

¿Qué sigue?

Informe Anual 2006



Boris G. Calva
Subdirector de Tecnología

Mauricio Rojas
Cliente, Domino's Pizza

Emilia Suárez
Cliente, Popeyes

Dalia Sánchez
Subdirectora de
Información de
Mercadotecnia



Valeria González Garza
Coordinadora de Capacitación
Starbucks Coffee

Ma. Elena Pérez
Subdirectora Fiscal

Raquel Moscoto
Analista Financiero

Inversionistas, analistas,
proveedores, colaboradores
y clientes nos hacen con
frecuencia esa pregunta,
La respuesta es muy sencilla,
**más territorios
más unidades
más oportunidades
más resultados
más Alsea,**
**y el compromiso de hacer
felíz a más gente.**

Después de 16 años de operación, la apertura de 865 unidades, presencia en 4 países, ventas superiores a los \$5,800 millones de pesos, cerca de 17,000 colaboradores y más de 150 millones de clientes satisfechos por año, pareciera que hemos alcanzado nuestra meta... pero hoy con orgullo te decimos que **lo mejor de Alsea está por venir.**

Alsea es el operador líder de restaurantes en América Latina al operar marcas de éxito probado como Domino's Pizza, Starbucks Coffee, Burger King, Popeyes Chicken & Seafood y Chili's Grill & Bar. La operación de sus multiunidades está respaldada por su Centro de Servicios Compartidos que incluye la cadena de suministro a través de DIA, los servicios inmobiliarios y de desarrollo, así como los servicios administrativos tales como financieros, de recursos humanos y de tecnología.

Misión

Nuestra razón de ser

Asegurar el éxito de las marcas de Alsea mediante un modelo de sinergia y masa crítica, basado en el talento humano y responsabilidad social.

Visión

Hacia dónde vamos

Ser el mejor y más grande operador de restaurantes de marcas de éxito probado en los países que participemos.

Valores

Lo que nos hace grandes

- Gente, lo más importante
- Servicio al cliente
- Respeto y lealtad
- Excelencia personal
- Compromiso
- Orientación a resultados

“Con gente y para la gente”

Áreas Estratégicas

Trabajamos para

- La gente, lo más importante
- Superar las expectativas del cliente con excelencia en la operación
- Ser el líder en el mercado
- Ser el mejor socio estratégico
- Crecimiento con seguridad de la empresa y el patrimonio de los accionistas
- Responsabilidad social

MARCAS OPERADAS



"Hacemos con cada pizza la mejor experiencia del día"



"La experiencia Starbucks"



"Compromiso y pasión por el consumidor"



"El mejor equipo sirviendo el mejor pollo"



"Sirviendo un buen momento todo el tiempo"



"Completo y a tiempo"

nuevos territorios

Sin duda alguna este 2006 marcó un gran paso en nuestra expansión a latinoamérica con la adquisición de todas las unidades de la marca Burger King en Argentina y Chile así como la apertura con éxito de las primeras dos unidades de Starbucks Coffee en Brasil. Paso que servirá de base hacia el futuro como parte fundamental de nuestro plan estratégico de crecimiento hacia el 2011.

¿qué sigue?

CONTENIDO

- 5 Cifras Relevantes
- 6 A Nuestros Accionistas

- 9 Alsea en México
- 10 Alsea en Latinoamérica
- 13 Nuestros Clientes
- 14 Nuestros Colaboradores
- 17 Nuevas Oportunidades
- 18 Servicios Compartidos Alsea
- 21 Responsabilidad Social

- 22 Equipo de Dirección
- 23 Consejo de Administración
- 24 Análisis de Resultados
- 29 Informe del Comité de Auditoría
- 31 Informe del Comité de Prácticas Societarias
- 32 Estados Financieros Consolidados
- 55 Información para Inversionistas

