apertura de la primera tienda en tiempo récord de 12 semanas.

EMPLEADOR PREFERIDO

119 empleados contratados de junio a diciembre.

SOCIO ESTRATÉGICO

1,824 tiendas en 26 países.

Popeyes Chicken & Seafood, fue fundada en Nueva Orleans en 1972.

VALOR PARA EL ACCIONISTA

Ventas de \$7 millones de pesos en seis meses.

Sabías que...

- El pollo es la carne más consumida en México, con más de 20 kgs per cápita anual.
- Popeyes es la segunda cadena de pollo más grande del mundo.



Este año comenzamos a desarrollar el sistema y la marca Popeyes Chicken & Seafood en México. A seis meses de la firma del contrato con AFC Enterprises contamos ya con 4 tiendas, así como la excelente aceptación por parte de nuestros clientes. Esperamos seguir creciendo en los años que están por venir para llegar a ser uno de los franquiciatarios

más importantes de Popeyes, así como la mejor opción para el consumidor al momento de elegir sus alimentos.


Salvador Rocha
Director de Popeyes México





91,019

pedidos entregados

771 tiendas
atendidas

7.3 millones
kilómetros recorridos

Ventas: \$1,798 millones



SATISFACCIÓN AL CLIENTE

91,019 pedidos entregados a 771 tiendas. 124 ciudades visitadas por semana. Kilómetros recorridos en el año: 7,333,577

LIDERAZGO EN EL MERCADO

5 centros de distribución con cobertura nacional.

EMPLEADOR PREFERIDO

474 empleados.

SOCIO ESTRATÉGICO

En DIA, estamos dedicados a la compra, importación, almacenamiento, producción y distribución de insumos para las cuatro marcas: Domino's Pizza, Burger King, Starbucks Coffee y Popeyes.

VALOR PARA EL ACCIONISTA

EVA de \$102 millones de pesos.
RION 56.1%.

Sabías que:

- Recorrimos 7.3 millones de kilómetros, distancia equivalente a 9 viajes a la luna de ida y vuelta.



Nuestro logro más importante, son las más de 91,000 entregas "completas y a tiempo" que hicimos a lo largo del año en un promedio de 2 veces por semana a 771 tiendas en la República Mexicana.

Esto gracias a un enfoque en la eficiencia y el control de nuestra operación, y gente cada vez más comprometida. Así, reiteramos

nuestra Misión "Ser un equipo comprometido que anticipa y satisface las necesidades de abasto de las empresas de Alsea"

Héctor Orrico
Director de DIA

Servicios Alsea

SERVICIOS INMOBILIARIOS ALSEA

SATISFACCIÓN AL CLIENTE:

Desarrollar e implementar el plan de aperturas de cada una de las marcas de Alsea.

LIDERAZGO EN EL MERCADO:

Cumplir con el plan de aperturas de cada marca, asegurando las mejores ubicaciones y creando sinergia en las negociaciones de las mismas.

EMPLEADOR PREFERIDO:

Mayor grado de especialización en las funciones y responsabilidades de cada uno de nuestros colaboradores.

SOCIO ESTRATÉGICO:

Acuerdos de servicio con todas las unidades de negocio de Alsea para asegurar el crecimiento.
Alianzas estratégicas con desarrolladores inmobiliarios y poder de negociación.

VALOR PARA EL ACCIONISTA:

Mejora continua en el retorno de inversión por tienda.

SERVICIOS COMPARTIDOS ALSEA

SATISFACCIÓN AL CLIENTE:

Procesamiento de transacciones recurrentes y de alto volumen en las áreas de contabilidad, ingresos, egresos y nómina.

LIDERAZGO EN EL MERCADO:

Implementación de Oracle y Servicios Compartidos Alsea.

EMPLEADOR PREFERIDO:

Especialización de funciones y responsabilidades de nuestros colaboradores.
Mejora continua del Sistema de Evaluación de Desempeño.

SOCIO ESTRATÉGICO:

Acuerdos de servicio con todas las unidades de negocio de Alsea para asegurar el crecimiento.
Asegurar el cumplimiento de la misión a través de planear, normar y controlar el cumplimiento del Plan Estratégico de cada unidad de negocio.

VALOR PARA EL ACCIONISTA:

Reducción de gastos por tienda y optimización de recursos.



Misión:

Impulsar y promover acciones para el mejoramiento del bienestar y la calidad de vida de la población, mediante programas de salud, desarrollo humano, educación, cultura, deporte y ayuda en desastres naturales con el propósito de participar en la construcción por un México más equilibrado.

En junio 2004 Alsea constituye legalmente Fundación Comprométete A.C., que es la expresión más franca de la responsabilidad social y del compromiso de Alsea S.A de C.V. y de cada una de sus unidades de negocio (Domino's Pizza, Starbucks Coffee, Burger King, Popeyes y DIA) con México y la apuesta al futuro por un mejor país.

Resumen de Actividades

El 2004 fue un año de grandes logros donde Fundación Comprométete A.C. recibió recursos económicos provenientes de fuentes, tales como Socios Fundadores, Subfranquiciatarios de Domino's Pizza, Fondo de Publicidad y tiendas Domino's Pizza.

En 2004 Fundación Comprométete A.C. estableció una alianza con Fondo para la Paz I.A.P. institución sólida y confiable dedicada a la ejecución de programas sociales, firmando la exclusividad del programa Socios por México.

Durante la temporada navideña 2004, Fundación Comprométete A.C., mantuvo una sólida alianza con Starbucks Coffee, DIA, Ministerios de Amor I.A.P., empleados de Alsea y clientes logrando recolectar y donar juguetes a niños de la calle y a los hijos de los empleados de DIA.

Donamos más de 3,000 juguetes que fueron entregados el 24 de Diciembre y el 6 de enero.

Programas

Socios por México es un programa no paternalista que busca llevar bienestar a comunidades marginadas mediante los siguientes programas y estrategias de participación familiar:

Salud: La instalación y uso de letrinas y/o Estufas ecológicas LOLA.

Nutrición: Granjas de aves, granjas de borregos.

Estos programas contribuyen a frenar las infecciones respiratorias y gastrointestinales que sufre la población marginada, así como apoyar el bienestar nutricional y económico por medio de la venta y reproducción de animales.

Socios por México se desarrolla en 9 comunidades de los estados de Veracruz y Oaxaca, beneficiando a más de 205 familias indígenas de escasos recursos, o mejor dicho a un aproximado de 1,250 mexicanos.

Perspectivas

El 2005 será un año lleno de retos y de consolidación para Fundación Comprométete, A.C., durante el cual reforzaremos nuestro compromiso de asistencia social participando en temas de salud, desarrollo humano y educación.



Análisis de Resultados

Las ventas netas en el 2004 crecieron 25% para alcanzar \$2,871.5 millones de pesos. Este incremento de \$717.6 millones de pesos es atribuible a varios factores, incluyendo:

- i) La inclusión de \$481.4 millones de pesos en los ingresos de Burger King, los cuales se consolidan en Alsea a partir de enero de 2004. Los ingresos de Burger King aumentaron 36.7% derivado principalmente de la apertura de 13 tiendas.
 - ii) El incremento de \$130.8 millones de pesos en los ingresos de Domino's Pizza México, equivalente al 7.4% derivado de un mayor número de tiendas y al crecimiento positivo de las ventas mismas tiendas.
 - iii) Un incremento de \$112.2 millones de pesos en los ingresos de Starbucks Coffee, equivalente al 140.4%, debido a la apertura de 21 tiendas, así como al incremento positivo en ventas mismas tiendas;
 - iv) El incremento de \$7.0 millones de pesos en los ingresos de Popeyes, por la apertura de cuatro tiendas; y
 - v) A que el año terminado el 31 de diciembre de 2004 contempló 53 semanas en comparación con 52 del mismo periodo del año anterior.
- Estos incrementos fueron parcialmente compensados por la disminución de \$12.6 millones de pesos en los ingresos de Distribuidor Internacional de Alimentos debido a la disminución en el número de clientes, como parte de la estrategia de servir exclusivamente a las marcas de la Compañía.