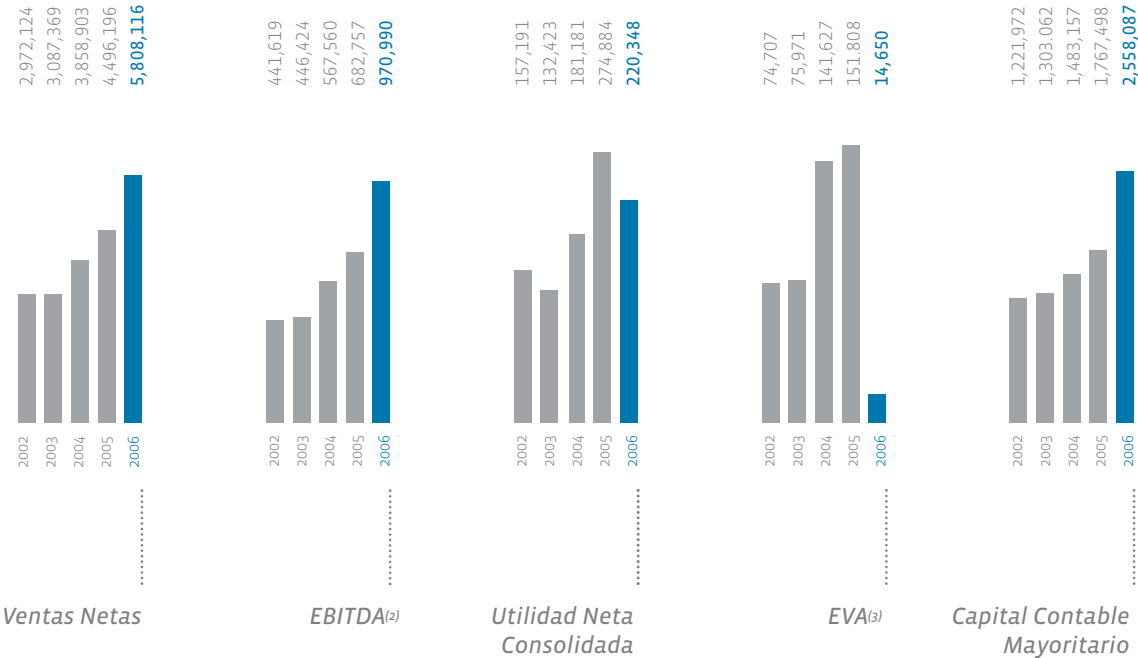


Cifras Relevantes ⁽¹⁾

	%TACC ⁽⁶⁾	2006	%	2005	%	2004	%	2003	%	2002	%
Ventas Netas	18.2	5,808,116	100	4,496,196	100	3,858,903	100	3,087,369	100	2,972,124	100
Utilidad Bruta	23.2	3,816,468	65.7	2,791,236	62.1	2,223,889	57.6	1,736,764	56.3	1,659,255	55.8
Gastos de Operación	29.2	3,396,185	58.5	2,319,415	51.6	1,656,329	42.9	1,290,340	41.8	1,217,637	41.0
Utilidad de Operación	8.3	420,283	7.2	471,821	10.5	377,133	9.8	272,826	8.8	305,263	10.3
EBITDA ⁽²⁾	21.8	970,990	16.7	682,757	15.2	567,560	14.7	446,424	14.5	441,619	14.9
Utilidad Neta Consolidada	8.8	220,348	3.8	274,884	6.1	181,181	4.7	132,423	4.3	157,191	5.3
Activo Total		3,902,501	100	3,243,914	100	2,295,434	100	1,933,417	100	1,867,748	100
Efectivo		235,447	6.0	165,055	5.1	153,161	6.7	221,272	11.4	234,211	12.5
Pasivo con Costo		479,331	12.3	769,355	23.7	102,708	4.5	161,623	8.4	192,784	10.3
Capital Contable Mayoritario		2,558,087	65.5	1,767,498	54.5	1,483,157	64.6	1,303,062	67.4	1,221,972	65.4
EVA ⁽³⁾		14,650		151,808		141,627		75,971		74,707	
RION ⁽⁴⁾		15.8%		23.2%		26.2%		22.1%		20.4%	
ROE ⁽⁵⁾		8.4%		15.2%		12.1%		10.2%		13.1%	
Precio de la Acción	68.2	58.89		27.74		23.95		9.60		7.35	
Utilidad por Acción	2.3	1.45		2.04		1.31		1.18		1.32	
Dividendo por Acción		1.13		0.77		0.63		0.41		0.09	
Valor en Libros por Acción		16.42		12.94		11.93		11.16		10.29	
Acciones en circulación ^(millones)		155.8		136.6		124.2		116.8		118.8	
Número de tiendas		865		728		626		560		518	
Colaboradores		16,797		13,629		10,483		7,336		6,950	

(1) Cifras en miles de pesos, expresadas en poder adquisitivo al 31 de diciembre de 2006, excepto datos por acción, número de unidades y colaboradores.
(2) EBITDA se define como la utilidad de operación antes de la depreciación y amortización.
(3) EVA se define como la utilidad de operación - la inversión operativa neta multiplicada por el costo de capital (considera un costo del accionista del 17%).

(4) RION se define como la utilidad de operación entre la inversión operativa neta (activo total - efectivo e inversiones temporales - pasivo sin costo).
(5) ROE se define como utilidad neta consolidada entre capital contable.
(6) Tasa anual de crecimiento compuesto de 2002 a 2006.



A Nuestros Accionistas

Alberto Torrado Martínez
Director General

Realizamos una encuesta entre diversos inversionistas y analistas de Alsea sobre sus principales inquietudes y cuestionamientos acerca del futuro de nuestra compañía. Esto es lo que ustedes nos preguntaron:

¿Por qué Alsea se considera con la capacidad de administrar y explotar al máximo franquicias de diferentes marcas a gran escala de forma exitosa?

A través de estos años de operación aprendimos que en Alsea somos buenos para replicar conceptos probados. Esto nos ha llevado a convertirnos en un catalizador de crecimiento que eleva a su máximo exponente una fórmula ya probada. Desarrollamos un modelo singular de negocios en el cual DIA, nuestra compañía de distribución, asegura la consistencia en los productos que ofrecemos a los clientes de las diferentes marcas de nuestro portafolio y reduce la dependencia de terceros, lo cual contribuye a siempre brindar a los consumidores la mejor experiencia.

Es importante mencionar que administramos las marcas de manera independiente y ninguna contrapone el crecimiento de la otra, cada una se enfoca 100% en el servicio al cliente y la operación de las tiendas. De este modo dejamos que en Alsea, a través del centro de servicios compartidos, se hagan cargo del desarrollo de la empresa y de todo el soporte necesario para el crecimiento de la misma, otorgándole los servicios requeridos de

recursos humanos, administración y de tecnología. Nuestro modelo de negocios está basado en la masa crítica generada por el crecimiento de las marcas, lo cual provoca la generación de sinergias y crea economías de escala que nos permiten aprovechar el apalancamiento operativo, lo cual repercute de manera positiva en nuestros resultados.

¿Cuál es la estrategia de Alsea para los siguientes cinco años en su plan de expansión en Latinoamérica?

En Alsea nos gusta trazarnos metas y cumplirlas, por ello tenemos un plan estratégico hacia el 2011 que plantea el reto de convertirnos en el más grande operador de restaurantes de marcas de éxito en los países que participemos. En ese sentido, este plan contempla la incursión de Alsea en Brasil, Argentina, Chile y Colombia, a través de tres de las marcas de nuestro portafolio: Domino's Pizza, Starbucks Coffee y Burger King, cuyo objetivo es reforzar nuestra posición de liderazgo en Latinoamérica.



Estimados amigos accionistas, en esta ocasión buscamos ir mas allá y en lugar de dirigirles sólo una carta donde mencionemos nuestros logros, quisimos escuchar sus inquietudes y compartir con todos ustedes la respuesta a algunas de las interrogantes que nos plantearon, por lo cual consideramos que esta entrevista es la mejor forma de estar más cerca de ustedes.

¿Cuál es la mayor limitante que ven para el crecimiento futuro?

Sin duda es la gente, ya que a través de nuestro modelo de negocios tenemos asegurada la suficiencia económica para cumplir los planes de crecimiento planteados; contamos con un sistema de desarrollo que ubica las mejores localidades para las tiendas de las diferentes marcas, pero sin duda, lo más importante es trabajar con la gente adecuada que ofrezca a los clientes un servicio y calidad que rebasen sus expectativas. Por ello, el área estratégica de mayor relevancia es: “La gente es lo más importante”, lo cual nos exige enfocarnos a reclutar al mejor personal y proveerlo de la mejor capacitación y un alto desarrollo que asegure su permanencia en la compañía.

¿Qué creen que hará Starbucks Coffee en 2009 con respecto a la opción de compra que tiene para incrementar su participación en la Asociación Estratégica de México?

En la actualidad Starbucks Coffee International posee el 18% de la Asociación Estratégica de Starbucks Coffee para México, mientras que Alsea cuenta con el restante 82%. De acuerdo al contrato correspondiente, Starbucks tiene la opción de adquirir el 32% de capital social para llegar a un 50% de participación. Este derecho lo puede ejercer en los años 2007 y 2008 bajo el supuesto de que no se cumpla el plan de desarrollo de la marca en México, pero acorde al éxito que ha tenido la marca y la velocidad con la que hemos podido crecer en los primeros cuatro años de operación, vemos poco probable; sin embargo, en el 2009 puede ejercer dicha opción sin importar el estatus del plan de desarrollo de la marca en México, lo que creemos realizarán en su momento.



Raquel Moscoso
México, D.F.
**Analista de IXE Casa de
Bolsa para ALSEA**

Platillo favorito en Chili's:
Chicken Crispers



Chili's, ¿qué sigue?

De acuerdo a nuestros últimos estudios de mercado, el segmento de la comida casual en México tiene un valor de más de \$2,000 millones de pesos, de los cuales Alsea posee una participación del 9%, hecho que representa una atractiva oportunidad de crecimiento.

Chili's Santa Fé, México D.F.



ALSEA en México, ¿qué sigue?

México es la base de las operaciones de Alsea y con seguridad en un futuro seguirá siendo el mercado de mayor crecimiento para nuestra compañía.

Durante 2006, a la par de la celebración del 4° Aniversario de la marca Starbucks Coffee en México, se concretó la apertura de la tienda número 100, lo cual reconfirma a Starbucks Coffee México como uno de los países con mayor crecimiento.

402 unidades corporativas y 151 sub-franquicias de Domino’s Pizza en México al cierre del 2006 y la renovación de 34 unidades acorde a la nueva imagen de la marca y su innovadora forma de servir al cliente a partir de su nueva Misión.

Burger King México logró un crecimiento del 21% en sus unidades, equivalente a la apertura de 16 de éstas.

Realizamos la adquisición del 40% restante de nuestras operaciones con la marca Chili’s Grill & Bar, cuyo avance anual en cuanto a tiendas fue del 54%, equivalente a seis unidades.

Alcanzamos un incremento del 80% en cantidad de unidades de nuestra marca Popeyes Chicken & Seafood y reenfoCAMOS la estrategia de la marca, lo cual empezó a generar resultados muy positivos.

¿Qué sigue? Tenemos el reto de lograr 1,276 unidades de nuestras diferentes marcas en México al término de 2011, lo cual significa un promedio de 97 aperturas por año.

¿Qué sigue? En este 2007 nos fijamos como meta abrir más de una tienda Starbucks en México a la semana para alcanzar a finales del año las 182 unidades.

¿Qué sigue? Planeamos una apertura promedio de 10 unidades al año de Burger King durante los siguientes cinco años.

¿Qué sigue? Continuaremos con el proceso de innovación de productos y mejora en la calidad del servicio en las unidades de Domino’s Pizza a través del programa de renovación de la marca denominado “20/20”, a fin de mantener a futuro nuestra posición de líderes en el mercado.

¿Qué sigue? Esperamos un crecimiento del 35% en el número de unidades de Chili’s Grill & Bar en 2007.

A futuro Alsea incrementará en México su presencia en el mercado de comida casual, a través de la apertura de unidades, la adquisición de marcas existentes o la promoción de nuevas marcas, con lo que consolidaremos nuestra posición de liderazgo en los mercados donde participamos.

38

restaurantes Chili’s es la meta planteada para 2011 como parte del plan de expansión orgánico de esta marca.

ALSEA en Latinoamérica, ¿qué sigue?

En 2006 determinamos la expansión de Alsea hacia Latinoamérica como uno de los principales ejes de crecimiento de la Compañía, acción que acelerará nuestro desarrollo hacia 2011 y nos permitirá llevar el nombre de Alsea, a través de las marcas de nuestro portafolio, a nuevos territorios.

Concretamos la adquisición de todas las unidades de Burger King en Argentina (27) y Chile (22), donde se sentaron las bases para acelerar el crecimiento de la marca en dichos territorios.

Nuestras operaciones en Latinoamérica alcanzaron ventas superiores a los \$330 millones de pesos a partir de los ocho meses de haberse realizado la compra de dichas operaciones.

Celebramos la firma de la Asociación Estratégica para el desarrollo de la marca Starbucks Coffee en Brasil, teniendo la oportunidad de llevar la experiencia Starbucks a dicho país con tan rica tradición cafetalera.

Concretamos la apertura con éxito de las primeras dos unidades de Starbucks Coffee en la ciudad de São Paulo.

¿Qué sigue? Definimos nuestra estrategia de expansión hacia Latinoamérica a través de la incursión en cuatro países, incluidos Brasil, Argentina, Colombia y Chile, mediante la participación de tres marcas: Domino's Pizza, Starbucks Coffee y Burger King, en algunos de estos países.

¿Qué sigue? Para 2007 planeamos la apertura de seis unidades de Burger King en Argentina y cuatro más en Chile, lo que representa un crecimiento del 20%.

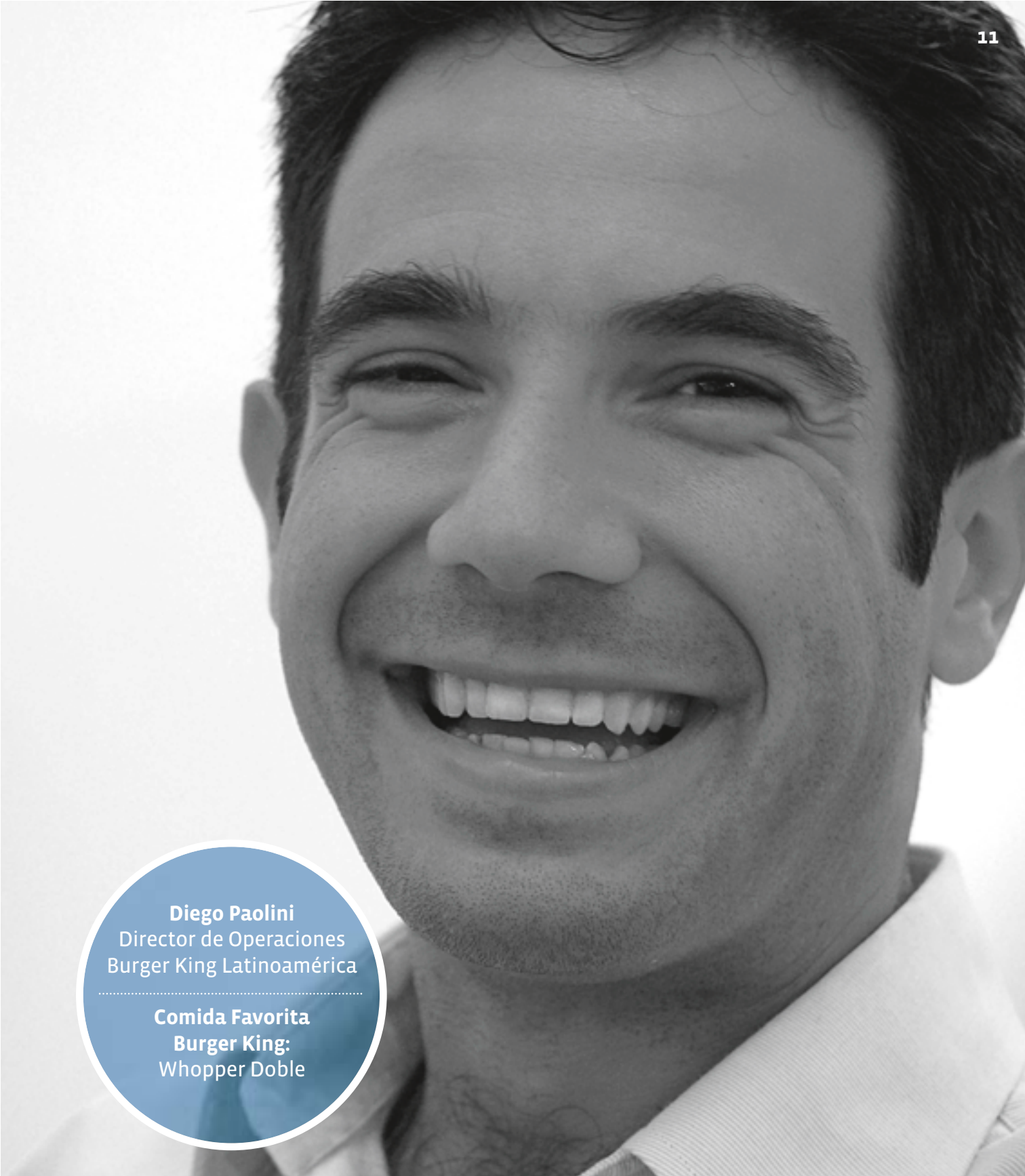
Burger King, ¿qué sigue?



Con un mercado potencial de aproximadamente 280 millones de personas en los países seleccionados para nuestra estrategia en Latinoamérica estamos seguros de que el potencial de crecimiento de la marca de Burger King es de dimensiones muy importantes.

Burger King 300. Guadalajara, México



A black and white close-up portrait of a man with dark hair, smiling broadly, showing his teeth. He is wearing a light-colored collared shirt.