La utilidad bruta aumentó a \$2,068.4 millones de pesos, lo cual representó un incremento de 28.0%, esto refleja los incrementos en la utilidad bruta en la mayoría de las unidades de negocio, incluyendo Domino's Pizza, Starbucks Coffee, Burger King, Popeyes y Distribuidor Internacional de Alimentos. Estos incrementos fueron parcialmente compensados

por la disminución en la utilidad bruta de Domino's Pizza Brasil.

El margen bruto aumentó 130 puntos base, para pasar de 56.3% a 57.6%.

Excluyendo la depreciación, los gastos de operación fueron de \$1,540.5 millones de pesos, los cuales como proporción de los ingresos totales aumentaron de 41.8% a 42.9%. Este efecto se derivó en buena medida de la consolidación de Operadora West, así como al mayor número de tiendas de Starbucks Coffee y Popeyes. Lo anterior, fue parcialmente compensado con ahorros en Distribuidor Internacional de Alimentos, debido a una mayor eficiencia en las rutas de transporte.

El incremento de la depreciación y amortización por \$15.7 millones de pesos se debió a un mayor número de tiendas de Starbucks, así como a las tiendas de Operadora West las cuales no consolidaban el año terminado el 31 de diciembre de 2003.

El gasto atribuible al costo integral de financiamiento disminuyó \$2.7 millones de pesos a \$2.0 millones de pesos durante el año terminado el 31 de diciembre de 2004 en comparación con \$4.7 millones de pesos durante el año terminado el 31 de diciembre de 2003. Esta disminución refleja principalmente el decremento de \$1.9 millones de pesos en los intereses pagados - neto, y la variación positiva de \$1.7 millones de pesos en el resultado cambiario. Estas variaciones fueron parcialmente compensadas por la variación desfavorable de \$1.0 millones de pesos en el resultado por posición monetaria.

Otros gastos - neto representaron \$72.0 millones de pesos durante el año terminado el 31 de diciembre de 2004 en comparación con \$32.9 millones de pesos

del mismo periodo del año anterior. Este importe refleja principalmente:

La estimación por el deterioro de los activos de larga duración en Delibra (Dominos Pizza Brasil) por \$28.1 millones de pesos;

El gasto por \$22.9 millones de pesos debido al reconocimiento en resultados del crédito mercantil de las empresas adquiridas del Grupo Telepizza; y la cancelación de activos derivado del cierre, remodelación y reubicación de tiendas y el centro de distribución de Monterrey por \$21.0 millones de pesos.

La tasa efectiva del impuesto sobre la renta e impuesto al activo, excluyendo las operaciones de Domino's Pizza Brasil, así como el gasto por el reconocimiento en resultados del crédito mercantil de las empresas adquiridas del Grupo Telepizza, y considerando que a partir del ejercicio de 2004 la Compañía reconoce un activo por ISR diferido, debido a la alta probabilidad de recuperación de las pérdidas fiscales de una de sus subsidiarias, disminuyó de 36.4% a 33.5% en el año terminado el 31 de diciembre de 2004.

La utilidad neta consolidada mostró un incremento de 36.8% para alcanzar \$168.5 millones de pesos en el año terminado el 31 de diciembre de 2004. El margen neto aumentó de 4.3% en año terminado el 31 de diciembre de 2003 a 4.7% en el mismo periodo de 2004.

Alsea invirtió durante 2004 aproximadamente \$382.7 millones de pesos en propiedades, planta y equipo, de los cuales más de \$279.6 millones de pesos correspondieron a la apertura, reubicación y remodelación de las tiendas de las diferentes marcas que opera la Compañía.

Al 31 de diciembre de 2004, la deuda a largo plazo de la Compañía ascendía a \$25.1 millones de pesos, y la de corto plazo a \$70.5 millones de pesos, en comparación con \$19.9 millones de pesos y \$130.4 millones pesos, respectivamente, al 31 de diciembre de 2003. Al cierre de 2004, el 100% de la deuda estaba denominada en moneda nacional.

La Compañía presenta una sólida estructura financiera, aún después de liquidar con recursos propios el Pagaré de Mediano Plazo. La relación de activo circulante a pasivo de corto plazo fue de 1.2 veces, la prueba del ácido fue de 0.8 veces. La Compañía disminuyó su rotación de inventarios en dos veces para pasar de 11 a 9 veces; disminuyó su cartera de clientes en tres días para pasar de 13 a 10 días y las cuentas por pagar a proveedores disminuyeron cinco días al pasar de 37 a 32 al cierre del cuarto trimestre de 2004.

El Rendimiento de la Inversión Operativa Neta ("RION") fue de 26.2% durante el año terminado el 31 de diciembre de 2004, el cual refleja un incremento de 4.1 puntos porcentuales sobre el 22.1% obtenido en el año anterior. La generación de Valor Económico Agregado ("EVA") creció 71.6% para llegar a \$156.3 millones de pesos en el año terminado el 31 de diciembre de 2004 comparado con los \$91.1 millones de pesos obtenidos en el año anterior.

Gobierno Corporativo

Informe del 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 durante el año terminado el 31 de Diciembre de 2004. 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 y estuvo presente en nuestras reuniones de trabajo.

1. Recomendamos la contratación de los auditores externos. Para llevar a cabo esta recomendación, nos cercioramos de su independencia, analizamos su programa de trabajo y evaluamos su desempeño del año anterior.

2. Mantuvimos una comunicación constante con los auditores externos para conocer los avances de su trabajo y las observaciones que tuvieran. Conocimos oportunamente sus comentarios y les dimos seguimiento.

3. Revisamos la información financiera que emite trimestralmente la Administración, cerciorándonos que fuera preparada utilizando los mismos criterios contables utilizados en la información anual. Con base en lo anterior, recomendamos al Consejo su aprobación. Durante el año, no hubo cambios en las políticas contables que sigue la empresa.

4. Revisamos los estados financieros de la Sociedad al 31 de diciembre de 2004 y las políticas contables utilizadas en su preparación. Después de haber analizado los comentarios de los auditores externos y del Comisario, recomendamos al Consejo de Administración, que fueran aprobados para ser presentados a la consideración de la Asamblea de Accionistas.

5. Revisamos y aprobamos el plan anual de trabajo del área de Auditoría Interna y su presupuesto correspondiente. Recibimos reportes trimestrales de su cumplimiento y nos cercioramos que las recomendaciones presentadas, se les diera un adecuado seguimiento e implementación.

6. Con el apoyo de Auditoría Interna, nos cercioramos que las transacciones con partes relacionadas, se llevaran a cabo en base a condiciones de mercado y fueran adecuadamente reveladas, a terceros.

7. Analizamos las transacciones poco usuales o que

representaran adquisiciones importantes de activos. Como conclusión, recomendamos al Consejo de Administración su aprobación.

8. Con el apoyo de los auditores externos e internos, revisamos los lineamientos generales de control interno, dándole seguimiento a la implementación de las recomendaciones que resultaron.

9. Se establecieron procedimientos apropiados para que el Comité de Auditoría, revise y apruebe la información financiera que emite la Sociedad para ser utilizada por terceros.

10. La Dirección de Sistemas y Tecnología de Información, nos informó sobre su funcionamiento, procedimientos de control interno establecidos y el desarrollo de nuevos sistemas.

11. Verificamos la existencia de los controles establecidos por la Empresa, para asegurar el cumplimiento de las diferentes disposiciones legales a que está sujeta y que todas las contingencias significativas, se revelaran adecuadamente.

12. Por conducto de Auditoría Interna, nos cercioramos de la adecuada difusión y cumplimiento del Código de Conducta de la empresa.

13. Los trabajos que llevamos a cabo, quedaron debidamente documentados en actas preparadas de cada reunión las cuales, fueron revisadas y aprobadas oportunamente por los integrantes del Comité.

14. Trimestralmente presentamos al Consejo de Administración, un reporte de las actividades llevadas a cabo por el Comité.

15. Llevamos a cabo sesiones ejecutivas sin la presencia de representantes de la Administración y en los casos aplicables, hicimos nuestras recomendaciones a la Administración.

Agradecemos a la Administración de la empresa, el apoyo que nos dió en el cumplimiento de nuestras responsabilidades.

Atentamente,

José Manuel Canal / Presidente

Informe del 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 2004. 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 establecieron los lineamientos generales para el desarrollo del Plan Estratégico de Alsea 2005-2009.
2. Fue presentado y revisado trimestralmente el Tablero de Control y el Polígono Estratégico recomendando en todos los casos su autorización.
3. Se establecieron las premisas generales para la elaboración del presupuesto correspondiente al ejercicio 2005. Se revisaron en 2 sesiones extraordinarias los presupuestos para dicho periodo por cada una de las empresas que integran Alsea y finalmente recomendamos su aprobación al Consejo de Administración.
4. Se revisó el informe del director con las variaciones vs presupuesto correspondientes a cada trimestre de 2004 con los efectos de cada una de las empresas que integran Alsea, con el objeto de validarlos antes de su presentación al Consejo de Administración.
5. Se evaluaron las alternativas de Inversión que la Presidencia y la Dirección General de Alsea generaron en 2004, emitiendo en cada caso su opinión. Dichas alternativas incluyeron entre otras, Popeyes, la adquisición de locales estratégicos a través de Servicios Inmobiliarios Alsea, la adquisición de Segurápido con 9 tiendas de Dominos en Yucatán y la fusión de Operadora West en Alsea.
6. Fue presentado trimestralmente el Avance General y

el reporte de Asuntos Críticos del Proyecto ASUL (Implementación de Servicios Compartidos Alsea, así como implementación de Oracle para Finanzas y Cadena de Suministro). El proyecto se encuentra dentro del presupuesto autorizado y de acuerdo a los tiempos previstos.

7. Se nos presentó trimestralmente la actualización del Costo del Accionista aplicable al cierre de cada trimestre del 2004 utilizando la metodología autorizada por el Consejo de Administración. Mantuvimos nuestra recomendación de mantener dicha tasa en 15%.

8. Fueron presentados trimestralmente los resultados del Plan de Bursatilización. Entre los indicadores más importantes entre 2003 y 2004 se pueden señalar: El "float" pasó del 9% al 20%, el volumen promedio operado diariamente pasó de 34,708 a 121,794 mientras que el precio de la acción pasó de \$9.60 a \$23.95.

Atentamente,



Salvador Cerón Aguilar / Presidente

Informe del Comité de Evaluación y Compensación

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 Evaluación y Compensación, informo a ustedes sobre las actividades que llevamos a cabo durante el año terminado el 31 de Diciembre de 2004. 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 y estuvo presente en nuestras reuniones de trabajo.

1. Se realizó en el primer Trimestre del 2004 una auditoría al Sistema de Evaluación y Compensación de Alsea con el apoyo del despacho externo Hay Group siendo los resultados principales los siguientes:

- El paquete de Compensación Total del primer Nivel directivo es competitivo respecto a la encuesta de Mercado HAY.
- El paquete de prestaciones y el plan de bonos se encuentran dentro de las prácticas de mercado.
- El valor del plan de asignación de acciones es superior al que ofrece el mercado en tiempo de ejecución y forma de otorgamiento.

2. A partir del segundo Trimestre del 2004 se integró como Presidente del Comité de Evaluación y Compensación de Alsea, el Sr. Sergio Larraguivel Cuervo quedando integrado dicho Comité de la siguiente manera:

Sergio Larraguivel Cuervo	Presidente
Alberto Torrado Monge	Miembro
Federico Tejado Bárcena	Miembro
Mario Carrillo Villalpando	Comisario
Juan Carlos Jallath Hernández	Secretario

3. Durante el año quedaron establecidos los siguientes elementos relacionados con la compensación ejecutiva 2004:

- Paquete y Políticas de Compensación
- Políticas de Bonos
- Lineamientos generales de Evaluación de Desempeño

4. Se diseñó la Estrategia de Compensación 2005 para su aplicación en el Presupuesto 2005.

5. Con relación a la Compensación Diferida (SOP) para Nivel Directivo se realizó lo siguiente:

- El Plan de Asignación de Acciones 2003 fue entregado a los participantes.
- El Plan de Asignación de Acciones 2004 fue entregado a los participantes.
- Para el ejercicio del 2005 el Comité propuso la modificación de un Plan de Asignación de Acciones a un Plan de Opción de Acciones (SOP) donde el beneficio residirá en la plusvalía del valor de las acciones registrada entre la fecha de suscripción del plan y la fecha de ejercicio de la opción.

6. Se desarrolló el Modelo de Evaluación del Desempeño 2005 el cual estará integrada por una parte cuantitativa (cédulas de evaluación), una parte cualitativa (360° por competencias) y una parte de potencial de desarrollo (herramienta Alsea – Equipo Estratégico).

7. Se realizó la evaluación del desempeño en el 2004 de la Dirección General y del primer Nivel Directivo y se autorizó el Bono 2004 .

8. Se elaboró un Plan de Nivelación de Sueldos del nivel Dirección y Subdirección a implementarse en el 2005, el cual será administrado por la Director General.

9. Se diseñó el “Proyecto Gente 2005” el cual representa la estrategia de mayor importancia hacia el futuro del capital humano en Alsea.

Atentamente,



Sergio Mario Larraguivel Cuervo / Presidente

Informe del Comité de Mercadotecnia

Carta del Comité de Mercadotecnia

De acuerdo a lo dispuesto en el 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 2004. En el desarrollo de nuestro trabajo, hemos tenido presentes las recomendaciones establecidas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas.

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. Se analizó el Plan de Mercadotecnia 2005.
2. Establecer una estrategia de precios para la protección de márgenes.
3. Se analizó el sistema de ventas de promociones y cupones.
4. Se estableció que el comité de marketing se estructuraría para revisar los siguientes aspectos de cada una de las marcas:
 - Aprobación de la estrategia para construir y posicionar las marcas de Alsea.
 - Revisión y aprobación de la estructura de precios y costos.
 - Apoyo y orientación a la negociación de los medios.
 - Construcción de volumen.
 - Revisión y aprobación del gasto de mercadotecnia. (Presupuestos)
 - Se revisarán las zonas bajas de crecimiento mismas tiendas.

5. Se revisará periódicamente, en forma trimestral el desempeño de cada marca para asegurar que las acciones tomadas estén alineadas con la estrategia particular de la marca y de Alsea en lo general.

6. Se integrará al Comité una actividad de seguimiento de los acuerdos que asegure la aplicación de las decisiones tomadas en el Comité.