Diego Paolini
Director de Operaciones
Burger King Latinoamérica

Comida Favorita
Burger King:
Whopper Doble

A stylized map of Latin America, including Mexico, Central America, and South America, rendered in a light gray color against a dark background.

La meta es abrir en promedio
ocho unidades de Burger King
entre Argentina y Chile durante
los siguientes cinco años lo que
implica un crecimiento anual
compuesto del 13%.

92

Unidades de Burger King en
Argentina y Chile para el año
2011 es la meta que nos
hemos trazado.



Mauricio Rojas
Ciudad de México

Pizza Favorita:
Hawaiana

Christopher Rojas
Ciudad de México

Pizza Favorita:
Pepperoni Max

Domino's Pizza, ¿qué sigue?



En 2007 contaremos con 66 unidades más que operen bajo el programa “20/20”, mismas que se adicionan a las 34 ya existentes al cierre del 2006.



Nuestros Clientes, ¿qué sigue para ellos?

La satisfacción de los clientes es uno de los objetivos más importantes. Por ello, en Alsea identificamos como parte fundamental de nuestra estrategia comercial la innovación constante de los productos, encaminada a siempre superar las expectativas de los consumidores.

Durante 2006 iniciamos un ambicioso programa de renovación de las unidades de Domino's Pizza en México denominado "20/20", el cual incluye una nueva imagen en locales, equipo de reparto, cajas y uniformes; el lanzamiento de un nuevo menú a nivel nacional con la introducción de otras especialidades en pizzas y postres, así como una línea de ensaladas que satisfagan los requerimientos de los clientes.

Como parte integral de este proceso de modernización de la marca Domino's Pizza arrancó un programa de capacitación de los colaboradores, orientado a mejorar nuestra imagen y productos, así como la comunicación con los consumidores, a fin de exceder la calidad en el servicio.

Realizamos fuertes inversiones en la remodelación de las instalaciones de servicio al cliente, como las mesas y zonas de juego en varias unidades de nuestras marcas Burger King y Chili's, con la intención de ofrecer espacios confortables y mejorar nuestra imagen.

Logramos establecer una relación más estrecha con nuestros clientes de Starbucks Coffee al abrir día a día más unidades y darles así la posibilidad de disfrutar la experiencia Starbucks en un lugar cada vez más cercano a todos.

¿Qué sigue? Durante los próximos cinco años, como parte de nuestro plan estratégico hacia 2011, continuaremos con la modernización de las unidades de Domino's Pizza en México y con el desarrollo de nuevas líneas de producto que brinden distintas opciones de sabor con la calidad de siempre.

¿Qué sigue? Hemos establecido nuevas políticas de renovación de nuestros activos relacionados con el servicio al cliente, lo que se traducirá en mejoras constantes en nuestras unidades, de manera tal que siempre se encuentren por arriba de las expectativas de nuestros consumidores.

El programa "20/20" de renovación de Domino's Pizza no sólo contempla un cambio de imagen de nuestras tiendas sino una transformación cultural de la marca, pues enfoca todos los esfuerzos a la satisfacción del cliente acorde a la nueva misión de la marca.



2,000

Colaboradores de Domino's Pizza serán capacitados durante 2007 como parte del proceso de transformación cultural de la marca, que busca superar cualquier expectativa del consumidor mediante un servicio de la más alta calidad.

Nuestros Colaboradores, ¿qué sigue para ellos?

“La Gente es lo más Importante” delinea el camino estratégico de Alsea para atraer, desarrollar y retener al mejor talento; nuestros colaboradores son nuestro activo más importante.

Al cierre de 2006 se incrementó en 23% la plantilla de personal para finalizar el año con un total de 16,797 colaboradores, lo cual reafirma el importante papel de Alsea como generador de empleo en México y recientemente en Latinoamérica.

Se implementaron recomendaciones derivadas del Proyecto ‘Gente’ para reducir la rotación de los colaboradores operativos en Domino’s Pizza.

Se instrumentaron diferentes acciones para incrementar la competitividad de la compensación tanto de los trabajadores operativos como administrativos.

Se dio continuidad a los mecanismos de compensación diferida para fomentar la retención del nivel ejecutivo.

Inauguramos el centro de capacitación de Alsea, moderno complejo que dará servicio a todas las marcas de nuestro portafolio y que replicaremos en todas las regiones del país.

Se destinaron recursos sin precedentes para fortalecer las estructuras de las áreas de Recursos Humanos en toda la organización.

Starbucks Coffee México obtuvo el reconocimiento de 2º lugar entre las 100 mejores empresas para trabajar en el país.*

¿Qué sigue? Pondremos en marcha un sólido proceso de desarrollo en todo Alsea, para asegurar que todos los colaboradores tengan trazado su camino de éxito.

¿Qué sigue? Extenderemos en Alsea las prácticas exitosas y enfoque al consumidor de la marca Starbucks Coffee, para confirmar la premisa: “La Gente es lo más importante”.

* Otorgado por el Best Place to Work Institute.

Starbucks Coffee, ¿qué sigue?



En 2007 implementaremos el “Programa de Sucesión” con el cual se pretende motivar la permanencia de nuestros partners en la compañía.

Starbucks Coffee Plaza Caracol. Cancún, México





Elvira Vázquez Moreno
México, D.F.
Barista, Starbucks Coffee
Masaryk

Bebida favorita:
Mocca Blanco Helado

Daniela Ramírez
México, D.F.
Barista, Starbucks Coffee
Pedregal

Bebida favorita:
Frappuccino de
Frambuesa

El “Programa de Sucesión” es también un instrumento para asegurar el crecimiento de nuestra gente de la mano del crecimiento del negocio.

70

colaboradores de Starbucks Coffee México se graduarán como Coffee Master, lo que acelerará su desarrollo dentro de la organización y contribuirá a la promoción de una verdadera cultura del café en México.



Emilia Suárez
México, D.F.
Cliente Popeyes

Comida favorita :
Filetitos de pollo con
papas

Popeyes, ¿qué sigue?



Acorde a nuestros estudios de mercado realizados en 2006, el segmento del pollo en México tiene un valor de más de \$6,000 millones de pesos, lo que sin duda vemos como una gran oportunidad.



Nuevas oportunidades, ¿qué sigue?

A lo largo de este año nos centramos en promover el crecimiento de nuestras marcas de éxito probado y nos esforzamos en la búsqueda de nuevas oportunidades de desarrollo, tal es el caso de las adquisiciones de subfranquiciarios de Domino´s Pizza y de franquiciatarios de Burger King, pero también otro reto importante fue explorar posibilidades en otras áreas y categorías de alimentos ajenos a Alsea por el momento, como los sándwiches, comida mexicana, jugos, ensaladas, y por supuesto, trabajamos muy fuerte para lograr una mayor participación en el importante segmento del pollo en México.

A finales de este año concretamos la adquisición de los activos de un subfranquiciario de Domino´s Pizza, el cual operaba seis unidades en la Ciudad de México

En 2006 concretamos la apertura de cuatro unidades de Popeyes alcanzando un crecimiento del 80% en unidades con respecto al año anterior. Este fue un importante paso en el camino por convertirnos en un operador líder en el atractivo segmento de consumo de pollo en el país.

¿Qué sigue? Continuaremos en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio que permitan a Alsea expandir sus operaciones en México, como la posible entrada al segmento de comida mexicana que tiene un valor de más de \$3,700 millones de pesos.