Atentamente,



Marcelo Rivero Garza / Presidente

Consejo de Administración

Presidente

Cosme A. Torrado Martínez

Consejeros Patrimoniales Relacionados

Alberto Torrado Martínez
Armando Torrado Martínez
Federico Tejado Bárcena
Cosme A. Torrado Martínez

Consejeros Patrimoniales

Alberto Torrado Monge
J. Patrick Doyle

Consejeros Independientes

Marcelo Rivero Garza
José Manuel Canal Hernando
Salvador Cerón Aguilar
Sergio Mario Larraguivel Cuervo

Secretarios

Guillermo Díaz de Rivera Alvarez
Xavier Mangino Dueñas

Comisario Propietario

Mario Carrillo Villalpando

Comisario Suplente

Luis Gabriel Ortiz Esqueda

ORGANOS INTERMEDIOS

Comité de Auditoría

José Manuel Canal Hernando	<i>Presidente</i>
Cosme A. Torrado Martínez	<i>Miembro</i>
Armando Torrado Martínez	<i>Miembro</i>
Mario Sánchez Martínez	<i>Secretario</i>

Comité de Planeación y Finanzas

Salvador Cerón Aguilar	<i>Presidente</i>
Cosme A. Torrado Martínez	<i>Miembro</i>
Sergio Mario Larraguivel Cuervo	<i>Miembro</i>
José Rivera Río Rocha	<i>Secretario</i>

Comité de Evaluación y Compensación

Sergio Mario Larraguivel Cuervo	<i>Presidente</i>
Alberto Torrado Monge	<i>Miembro</i>
Federico Tejado Bárcena	<i>Miembro</i>
Juan Carlos Jallath Hernández	<i>Secretario</i>

Comité de Mercadotecnia

Marcelo Rivero Garza	<i>Presidente</i>
Federico Tejado Bárcena	<i>Miembro</i>
Diego Cossío Bartón	<i>Miembro</i>
Francisco Rodríguez Lara	<i>Secretario</i>

ALSEA. S.A. de C.V. Y SUBSIDIARIAS

Estados Financieros Consolidados

31 de diciembre de 2004 y 2003

Dictamen del Comisario	34
Informe de los Auditores Independientes	35
Balances Generales Consolidados	36
Estados Consolidados de Resultados	38
Estados Consolidados de Cambios en la Situación Financiera	39
Estados Consolidados de Variaciones en el Capital Contable	40
Notas a los Estados Financieros	42

Dictamen del Comisario

A la Asamblea de Accionistas

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

En mi carácter de Comisario y en cumplimiento con lo dispuesto en el Artículo 166 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y los estatutos de Alsea, S. A. de C. V., rindo a ustedes mi dictamen sobre la veracidad, suficiencia y razonabilidad de la información contenida en los estados financieros que se acompañan, la que ha presentado a ustedes el Consejo de Administración, por el año terminado el 31 de diciembre de 2004.

He asistido a las asambleas de accionistas y juntas del consejo de administración a las que he sido convocado y he obtenido, de los directores y administradores, la información sobre las operaciones, documentación y registros que consideré necesario examinar. Asimismo, he revisado el balance general de Alsea, S. A. de C. V. al 31 de diciembre de 2004 y sus correspondientes estados de resultados, de variaciones en el capital contable y de cambios en la situación financiera por el año terminado en esa fecha, los cuales son responsabilidad de la administración de la Compañía. Mi revisión ha sido efectuada de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas en México.

Como se indica en la nota 1, en enero de 2004, Alsea adquirió la mayoría de las acciones de Operadora West, S. A. de C. V. (Franquiciatario de Burger King Corporation), al incrementar su participación accionaria, del 31.56% al 63.1% (fecha de incorporación a la consolidación). En diciembre de 2004, los accionistas acordaron la fusión de Operadora West, S. A. de C. V. con Alsea, S. A. de C. V., subsistiendo esta última como sociedad fusionante. Dicha fusión surtirá efectos en la fecha en que las referidas sociedades obtengan de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) la confirmación de criterio correspondiente, por tratarse de una reestructura corporativa, así como la autorización de Burger King Corporation de conformidad con los contratos de franquicia que se tienen celebrados.

En mi opinión, los criterios y políticas contables y de información seguidos por la Compañía, y considerados por los administradores para preparar los estados financieros presentados por los mismos a esta asamblea, son adecuados y suficientes, en las circunstancias, y han sido aplicados en forma consistente con el ejercicio anterior; por lo tanto, dicha información refleja en forma veraz, razonable y suficiente la situación financiera de Alsea, S. A. de C. V. al 31 de diciembre de 2004, 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.

Atentamente,



C.P. Mario Carrillo Villalpando

Comisario

México, D. F., a 28 de febrero de 2005.

Informe de los Auditores Independientes

Al Consejo de Administración y a los Accionistas

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

Hemos examinado los balances generales consolidados de Alsea, S. A. de C. V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2004 y 2003 y los estados consolidados de resultados, de variaciones en el capital contable y de cambios en la situación financiera, que les son relativos, por los años terminados en esas fechas. Dichos estados financieros son responsabilidad de la administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos, con base en nuestras auditorías.

Nuestros exámenes fueron realizados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas 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 nuestros exámenes proporcionan una base razonable para sustentar nuestra opinión.

Como se indica en la nota 1, en enero de 2004, Alsea adquirió la mayoría de las acciones de Operadora West, S. A. de C. V. (Franquiciatario de Burger King Corporation), al incrementar su participación accionaria, del 31.56% al 63.1% (fecha de incorporación a la consolidación). En diciembre de 2004 los accionistas acordaron la fusión de Operadora West, S. A. de C. V. con Alsea, S. A. de C. V., subsistiendo esta última como sociedad fusionante. Dicha fusión surtirá efectos en la fecha en que las referidas sociedades obtengan de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) la confirmación de criterio correspondiente, por tratarse de una reestructura corporativa, así como la autorización de Burger King Corporation de conformidad con los contratos de franquicia que se tienen celebrados.

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 2004 y 2003, los resultados de sus operaciones, las variaciones en su capital contable y los cambios en su situación financiera, por los años terminados en esas fechas, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en México.

KPMG CARDENAS DOSAL, S. C.



C.P. Javier Morales Ríos

28 de febrero de 2005.

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

31 de diciembre de 2004 y 2003

(Pesos de poder adquisitivo constante al 31 de diciembre de 2004)

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.

Pasivo y Capital Contable**2004****2003****Pasivo circulante:**

Créditos bancarios (nota 11)	\$	70,454	25,199
Vencimiento circulante del pagaré a mediano plazo (nota 11)		-	105,190
Proveedores		217,370	196,027
Cuentas por pagar y pasivos acumulados		48,070	24,055
Provisiones (nota 12)		54,693	37,912
Impuestos sobre la renta y al activo y participacion de los trabajadores en la utilidad		67,129	8,815
Total del pasivo circulante		457,716	397,198
Deuda a largo plazo, excluyendo vencimientos circulantes (nota 11)		25,072	19,933
Otros pasivos		8,405	19,679
Impuesto sobre la renta, participación de los trabajadores en la utilidad, diferidos y por reinversión de utilidades (nota 15)		106,905	107,141
Total del pasivo		598,098	543,951

Capital contable (nota 16):

Capital contable mayoritario:			
Capital social		419,663	402,886
Prima en emisión de acciones		261,250	243,448
Utilidades retenidas		608,103	534,214
Reserva para recompra de acciones		90,080	35,582
Efecto de conversión de entidades extranjeras		353	(4,182)
Capital contable mayoritario		1,379,449	1,211,948
Interés minoritario		157,384	42,328
Total del capital contable		1,536,833	1,254,276

Compromisos y pasivos contingentes (nota 17)
Evento subsecuente (nota 19)

\$ 2,134,931 1,798,227



Lic. José Rivera Río Rocha
Director Corporativo de Administración y Finanzas



C.P. 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 2004 y 2003

(Miles de pesos de poder adquisitivo constante al 31 de diciembre de 2004)

	2004	2003
Ventas netas	\$ 3,589,078	2,871,491
Costo de ventas	1,520,689	1,256,166
Utilidad bruta	2,068,389	1,615,325
Gastos de operación	1,717,626	1,361,576
Utilidad de operación	350,763	253,749
Resultado integral de financiamiento (nota 13)	(1,999)	(4,679)
Otros gastos, neto (nota 14)	(72,001)	(32,894)
Utilidad por operaciones continuas, antes de impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en la utilidad	276,763	216,176
Impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en la utilidad (nota 15):		
Impuesto sobre la renta	117,492	84,797
Participación de los trabajadores en la utilidad	1,608	803
Total de impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en la utilidad	119,100	85,600
Utilidad por operaciones continuas, antes de participación en los resultados de compañías asociadas	157,663	130,576
Participación en los resultados de compañías asociadas (nota 6)	1,423	9,898
Utilidad por operaciones continuas	159,086	140,474
Utilidad (pérdida) por operaciones discontinuadas, neta de impuestos (nota 10)	9,427	(17,310)
Utilidad neta consolidada	168,513	123,164
Interés minoritario	18,887	(4,984)
Utilidad neta mayoritaria	\$ 149,626	128,148
Utilidad neta por acción (nota 2u.)	\$ 1.22	1.09

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.



Lic. José Rivera Río Rocha
Director Corporativo de Administración y Finanzas



C.P. 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 2004 y 2003

(Miles de pesos de poder adquisitivo constante al 31 de diciembre de 2004)

	2004	2003
Actividades de operación:		
Utilidad neta	\$ 168,513	123,164
Más cargos (menos créditos) a resultados que no requieren (proporcionan) recursos:		
Depreciación y amortización de marcas y crédito mercantil	177,112	161,460
Baja de valor de inversión y cancelación del crédito mercantil de subsidiarias, neto	39,383	39,056
Participación en los resultados de compañías asociadas	(1,423)	(9,898)
Impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en la utilidad, diferidos	(29,727)	39,224
Recursos generados por la operación	353,858	353,006
Financiamiento neto (inversión neta) de operación:		
Cuentas por cobrar, neto y pagos anticipados	4,036	(10,849)
Inventarios	(54,353)	(39,871)
Compañía asociada	35,864	(31,412)
Proveedores, cuentas por pagar, pasivos acumulados y otros pasivos	30,497	(40,461)
Impuestos por pagar y participación de los trabajadores en la utilidad	51,370	(4,597)
Recursos generados por (utilizados en) actividades de operación	67,414	(127,190)
Actividades de financiamiento:		
Aumento al capital social e interés minoritario, neto	116,436	19,000
Recompra de acciones	68,810	(16,439)
Pago de préstamos, neto	(84,732)	(28,980)
Dividendos decretados	(75,737)	(46,585)
Recursos generados por (utilizados en) actividades de financiamiento	24,777	(73,004)
Actividades de inversión:		
Adquisición de inmuebles, equipo y mejoras a locales arrendados	(271,853)	(93,915)
Operaciones discontinuadas, neto	28,981	(4,770)
Inversión en acciones de compañías subsidiarias y asociadas, neta de dividendos recibidos	(134,832)	(15,024)
Efecto de conversión de entidades extranjeras	4,536	10,643
Marcas, gastos preoperativos y otros activos	(85,039)	(56,823)
Crédito mercantil de subsidiarias y asociadas, neto	(51,191)	(4,957)
Recursos utilizados en actividades de inversión	(509,398)	(164,846)
Disminución de efectivo	(63,349)	(12,034)
Efectivo:		
Al principio del año	205,800	217,834
Al final del año	\$ 142,451	205,800

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.



Lic. José Rivera Río Rocha
Director Corporativo de Administración y Finanzas



C.P. 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 2004 y 2003

(Miles de pesos de poder adquisitivo constante al 31 de diciembre de 2004)

	Capital social	Prima en colocación de acciones	Reserva legal
Saldos al 31 de diciembre de 2002	\$ 407,043	243,448	7,476
Aumento del interés minoritario	-	-	-
Recompra de acciones (nota 16)	(4,157)	-	-
Traspaso a la reserva legal	-	-	7,715
Dividendos decretados (\$0.3784 por acción) (nota 16)	-	-	-
Utilidad integral	-	-	-
Saldos al 31 de diciembre de 2003	402,886	243,448	15,191
Aumento del interés minoritario	-	-	-
Incremento de capital social (nota 16)	2,465	20,348	-
Recompra de acciones (nota 16)	14,312	-	-
Traspaso a la reserva legal	-	-	6,316
Dividendos decretados (\$0.5926 por acción) (nota 16)	-	-	-
Disminuciones al capital contribuido	-	(2,546)	-
Utilidad integral	-	-	-
Saldos al 31 de diciembre de 2004	\$ 419,663	261,250	21,507

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.



Lic. José Rivera Río Rocha
Director Corporativo de Administración y Finanzas



C.P. Alberto Torrado Martínez
Director General



C.P. Abel Barrera Fermín
Contralor Corporativo

Utilidades retenidas

Utilidades retenidas	Total	Reserva para recompra de acciones	Efecto de conversión de entidades extranjeras	Total del capital contable mayoritario	Interés minoritario	Total del capital contable
449,290	456,766	43,749	(14,825)	1,136,181	28,312	1,164,493
-	-	-	-	-	19,000	19,000
(4,115)	(4,115)	(8,167)	-	(16,439)	-	(16,439)
(7,715)	-	-	-	-	-	-
(46,585)	(46,585)	-	-	(46,585)	-	(46,585)
128,148	128,148	-	10,643	138,791	(4,984)	133,807
519,023	534,214	35,582	(4,182)	1,211,948	42,328	1,254,276
-	-	-	-	-	96,169	96,169
-	-	-	-	22,813	-	22,813
-	-	54,498	-	68,810	-	68,810
(6,316)	-	-	-	-	-	-
(75,737)	(75,737)	-	-	(75,737)	-	(75,737)
-	-	-	-	(2,546)	-	(2,546)
149,626	149,626	-	4,535	154,161	18,887	173,048
586,596	608,103	90,080	353	1,379,449	157,384	1,536,833

Notas a los Estados Financieros Consolidados

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

31 de diciembre de 2004 y 2003

(Miles pesos de poder adquisitivo constante al 31 de diciembre de 2004)

NOTA 1. Actividad y transacciones sobresalientes de la Compañía-

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, Burger King y Popeyes Chicken & Seafood. En Brasil opera Domino's Pizza. La operación de sus multiunidades está respaldada por su división de distribución (DIA).

Transacciones sobresalientes-

- **En enero de 2004**, Alsea adquirió la mayoría de las acciones de Operadora West, S. A. de C. V. (Franquiciatario de Burger King Corporation), al incrementar su participación accionaria, del 31.56% al 63.1%, (fecha de incorporación a la consolidación) y al 65.02% al cierre del ejercicio mediante aportaciones subsecuentes. En diciembre de 2004 los accionistas acordaron la fusión de Operadora West, S. A. de C. V. con Alsea, S. A. de C. V., subsistiendo esta última como sociedad fusionante, dicha fusión surtirá efectos en la fecha en que las referidas sociedades obtengan de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la confirmación de criterio correspondiente por tratarse de una reestructura corporativa, así como la autorización de Burger King Corporation de conformidad con los contratos de franquicia que se tienen celebrados (nota 19).
- **En marzo de 2004** Alsea celebró un contrato con AFC Enterprises Inc. para promover y desarrollar la marca Popeyes Chicken & Seafood en México. Al concluir 2004 con 4 tiendas (nota 9).
- **En octubre de 2004**, Alsea adquirió el 100% de las acciones representativas de Segurápido, S. A. de C. V.; esta compañía operaba la subfranquicia de Domino's Pizza en Mérida, Yucatán (nota 8).
- **En diciembre de 2004**, Alsea llegó a un acuerdo de asociación en Brasil con la empresa Spoleto Ltd., el operador más importante de comida rápida italiana en dicho país. Este acuerdo comprende por un lado, la asociación a un 50% sobre la compañía que actualmente opera la marca Dominos Pizza en Brasil, por lo que a partir de esta fecha la operación de la compañía en Brasil estará a cargo de Spoleto Ltd. Por otra parte Alsea obtiene los derechos como franquicia maestra para desarrollar el concepto de "Spoleto" en todo el territorio mexicano.
- **En diciembre de 2004**, Alsea adquirió el 100% de las acciones representativas de Todopizza, S. A. de C. V. y Grupo C&T de Iberoamerica, S. A. de C. V., empresas subsidiarias de Telepizza México, S. A. de C. V., la cual contempla principalmente activos tales como equipamiento de tienda, el arrendamiento de algunos locales comerciales y la propiedad de dos establecimientos.