¿Qué sigue? Seguiremos analizando muy de cerca la posible participación de Alsea en el mercado de sándwiches, el cual recientemente ha mostrado un fuerte crecimiento alcanzando un valor de mercado potencial de más de \$1,100 millones de pesos.

¿Qué sigue? De continuar con la tendencia de los resultados de nuestras unidades de Popeyes, se redefinirá el plan estratégico de crecimiento de la marca, mostrando un aceleramiento sustancial en su desarrollo.

¿Qué sigue? Elevaremos nuestra participación en el segmento de hamburguesas, mismo que estimamos tiene un valor superior a los \$6,000 millones de pesos.

Hacia el futuro buscaremos consolidarnos como un jugador de relevancia en este segmento, aumentaremos nuestra presencia territorial y ofreceremos un producto y servicio que supere las expectativas de los consumidores.

33%

es el crecimiento proyectado para Popeyes en número de unidades para 2007, lo que representaría la apertura de tres tiendas adicionales.

Servicios Compartidos ALSEA, ¿qué sigue?

La incorporación de los más innovadores sistemas tecnológicos de información, distribución y producción han sido parte esencial del desarrollo de la compañía, razón por la cual continuaremos con la modernización de la plataforma Alsea.

Se llevaron a cabo diversas mejoras en los centros de distribución de DIA, incluyendo las cámaras de refrigeración, áreas de maniobra de carga e instalaciones, entre otras, a fin de asegurar un servicio de excelencia en la tarea de surtir de insumos a las marcas de nuestro portafolio.

Se realizó la integración del módulo de compras y servicio al cliente a nuestro sistema tecnológico, el cual incrementará los niveles de calidad con los que DIA sirve a las marcas de nuestro portafolio.

Concluimos el proyecto “Integra” con el que logramos la completa conexión de nuestras operaciones de Burger King y Chili´s Grill & Bar a nuestra plataforma tecnológica y al modelo de servicios compartidos Alsea.

Se concretó la integración de Burger King y Chili´s Grill & Bar al sistema de manejo de personal de Alsea, con lo que se logró la automatización de los procesos de administración de personal.

¿Qué sigue? Realizaremos fuertes inversiones en una nueva línea de producción de masa precocida para Domino's Pizza que busca mayores eficiencias productivas que se traducirán en ahorro en costos de producción.

¿Qué sigue? Durante 2007 iniciaremos el proceso de integración de las operaciones de Burger King Chile y Argentina a la plataforma tecnológica de Alsea, a fin de lograr mayor eficiencia en procesos y con ello incrementar la productividad de nuestras operaciones en dichos países.

¿Qué sigue? Comenzamos el desarrollo e implementación de un nuevo proyecto de gestión llamado “Modelo Alsea”, el cual integra, estandariza y alinea los componentes del negocio para cumplir los objetivos estratégicos de la empresa y sus marcas permitiéndonos alcanzar los resultados deseados y crear valor a los clientes optimizando el costo de dichos procesos.

DIA, ¿qué sigue?



Durante 2007 efectuaremos inversiones en nuestro centro de distribución en la Ciudad de México, con lo que adicionaremos 5,000 m² en bodegas y cámaras de refrigeración. Adicionalmente invertiremos en la construcción de un nuevo Centro de Distribución en Hermosillo.



A black and white close-up portrait of a man with short dark hair and glasses, smiling slightly. He is wearing a light-colored checkered shirt. A blue circular graphic with a white border is overlaid on the lower left of his face.

Agustín Irigoyen
Director Centro de
Distribución México

**6 Años laborando
para ALSEA**

A través del “Modelo Alsea”, aseguraremos un crecimiento ordenado basado en procesos y tecnología, lo cual contribuirá de manera significativa al cumplimiento de las metas establecidas por la Compañía para el futuro.

185

procesos de las diferentes áreas operativas y administrativas que forman a Alsea y sus marcas serán integrados, estandarizados y alineados a lo largo de 2007.

18

Comunidades
marginadas serán
atendidas en Oaxaca,
Veracruz y San Luis
Potosí.



Fundación ALSEA, ¿qué sigue?



Fundación Alsea A.C. beneficiará a 9,500 niños, jóvenes y adultos de escasos recursos, a través de Socios por México.



Responsabilidad Social, ¿qué sigue?

Fundación Alsea A.C. en el 2007 se caracterizará por el crecimiento en la cobertura de la población a la que beneficiará, además de ser un año de gran importancia para afirmar la postura de responsabilidad social de nuestras marcas.

En el 2006 Fundación Alsea A.C. en conjunto con Fondo para la Paz I.A.P. favoreció en los estados de Oaxaca, Veracruz y San Luis Potosí a 2,157 familias mediante el programa Socios por México, entregando 450 Sanitarios Secos, 1,410 Granjas de Aves, 315 Estufas Ecológicas, y 2,185 personas capacitadas con Talleres Educativos.

A través de Patronato Prozona Mazahua A.C., beneficiamos a 40 familias indígenas buscando combatir la pobreza, la exclusión, y fortaleciendo el rescate ecológico de la zona indígena Mazahua en el Estado de México y Michoacán.

Por segundo año, a través de Mano Amiga Chalco S.C. entregamos a más de 90 niños becas educativas para que una generación completa continúe sus estudios.

Starbucks Coffee reafirmó su fuerte cultura de responsabilidad social, dando continuidad a los siguientes esfuerzos:

- Ayudó a la rehabilitación de 14 niños con cáncer de la Institución Luz de Vida A.C.

- Sembró más de 25,000 árboles.
- Recaudó más de 31,000 juguetes entre colaboradores de Alsea y clientes a nivel nacional colaborando con Ministerios de Amor I.A.P.

Domino's Pizza continuó con su Programa Por las Calles, mediante Fundación Quiera A.C. para apoyar a 25 jóvenes en situación de calle, con la finalidad de que terminando su rehabilitación formen parte de Domino's Pizza.

Burger King favoreció la rehabilitación de 26 familias en el Centro de Rehabilitación Infantil de Occidente en Guadalajara y ayudó a 380 niños con trastornos de lenguaje y psicológicos para el Centro de Integración Tapalpa A.C.

Reafirmamos nuestro compromiso con México y actuaremos en los ámbitos de salud, educación, desarrollo humano y desastres naturales con la participación de nuestros socios fundadores, accionistas, subfranquiciatarios, proveedores, colaboradores y clientes.