NOTA 2. 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 principios de contabilidad generalmente aceptados en México (PCGA), los cuales incluyen el reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera y están expresados en miles de pesos de poder adquisitivo constante al 31 de diciembre de 2004, con base en el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), publicado por el Banco de México.

Los estados financieros de 2003 incluyen ciertas reclasificaciones, para conformarlos con las clasificaciones utilizadas en 2004.

(b) Bases de consolidación-

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.

Las principales Subsidiarias operativas son las siguientes:

Operativas	Tenencia accionaria	Actividad
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
Operadora y Procesadora de Pollo, S. A. de C. V.	99.99%	Restaurantes Popeye's
Operadora West, S. A. de C. V.	65.02%	Restaurantes Burger King
De Libra, Ltda. (operación en Brasil) ⁽¹⁾	99.99%	Tiendas Domino's Pizza
Distribuidor Internacional de Alimentos, S. A. de C. V.	99.99%	Distribución de alimentos
Cool Cargo, S. A. de C. V., compañía asociada	50.00%	Servicios de transporte

La inversión en acciones de Cool Cargo, se valúa por el método de participación, con base en estados financieros auditados, elaborados sobre las mismas políticas contables de la tenedora (ver nota 6).

(1) Como se indica en la nota 1, la tenencia accionaria en esta compañía será del 50% en 2005, por lo que a partir de esta fecha la inversión se reconocerá por método de participación.

(c) Conversión de estados financieros de empresas extranjeras-

Los estados financieros de la subsidiaria extranjera 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 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, es el efecto de conversión.

(d) 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 derivado del INPC el cual fue de 1.0519 y 1.0397 en 2004 y 2003, respectivamente.

(e) Efectivo-

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

(f) 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. El costo de ventas representa el costo de reposición de los inventarios al momento de la venta y expresado en pesos de poder adquisitivo al cierre del ejercicio.

(g) Crédito mercantil de subsidiarias y asociadas-

El crédito mercantil representa el excedente del precio de compra de las compañías sobre el valor razonable de sus activos netos. Para determinar estos importes, se eliminan los activos intangibles adquiridos que no posean un valor de recuperación; el remanente se actualiza mediante factores derivados del INPC. El crédito mercantil se amortiza por el método de línea recta, en un período de 9 años, a partir del año siguiente en que se genera y hasta el 31 de diciembre de 2004, de acuerdo con los cambios en los pronunciamientos contables. A partir de 2005, el crédito mercantil ya no se amortizará y deberá sujetarse a pruebas de deterioro.

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

Se registran originalmente al costo de adquisición y se actualizan mediante factores derivados del INPC. La depreciación de los inmuebles, equipo y mejoras a locales arrendados se calcula por el método de línea recta, con base en sus vidas útiles, estimadas por la administración de la Compañía. Las tasas anuales de depreciación de los principales grupos de activos son como sigue:

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%

(i) Activos intangibles-

Las marcas representan pagos efectuados por los derechos del uso de la marca “Domino’s Pizza” con vigencia hasta 2025, los derechos del uso de la marca “Starbucks Coffee” con vigencia hasta 2021, los derechos de uso de la marca “Burger King” con vigencia hasta 2024 y los derechos de uso de la marca “Popeyes Chicken & Seafood” con vigencia hasta 2042. Se actualizan mediante la aplicación a su costo histórico de factores derivados del INPC y se amortizan a la tasa del 5% anual.

Los gastos preoperativos y de instalación están 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 7.7% anual.

(j) 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. El valor de recuperación representa el monto de los ingresos netos potenciales que se espera razonablemente obtener como consecuencia de la utilización o realización de dichos activos. 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.

(k) Provisiones-

La Compañía reconoce, con base en estimaciones de la administración, 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 por servicios y otros pagos al personal.

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

Los beneficios acumulados por 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.

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

(m) 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. Se reconocen impuestos diferidos (activos y pasivos) por las consecuencias fiscales futuras atribuibles a las diferencias temporales entre los valores reflejados en los estados financieros de los activos y pasivos existentes y sus bases fiscales relativas, así como por las pérdidas fiscales por amortizar y los créditos fiscales no usados (IMPAC). Los activos y pasivos por impuestos diferidos se calculan utilizando las tasas establecidas en la ley, que se aplicarán a la utilidad gravable en los años en que se estima la reversión de las diferencias temporales. El efecto de cambios en las tasas fiscales sobre los impuestos diferidos se reconoce en los resultados del período en que se aprueban dichos cambios.

En el caso de la PTU, únicamente se da el tratamiento de impuestos diferidos a las diferencias temporales que surgen de la conciliación entre el resultado contable del ejercicio y la renta gravable para PTU, sobre las cuales se pueda presumir razonablemente que van a provocar un pasivo o un beneficio futuro, y no exista algún indicio de que los pasivos o los beneficios no se puedan materializar.

(n) Actualización del capital social, otras aportaciones y resultados acumulados-

Se determina multiplicando las aportaciones y las utilidades acumuladas 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.

(o) Prima en colocación de acciones-

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

(p) Efecto acumulado de impuesto sobre la renta diferido-

Representa el efecto del reconocimiento de impuestos diferidos acumulados a la fecha en que se adoptó el principio contable relativo, el cual se presenta dentro de utilidades retenidas.

(q) Resultado integral de financiamiento (RIF)-

Incluye los intereses, las diferencias en cambios y el efecto monetario.

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.

(r) Reconocimiento de ingresos-

Los ingresos relacionados con la venta de productos se reconocen conforme éstos se entregan a los clientes; los ingresos por servicios se reconocen conforme se prestan. La Compañía registra las devoluciones y descuentos, que se deducen de las ventas.

(s) 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.

(t) 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.

(u) Utilidad por acción-

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

(v) Nuevos pronunciamientos-

La Compañía ha adoptado los nuevos pronunciamientos contables emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) relativos, Boletín B-5 "Información Financiera por Segmentos", Boletín C-9 "Pasivo, Provisiones, Activos y Pasivos Contingentes y Compromisos", Boletín C-15 "Deterioro en el Valor de los Activos de Larga Duración y su Disposición", vigentes a partir del 1o. de enero de 2004 así como el Boletín B-7 "Adquisiciones de Negocios" y el Boletín D-3 "Obligaciones Laborales" sugerida su adopción en 2004; sin tener un efecto importante en la presentación de la información financiera de la Compañía.

NOTA 3. Posición en moneda extranjera-

Los activos y pasivos monetarios denominados en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (dólares), al 31 de diciembre de 2004 y 2003, se indican a continuación:

	Miles de dólares	
	2004	2003
Activos	6,872	4,741
Pasivos	7,716	5,615
Posición pasiva, neta	(844)	(874)

El tipo de cambio en relación con el dólar al 31 de diciembre de 2004 y 2003 fue de \$11.15 y \$11.22, respectivamente. Al 28 de febrero de 2005, fecha de emisión de los estados financieros, el tipo de cambio era de \$11.1086.

Al 31 de diciembre de 2004, la Compañía no tenía instrumentos de protección contra riesgos cambiarios.

Al 31 de diciembre de 2004 y 2003 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 los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2004 y 2003:

	Miles de dólares	
	2004	2003
Compras de alimentos	57,679	52,860
Compras de equipo	816	1,818
Regalías	10,828	7,154

NOTA 4. Saldos y operaciones con compañías asociadas-

Las cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2003 corresponden a Operadora West, S. A de C. V y ascendieron a \$35,864. Las cuentas por pagar corresponden a Cool Cargo y ascendieron a \$1,853 y \$1,918 en 2004 y 2003, respectivamente, incluida en cuentas por pagar y pasivos acumulados.

Durante el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2003, las ventas de alimentos y suministros ascendieron a \$95,743 y corresponden a Operadora West, S. A. de C. V. Por otra parte la contratación de servicios de fletes corresponden a Cool Cargo, S. A. de C. V. y ascendieron a \$13,614 y \$12,167 en 2004 y 2003, respectivamente.

NOTA 5. Inventarios-

Se integran como sigue:

	2004	2003
Alimentos y bebidas	\$ 132,241	78,331
Envase y empaque	14,530	13,806
Otros	31,538	25,521
Estimación para obsolescencia	(2,279)	(4,201)
	\$ 176,030	113,457

NOTA 6. Inversión en acciones de compañías asociadas-

Al 31 de diciembre de 2004 y 2003, está representada por la participación directa en el capital social de las siguientes compañías:

	Participación en el capital contable		Participación en los resultados del año	
	2004	2003	2004	2003
Cool Cargo, S. A. de C. V.	\$ 3,551	2,128	1,423	680
Operadora West, S. A. de C. V.	-	72,316	-	9,218
	\$ 3,551	74,444	1,423	9,898

NOTA 7. Inmuebles, equipo y mejoras a locales arrendados-

Se integran como sigue:

	2004	2003
Edificios	\$ 231,694	81,804
Equipo de tienda	589,693	355,900
Mejoras a locales arrendados	496,389	460,186
Equipo de transporte	84,783	95,088
Equipo de cómputo	112,255	92,531
Equipo de producción	102,779	114,371
Mobiliario y equipo de oficina	21,329	25,733
	1,638,922	1,225,613
Menos depreciación acumulada	564,030	404,458
	1,074,892	821,155
Terrenos	36,576	33,228
Inversiones en proceso (*)	155,096	21,120
	\$ 1,266,564	875,503

(*) Corresponde principalmente a la apertura de tiendas y de un centro de distribución, cuya fecha de terminación será en 2005.

Ciertos inmuebles y equipo garantizan algunos de los préstamos que se mencionan en la nota 11.

NOTA 8. Crédito mercantil de compañías asociadas y subsidiarias-

Al 31 de diciembre de 2004 y 2003, el crédito mercantil de compañías asociadas y subsidiarias se integran como sigue:

	2004	2003
Operadora West, S. A. de C. V.	\$ 44,887	25,475
Operadora DP de México, S. A. de C. V.	17,587	17,587
Segurapido, S. A. de C. V.	16,675	-
Cool Cargo, S. A. de C. V.	164	164
Exim del Caribe, S. A de C. V. (Exim) *	-	46,587
	79,313	89,813
Menos amortización acumulada	15,222	33,732
	\$ 64,091	56,081

(*) Crédito mercantil cancelado por la venta de la subsidiaria Exim (nota 10).

NOTA 9. Activos intangibles-

Los activos intangibles, al 31 de diciembre de 2004 y 2003, se integran como sigue:

	Marcas	Gastos preoperativos
Saldos al 31 de diciembre de 2003	\$ 245,818	55,716
Adquisiciones	51,234	31,142
Menos amortización acumulada	(100,694)	(25,215)
Saldos al 31 de diciembre de 2004	\$ 196,358	61,643

Alsea incrementó su inversión en marcas principalmente, por la incorporación de la marca Burger King, a través de su subsidiaria Operadora West S. A. de C. V., por los derechos de apertura de tiendas “Starbucks Coffee” y la adquisición de la marca “Popeyes Chicken & Seafood”.

Los gastos preoperativos se incrementaron principalmente por la consolidación de Operadora West, S. A. de C. V.

NOTA 10. Operaciones discontinuadas-

En enero de 2003, el Consejo de Administración decidió llevar a cabo la desincorporación de la subsidiaria Exim del Caribe, S. A. de C. V. (Exim) por no considerarla estratégica, consecuentemente, se reconoció la inversión de Exim a su valor estimado de realización cargando \$20,169 en el resultado del ejercicio 2003, que se incluye en utilidad (pérdida) por operaciones discontinuas dentro del estado de resultados de ese año.

En septiembre de 2004, Alsea vendió las acciones registrándose un beneficio de \$9,427 (nota 8).

NOTA 11. Créditos bancarios y pagaré a mediano plazo-

Se integran como sigue:

	Vencimiento	Tasa de interés promedio anual	2004	2003
Créditos simples	2004 - 2005	6.95% - 11.95%	\$ 87,709	34,053
Créditos con garantía (nota 7)	2003 - 2005	8.75% - 11.45%	7,817	11,079
			95,526	45,132
Menos vencimientos circulantes			70,454	25,199
Vencimientos a largo plazo			\$ 25,072	19,933

Los créditos bancarios incluyen ciertas obligaciones de hacer y no hacer, entre los que destacan no vender o gravar los activos fijos. A la fecha de los estados financieros todas estas obligaciones se han cumplido.

Pagaré a mediano plazo:

En agosto de 2004, fue liquidado en su totalidad y a su fecha de vencimiento, el pagaré Bursátil de Mediano Plazo por \$100,000.

NOTA 12. Provisiones-

Las provisiones se integran como sigue:

	Remuneraciones y otros pagos al personal	Otras	Total
Saldos al 31 de diciembre de 2003	\$ 22,148	15,764	37,912
Incrementos cargados a resultados	45,215	74,951	120,166
Pagos	(32,945)	(69,677)	(102,622)
Cancelaciones acreditadas a resultados	(608)	(155)	(763)
Saldos al 31 de diciembre de 2004	\$ 33,810	20,883	54,693

NOTA 13. Resultado integral de financiamiento-

Se integra como sigue:

	2004	2003
Gasto por intereses, neto	\$ (3,371)	(5,282)
Utilidad (pérdida) en cambios, neta	1,594	(144)
Efecto monetario (desfavorable) favorable	(222)	747
	<u>\$ (1,999)</u>	<u>(4,679)</u>

NOTA 14. Otros gastos, neto-

Se integran como sigue:

	2004	2003
Estimación por deterioro (operación en Brasil, nota 1)	\$ (28,055)	-
Crédito mercantil y desinversión de negocios (*)	(22,914)	(21,187)
Bajas de activos fijos, neto	(20,089)	(20,251)
Otros, neto	(943)	8,544
	<u>\$ (72,001)</u>	<u>(32,894)</u>

(*) En 2004, se reconoció en resultados el crédito mercantil derivado de las empresas adquiridas del Grupo Telepizza, conforme al boletín B-8 "Valuación de Inversiones". En 2003, se presenta la desinversión de las empresas DP6, Ltda., y Para Servirle a Usted, S. A. de C. V.

NOTA 15. 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 2004 y 2003 se determinó una utilidad fiscal consolidada de \$116,841 y \$81,681, respectivamente.

El gasto de impuestos atribuible a la utilidad antes de ISR y PTU fue diferente del que resultaría de aplicar la tasa del 33% en 2004, como resultado de las partidas que se mencionan a continuación:

Tasa esperada de ISR	33%
Gastos no deducibles	1%
Cancelación y amortización del crédito mercantil	4%
Efecto de la inflación, neto	2%
Efectos de cambios publicados en las leyes y tasas	(1%)
Baja de valor de inversión en subsidiaria	5%
Otros, neto	(2%)
	<u>42%</u>
Tasa efectiva de ISR consolidada	

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 2004 y 2003, se detallan a continuación:

	ISR	
	2004	2003
Pasivos (activos) diferidos:		
Estimación para cuentas de cobro dudoso	\$ (1,597)	(2,074)
Provisiones de pasivo	(6,956)	(4,487)
Anticipos de clientes	(2,568)	(2,449)
Prima de antigüedad	(474)	(345)
Pérdidas fiscales por amortizar, netas de reserva de valuación	(43,466)	(1,687)
IMPAC por recuperar	(4,198)	(4,020)
Inventarios	52,903	36,413
Inmuebles, equipo y mejoras a locales arrendados	54,117	26,859
Otros activos	53,705	43,215
Pagos anticipados	4,306	1,721
Pasivo diferido, neto	105,772	93,146
ISR por reinversión de utilidades	1,133	13,995
Pasivo reconocido en los balances generales	\$ 106,905	107,141

El pasivo de impuestos diferidos al inicio del año de Operadora West, compañía incorporada a la consolidación en 2004, fue de \$28,880.