Equipo de Dirección

Comprometidos con nuestros clientes



Federico Tejado Director de Domino's Pizza	Gerardo Rojas Director de Starbucks Coffee	Fabián Gosselin Director de Burger King	Pablo de los Heros Director de Burger King Latinoamérica	Martín Santos Director de Popeyes Chicken & Seafood	Ernesto Chacón Director de Chili's Grill & Bar
---	---	--	--	--	---

Comprometidos con nuestras marcas



Cosme Torrado Presidente del Consejo de Administración	Alberto Torrado Director General	José Rivera Río Director Corporativo de Finanzas, Administración y Tecnología	Armando Torrado Director Corporativo de Desarrollo	Juan Carlos Jallath Director Corporativo de Recursos Humanos y Planeación Estratégica	Mario Sánchez Director Corporativo de Auditoría Interna	Héctor Orrico Director de DIA
--	--	--	---	---	--	---

Consejo de Administración

Presidente

Cosme Alberto Torrado Martínez / [Presidente del Consejo de Administración de Alsea](#)

Consejeros Patrimoniales Relacionados

- Alberto Torrado Martínez / [Director General de Alsea](#)
- Armando Torrado Martínez / [Director Corporativo de Desarrollo](#)
- Fabián Gerardo Gosselin Castro / [Director de Burger King](#)
- Federico Tejado Bárcena / [Director de Domino's Pizza](#)

Consejero Patrimonial

Alberto Torrado Monge † / [Presidente Honorario del Consejo de Administración de Alsea](#)

Consejeros Independientes

- José Manuel Canal Hernando / [Consultor Independiente](#)
- Marcelo Rivero Garza / [Director General de Grupo Jumex](#)
- Salvador Cerón Aguilar / [Presidente STF Consulting Group](#)
- Sergio Mario Larraguivel Cuervo / [Presidente CANIRAC](#)

Secretarios

- Guillermo Díaz de Rivera Álvarez / [Socio de Gutiérrez, Díaz de Rivera y Mangino, S.C.](#)
- Xavier Mangino Dueñas / [Socio de Gutiérrez, Díaz de Rivera y Mangino, S.C.](#)

.....

Comité de Auditoria

- José Manuel Canal Hernando / [Presidente](#)
- Marcelo Rivero Garza / [Miembro](#)
- Sergio Mario Larraguivel Cuervo / [Miembro](#)
- Mario Sánchez Martínez / [Secretario Técnico](#)

Comité de Prácticas Societarias

- Salvador Cerón Aguilar / [Presidente](#)
- Alberto Torrado Monge † / [Miembro](#)
- Sergio Mario Larraguivel Cuervo / [Miembro](#)
- José Rivera Río Rocha / [Secretario Técnico](#)

† Para todos los colaboradores de Alsea seguirá vivo el ejemplo y entrega de nuestro fundador Alberto Torrado Monge, fallecido el pasado 25 de octubre de 2006. Descanse en Paz.

Análisis de Resultados

Ventas

2006 mostró un incremento en ventas del 29.2% alcanzando en este año los \$5,808.1 millones de pesos en comparación con \$4,496.2 millones de pesos del año anterior. Este incremento refleja el crecimiento en las ventas de todas las marcas, y la inclusión de los resultados de Burger King Argentina y Chile.

El crecimiento en ventas de las marcas se debió en su mayoría a dos factores importantes: i) la apertura de 75 tiendas corporativas y la adquisición de 55 tiendas incluyendo las operaciones de Burger King en Latinoamérica; y ii) al crecimiento de 6.0% en ventas mismas tiendas, derivado en parte por la estrategia de precios implementada como consecuencia de la aplicación de la tasa de 0% del IVA en la venta de alimentos. Las aperturas y adquisiciones previamente mencionadas generaron un cambio en la mezcla de ventas en virtud de que las marcas con mayor crecimiento en términos de unidades, generan mayor volumen de ventas por unidad.

EBITDA

Este año se mostró un crecimiento del 42.2% en el EBITDA cerrando en \$971.0 millones de pesos en el 2006 en comparación con \$682.8 millones de pesos en el 2005. Este aumento se debió a la combinación de mayores ventas y la disminución de 360 puntos base en el costo de ventas.

Las variaciones antes mencionadas fueron parcialmente compensadas por el incremento en los gastos de operación (excluyendo la depreciación y amortización) por 34.9% equivalente a \$737.0 millones de pesos. El margen EBITDA creció de 15.2% a 16.7% debido al incremento en el margen bruto, lo cual fue parcialmente compensado por el incremento de 46.9% a 48.9% de los gastos de operación (excluyendo la depreciación y amortización).

Utilidad de operación

La utilidad de operación en el 2006, decreció \$51.5 millones de pesos debido al incremento de \$339.8 millones de pesos en la depreciación y amortización. De esta cifra \$244.1 millones de pesos, es decir 72% del incremento, corresponden principalmente al cambio en las vidas útiles de las mejoras a locales arrendados de todas las marcas de la Compañía, considerando a partir de este momento la vida comercial de dichos activos y no necesariamente la vida física de los mismos como lo veníamos haciendo en el pasado. Lo anterior obedece a una nueva estrategia comercial que la Compañía ha decidido implementar como parte de su Plan Estratégico 2007-2011, aún considerando la importancia de este impacto, al reconocerlo de una sola vez en los resultados financieros y así no tener un efecto significativo y recurrente en el futuro. Asimismo y en menor medida, la depreciación y amortización creció también por la adquisición de activos fijos relacionados principalmente con el plan de expansión y las adquisiciones realizadas. Dichas variaciones fueron parcialmente compensadas por el incremento de \$288.2 millones de pesos en el Ebitda.

Utilidad neta

La utilidad neta consolidada presentó un decremento de \$54.5 millones de pesos debido principalmente a: i) la disminución de \$51.5 millones de pesos en la utilidad de operación; ii) el aumento de \$16.2 millones de pesos en el resultado integral de financiamiento; y iii) el incremento desfavorable en otros gastos por \$3.8 millones de pesos. Las variaciones anteriores fueron parcialmente compensadas por: i) la disminución por \$13.0 millones de pesos en la pérdida por operaciones discontinuadas; ii) la disminución en la provisión de I.S.R. y P.T.U. por \$3.3 millones de pesos; y iii) el incremento por \$0.6 millones de pesos en la participación en los resultados de compañías asociadas.

Análisis de Resultados

Resultados por Segmentos

A continuación se presentan en millones de pesos las ventas netas y el EBITDA por segmento de negocio para los años 2006 y 2005.

Ventas Netas por Segmento	2006	%	2005	%	Cambio %
Alimentos y Bebidas México	\$ 4,575	78.7%	\$ 3,595	79.9%	27.3%
Alimentos y Bebidas Latinoamérica	334	5.8%	N.A.	N.A.	N.A.
Distribución	2,245	38.7%	2,033	45.2%	10.4%
Otros ⁽¹⁾	1,336	23.0%	1,013	22.5%	31.8%
Operaciones Intercompañías ⁽²⁾	(2,682)	(46.2)%	(2,145)	(47.6)%	(25.0)%
Ventas Netas Consolidadas	\$ 5,808	100%	\$ 4,496	100%	29.2%

EBITDA por Segmento	2006	%	2005	%	Cambio %
Alimentos y Bebidas México	\$ 705	72.6%	\$ 454	66.5%	55.3%
Alimentos y Bebidas Latinoamérica	38	3.9%	N.A.	N.A.	N.A.
Distribución	195	20.1%	166	24.3%	17.5%
Otros ⁽¹⁾	33	3.4%	63	9.2%	(47.6)%
EBITDA Consolidado	\$ 971	100%	\$ 683	100%	42.2%

(1) Otros incluye las operaciones de las compañías prestadoras de servicios, la inmobiliaria y la tenedora.
(2) Para propósitos de información por segmento, estas operaciones fueron incluidas en cada uno de los segmentos respectivos.