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

	2004		2003	
	ISR	PTU	ISR	PTU
ISR y PTU del año	\$ 129,348	1,380	45,172	1,204
ISR y PTU diferida	(11,856)	228	39,625	(401)
Total	\$ 117,492	1,608	84,797	803

La Compañía tiene pérdidas fiscales por amortizar que importan \$163,978, las cuales actualizadas pueden aplicarse contra utilidades fiscales futuras hasta por diez ejercicios siguientes.

Las reformas fiscales publicadas el 1o. de diciembre de 2004 establecen que la tasa de dicho impuesto será del 30% en 2005, en 2006 del 29% y a partir de 2007 será del 28%. Como resultado de estos cambios en la tasa del impuesto, en los años que terminaron el 31 de diciembre de 2004 y 2003 la Compañía reconoció una disminución en los pasivos diferidos, netos, por \$10,577 y \$543, respectivamente, la cual se acreditó a los resultados del ejercicio.

De conformidad con la Ley vigente hasta el 31 de diciembre de 2004, las compras de inventarios eran deducibles en el ejercicio en que se realizaban, independientemente de la fecha en que se vendieran, lo que originó el pasivo diferido que se muestra anteriormente. A partir de 2005, los inventarios serán deducibles hasta el momento en que se vendan, estableciéndose reglas para la acumulación del saldo de inventarios al 31 de diciembre de 2004, en periodos que dependen de las circunstancias de cada empresa.

Asimismo, la consolidación fiscal se determinará incrementando del 60% al 100% la participación consolidable de las sociedades controladas y controladora.

NOTA 16. Capital contable-

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

(a) Estructura del capital social-

En diciembre de 2004, los accionistas acordaron incrementar el capital social en \$3,011, mediante la emisión de 1,505,621 acciones ordinarias, serie única, clase II, sin expresión de valor nominal; asimismo se decretó una prima por emisión de acciones por un importe de \$24,843. De las cuales, al 31 de diciembre de 2004, se encuentran exhibidas 1,219,067 acciones.

En abril de 2004 y 2003, se decretaron dividendos por un importe de \$75,737 (\$73,095 históricos) y \$46,585 (\$42,815 históricos), respectivamente.

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 2004 el capital social fijo y variable suscrito está representado por 124,222,344 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
2,358,155	Capital social variable	4,716
(425,181)	Acciones recompradas	(850)
124,222,344	Capital social nominal	248,445
	Incremento por actualización (nota 2n)	171,218
	Capital social al 31 de diciembre de 2004	\$ 419,663

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. En 2004, la Compañía recolocó 6,234,260 acciones, mismas que representaron \$68,810.

Las acciones propias recompradas disponibles se reclasifican al capital contribuido.

(b) Restricciones al capital contable-

- I) La utilidad neta del ejercicio está sujeta a la separación de un 5%, para constituir la reserva legal, hasta que ésta alcance la quinta parte del capital social. Al 31 de diciembre de 2004 la reserva legal asciende a \$21,507.
- II) Los dividendos que se paguen de utilidades acumuladas estarán libres de ISR si provienen de la cuenta de utilidad fiscal neta (Cufin) y por el excedente se pagará el 30% sobre el resultado de multiplicar el dividendo pagado por el factor de 1.4286. 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.

NOTA 17. Compromisos y pasivos contingentes-

Compromisos:

- (a) 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 2004 y 2003 ascendió a \$142,031 y \$101,482 respectivamente las cuales se establecieron a precios fijos que se incrementan anualmente por el INPC.
- (b) La Compañía tiene diversos compromisos en relación con los acuerdos establecidos en los contratos por las marcas adquiridas (nota 2i).
- (c) En el curso normal de las operaciones, la compañía tiene compromisos derivados de contratos de abastecimientos de insumos, mismos que en algunos casos establecen penas convencionales en caso de incumplimiento.

Pasivos contingentes:

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.

NOTA 18. Información financiera por segmentos-

La Compañía está organizada en cinco grandes divisiones operativas integradas por servicios de venta de pizzas (Domino's Pizza), Servicios de venta de café (Starbucks Coffee), Servicios de Venta de hamburguesas (Burger King), Servicios de Distribución (Distribuidor de Alimentos) y otros negocios (ésta última incluye a Popeyes Chicken & Seafood), 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:

	División Dominos		División Starbucks		División Burger King	División Distribución		Otros Negocios		Eliminaciones		Consolidado	
	2004	2003	2004	2003	2004	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Ingresos:													
Provenientes de terceros	\$ 2,018	1,913	192	80	481	917	910	45	6	(64)	(38)	3,589	2,871
Entre segmentos	3	102	-	-	-	906	676	670	126	(1,579)	(904)	-	-
	2,021	2,015	192	80	481	1,823	1,586	715	132	(1,643)	(942)	3,589	2,871
Costos y gastos de operación	1,723	1,752	170	84	403	1,656	1,440	751	112	(1,642)	(931)	3,061	2,457
Depreciación y amortización	107	117	20	8	12	22	25	18	12	(2)	(1)	177	161
Utilidad de operación	\$ 191	146	2	(12)	66	145	121	(54)	8	1	(10)	351	253
Otros conceptos de resultados												(201)	(125)
Utilidad neta mayoritaria												150	128
Activo	\$ 884	1,212	130	66	297	452	528	1,670	1,570	(1,662)	(1,788)	1,771	1,588
Inversiones en activos productivos:													
(Inversiones en asociadas)	-	-	-	-	-	3	2	-	74	-	-	3	76
(Inversiones en activo fijo e intangibles)	38	57	73	70	113	6	7	131	-	-	-	361	134
Total activo	\$ 922	1,269	203	136	410	461	537	1,801	1,644	(1,662)	(1,788)	2,135	1,798
Total pasivo	\$ 276	405	29	20	115	169	192	328	434	(319)	(507)	598	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 95% del total de los ingresos de este segmento.

NOTA 19. Evento subsecuente-

En febrero de 2005, se obtuvo la confirmación de criterio por parte de la SHCP con respecto a la fusión de Operadora West, S. A. de C. V. (nota 1).

De haber surtido efectos la fusión, los renglones del capital contable y utilidad neta del accionista mayoritario se hubieran incrementado en la misma proporción en que el interés minoritario hubiera disminuido.

Lic. José Rivera Río Rocha
Director Corporativo de Administración y Finanzas

C.P. Alberto Torrado Martínez
Director General

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) 52 41 71 00

Información sobre la acción y el pagaré a mediano plazo

Las acciones de Alsea S.A. de C.V., serie única, cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) 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.

Clave de referencia para la acción
BMV ALSEA*

Clave de referencia del pagaré a mediano plazo
BMV ALSEA P00

Contacto

María Appendini Marino
Gerente de Relaciones con Inversionistas
mappendini@alsea.com.mx
Tel. (55) 52 41 71 58

www.alsea.com.mx

Auditores Externos

KPMG Cárdenas Dosal, S.C.
Bosque de Duraznos 55 P.J.
Bosques de las Lomas
11700, México D.F.
Tel (55) 52 46 83 00
Fax (55) 55 96 80 60



ALSEA

comprometidos
para seguir
celebrando...



Alsea S.A. de C.V.
Yucatán 23, Col. Hipódromo Condesa, 06170
México, DF, Tel. 5241 7100

www.alsea.com.mx