Ventas por Marca

Ventas por Marca	2006	%	2005	%	Cambio %
Domino's Pizza	\$ 2,699	55.0%	\$ 2,390	66.5%	12.9%
Starbucks Coffee	655	13.3%	382	10.6%	71.5%
Burger King México	939	19.1%	718	20.0%	30.8%
Burger King Latinoamérica	334	6.8%	N.A.	N.A.	N.A.
Popeyes	42	0.9%	29	0.8%	44.8%
Chili's	240	4.9%	76	2.1%	215.8%
Total	\$ 4,909	100%	\$ 3,595	100%	36.6%

Alimentos y Bebidas México

Las ventas del 2006 aumentaron 27.3% a \$4,575 millones de pesos en comparación con \$3,595 millones de pesos del 2005. Este incremento de \$980 millones de pesos es atribuible al crecimiento en unidades, y al incremento en ventas mismas tiendas.

El EBITDA se incrementó 55.3% durante 2006, para llegar a \$705 millones de pesos en comparación con \$454 millones de pesos del año anterior. El incremento en el EBITDA se explica por la combinación de mayores ventas y la disminución en el costo de ventas debido principalmente a la estrategia de precios implementada como consecuencia de la aplicación de la tasa del 0% de IVA en la venta de alimentos, así como a mejores precios de ciertos insumos, a la variación en la composición de ventas en el portafolio de Alsea y al logro de ciertas eficiencias operativas. Lo anterior fue parcialmente compensado por el incremento

Análisis de Resultados

en los gastos de operación, debido al mayor número de establecimientos en operación, al incremento en gastos de personal, a los gastos relacionados con la aplicación de la tasa del 0% del IVA en la venta de alimentos y al incremento por arriba de la inflación en los precios de energía eléctrica y gas.

Alimentos y Bebidas Latinoamérica

La división de Alimentos y Bebidas Latinoamérica, tuvo un resultado de mayo a diciembre de 2006, por ventas de \$334 millones de pesos y un EBITDA de \$38 millones de pesos, lo que representó un margen EBITDA del 11.4%.

Distribución

Las ventas netas aumentaron 10.4% a \$2,245 millones de pesos en comparación con \$2,033 millones de pesos del 2005. El incremento de \$212 millones de pesos es atribuible al crecimiento en el número de tiendas atendidas y al incremento de ventas mismas tiendas de las diferentes marcas. La venta a terceros durante el año 2006 creció de \$888 millones de pesos a \$890 millones de pesos. El crecimiento de la venta a terceros se vio afectado por la adquisición de 46 tiendas durante 2005 y en menor medida las 6 tiendas adquiridas en diciembre de 2006.

El EBITDA alcanzó los \$195 millones de pesos en comparación con \$166 millones de pesos del 2005. Este incremento de \$29 millones de pesos es atribuible al crecimiento en ventas netas, la disminución en el costo de ventas como porcentaje de las ventas debido principalmente a la mejora en precios de ciertos insumos compensado con la mezcla de ventas ya que se tuvo un mayor crecimiento en la venta de productos con menores márgenes tales como mobiliario y equipo de tiendas. Los gastos de operación como porcentaje de las ventas disminuyeron en gran medida por la marginalidad obtenida del crecimiento en ventas.

Resultados No-operativos

Resultado Integral de Financiamiento

El resultado integral de financiamiento de \$47.9 millones aumentó \$16.2 millones de pesos en comparación con el año anterior, debido principalmente a un aumento de \$8.8 millones de pesos en el gasto por intereses neto, a la variación negativa de \$1.9 millones de pesos en la pérdida en cambios y la disminución de \$5.5 millones de pesos en el resultado del efecto monetario.

Impuesto Sobre la Renta y P.T.U.

El impuesto sobre la renta tuvo un incremento de \$4.7 millones de pesos en comparación con el año anterior. La tasa efectiva del impuesto sobre la renta fue de 34% en el 2006 en comparación con 28% en el 2005.

La provisión de P.T.U. por \$2.8 millones de pesos durante los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2006, presentó una disminución de \$8.0 millones de pesos en comparación con los \$10.8 millones de pesos del mismo periodo del año anterior.

Operaciones Discontinuas

El rubro de operaciones discontinuadas presentó una variación positiva de \$13.1 millones de pesos al cerrar el año 2006 en \$8.9 millones de pesos en comparación con \$22.0 millones de pesos al cierre del 2005.

Interés Minoritario

El interés minoritario ascendió a \$6.2 millones de pesos en el 2006 en comparación con \$3.7 millones de pesos del mismo periodo de 2005. Este aumento refleja principalmente el efecto del incremento en la utilidad neta de Starbucks Coffee en México compensado parcialmente por la adquisición del restante 40% de Grupo Aldi realizada en mayo de 2006.

Balance General

Equipo de Tienda, Mejoras a Locales Arrendados e Inmuebles, neto

La variación de \$354.6 millones de pesos, corresponde al incremento en equipo de tienda, mejoras a locales arrendados, equipo de cómputo, transporte y producción derivados del programa de expansión y las adquisiciones realizadas durante el año.

Al cierre del 2006 Alsea realizó inversiones de capital por \$1,133.1 millones de pesos de los cuales \$344.4 fueron para adquisiciones y \$788.7 millones de pesos se debieron a aperturas y mejoras a las tiendas existentes de las diferentes marcas que opera la Compañía, así como a la mejora de los centros de distribución e inmuebles.

Proveedores

El incremento de \$94.3 millones de pesos en proveedores se debió al crecimiento en el volumen de operaciones de la Compañía, y al incremento de 3 días en cuentas por pagar a proveedores al situarse en 42 días al cierre del 2006 en comparación con 39 al cierre de 2005.

Cuentas por Pagar y Pasivos Acumulados y Provisiones

El incremento de \$82.9 millones de pesos en otras cuentas por pagar, se debió principalmente a los gastos relacionados con el efecto de aplicar la tasa de 0% del I.V.A. en la venta de alimentos y a la provisión del costo del plan de opción de compra de acciones otorgado a los ejecutivos de la Compañía.

Deuda Bancaria

Al 31 de diciembre de 2006, la deuda a largo plazo de la Compañía ascendió a \$346.4 millones de pesos, y la de corto plazo a \$132.9 millones de pesos, en comparación con \$447.0 y \$322.3 millones de pesos, respectivamente, al 31 de diciembre de 2005. Al cierre del 2006 el 95% de la deuda estaba denominada en pesos mexicanos y el 5% en pesos chilenos. La deuda neta consolidada de la Compañía en comparación con el año anterior, disminuyó \$360.5 millones de pesos al cerrar en \$243.8 millones de pesos en comparación con \$604.3 millones de pesos al 31 de diciembre de 2005.

Programa de Recompra de Acciones

Al 31 de diciembre de 2006, la Compañía tenía un saldo en el fondo de recompra por 17,431 acciones, por un monto aproximado de \$1.0 millones de pesos en términos nominales. Durante el 2006 la compañía vendió un neto de 253,000 acciones por un monto aproximado de \$11.0 millones de pesos.

Razones Financieras

La relación de activo circulante a pasivo de corto plazo fue de 1.0 veces, la prueba del ácido fue de 0.8 veces. La Compañía aumentó su cartera de clientes en 1 día para situarse en 9 días y la rotación de inventarios disminuyó a 9 veces; Las cuentas por pagar a proveedores aumentaron en 3 días para situarse en 42 días al cierre del 2006.

Como consecuencia del decremento en la utilidad de operación por el cambio en las vidas útiles ya mencionado, la generación de Valor Económico Agregado (“EVA”) disminuyó 90% para llegar a \$14.7 millones de pesos en el 2006, comparado con los \$151.8 millones de pesos obtenidos en el año anterior. Por la misma razón el Rendimiento de la Inversión Operativa Neta (“RION”) disminuyó de 23.2% a 15.8% en el 2006.

De no haber existido el ya comentado cambio en las vidas útiles, el EVA proforma sería de \$239.9 millones de pesos en el 2006 y el RION de 23.8%. También a manera de proforma la Utilidad por Acción de no haber existido dicho cambio hubiera sido de \$3.0 pesos teniendo un aumento del 50%.

Análisis de Resultados

Cifras Relevantes

Marca	Tiendas 2006	Tiendas 2005	Variación	% Crecimiento
Domino's Pizza México	402	387	15	3.9%
Starbucks Coffee México	117	76	41	53.9%
Burger King México	94	78	16	20.5%
Burger King Argentina	27	N.A.	27	N.A.
Burger King Chile	23	N.A.	23	N.A.
Popeyes Chicken & Seafood	9	5	4	80.0%
Chili's Grill & Bar	17	11	6	54.5%
Spoletto	N.A.	2	(2)	N.A.
Total Tiendas Corporativas	689	559	130	23.3%
Domino's Pizza Brasil	23	27	(4)	(14.8%)
Starbucks Coffee Brasil	2	N.A.	2	N.A.
Total Tiendas Asociadas	25	27	(2)	(7.4%)
Domino's Pizza México	151	142	9	6.3%
Total Sub-Franquicias	151	142	9	6.3%
Total Tiendas	865	728	137	18.8%

Indicadores Financieros	2006	2005	Variación
EBITDA / Intereses Pagados	16.8 x	14.8 x	N.A.
Deuda Neta / EBITDA	0.25 x	0.9 x	N.A.
Pasivo Total / Capital Contable	0.49 x	0.75 x	N.A.
RION ⁽¹⁾	15.8%	23.3%	(750 bps)
EVA ⁽²⁾ (millones de pesos)	\$ 14.6	\$ 151.8	(90.4%)

Indicadores Bursátiles	2006	2005	Variación
Valor en Libros por Acción	\$ 16.42	\$ 12.9	32.4%
UPA (anual)	\$ 1.45	\$ 2.0	(27.5%)
EV ⁽³⁾ / EBITDA (ttm)	9.8 x	6.8 x	N.A.
Acciones en Circulación al Cierre del Periodo (millones)	155.8	136.6	14.1%
Float de Acciones en Circulación	36%	28%	800 bps ⁽⁴⁾
Precio por Acción al Cierre	\$ 58.89	\$ 27.74	112.3%

(1) RION se define como utilidad de operación entre inversión operativa, neta.

(2) EVA se define como la utilidad de operación - la inversión operativa neta (activo total - efectivo e inversiones temporales - pasivo sin costo) multiplicada por el costo de capital (considera un costo del accionista de 17%).

(3) EV se define como el valor de mercado, más deuda neta, más el interés minoritario.

(4) bps se define como puntos base.

Informe del Comité de Auditoría

26 de febrero de 2007

Al Consejo de Administración de ALSEA, S.A.B. DE C.V.:

En cumplimiento a lo dispuesto en los Artículos 42 y 43 de la Ley del Mercado de Valores y el Reglamento del Comité de Auditoría, informo a ustedes sobre las actividades que llevamos a cabo durante el año terminado el 31 de Diciembre de 2006. 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 invitado y estuvo presente en nuestras reuniones de trabajo. Nos reunimos cuando menos trimestralmente y con base en un programa de trabajo, llevamos a cabo las actividades que se describen a continuación.

Control Interno

Nos cercioramos que la Administración, en cumplimiento de sus responsabilidades en materia de control interno, haya establecido los lineamientos generales y los procesos necesarios para su aplicación y cumplimiento. En adición, dimos seguimiento a los comentarios y observaciones que al respecto, hayan desarrollado los Auditores Externos e Internos en el desarrollo de su trabajo.

Auditoría Externa

Recomendamos al Consejo de Administración la contratación de los auditores externos del Grupo y subsidiarias. Para este fin, nos cercioramos de su independencia y el cumplimiento de los requerimientos de rotación de personal establecidos en la Ley. Analizamos con ellos, su enfoque y programa de trabajo así como su coordinación con el área de Auditoría Interna.

Mantuvimos una comunicación constante y directa para conocer los avances de su trabajo, las observaciones que tuvieran y tomar nota de sus comentarios sobre su revisión a los estados financieros trimestrales y anuales. Conocimos oportunamente sus conclusiones e informes sobre los estados financieros anuales.

Autorizamos los honorarios pagados a los auditores externos por servicios de auditoría y otros servicios permitidos, asegurándonos que no interfirieran con su independencia de la empresa.

Tomando en cuenta los puntos de vista de la Administración, llevamos a cabo la evaluación de sus servicios correspondientes al año anterior.

Auditoría Interna

Con el fin de mantener su independencia y objetividad, el área de Auditoría Interna, le reporta funcionalmente al Comité de Auditoría. En consecuencia:

- Revisamos y aprobamos con la debida oportunidad, su programa y presupuesto anual de actividades.
- Recibimos informes periódicos relativos al avance del programa de trabajo aprobado, las variaciones que pudiera haber tenido así como las causas que las originaron.
- Dimos seguimiento a las observaciones y sugerencias que desarrollaron y su implementación oportuna.

Información Financiera, Políticas Contables, e Informes a Terceros

Revisamos con las personas responsables de su preparación, los estados financieros trimestrales y anuales de la Sociedad y recomendamos al Consejo de Administración su aprobación y autorización para ser publicados. Como parte de este proceso tomamos en cuenta la opinión y observaciones de los auditores externos.

Al emitir nuestra opinión sobre los estados financieros nos cercioramos que los criterios, políticas contables y de información utilizados por la Administración para preparar la información financiera sean adecuados y suficientes y se hayan aplicado en forma consistente con el ejercicio anterior en consecuencia, la información presentada por la Administración, refleja en forma

razonable la situación financiera, los resultados de la operación y los cambios en la situación financiera de la Sociedad, por el año terminado el 31 de Diciembre de 2006.

Nuestra revisión incluyó también, los reportes trimestrales que prepara la Administración para ser presentados a los accionistas y público en general, así como cualquier otra información financiera requerida por las regulaciones en vigor. Verificamos, que fuera preparada utilizando los mismos criterios contables, empleados para preparar la información anual. Como conclusión, recomendamos al Consejo que autorizara su publicación.

Cumplimiento de la Normatividad, Aspectos Legales y Contingencias

Confirmamos la existencia y confiabilidad de los controles establecidos por la empresa, para asegurar el cumplimiento de las diferentes disposiciones legales a que está sujeta, asegurándonos que estuviesen adecuadamente reveladas en la información financiera.

Revisamos periódicamente las diversas contingencias fiscales, legales y laborales existentes en la empresa y vigilamos la eficacia del procedimiento establecido para su identificación y seguimiento, así como su adecuada revelación y registro.

Código de Conducta

Con el apoyo de Auditoría Interna, nos cercioramos del cumplimiento por parte del personal, del Código de Conducta vigente en el Grupo, así como de la aplicación de las sanciones correspondientes en los casos de violaciones detectadas.

Transacciones con Partes Relacionadas

Revisamos que las transacciones con partes relacionadas fuesen resultado de operaciones propias del negocio, a valores de mercado y que se hayan expuesto claramente en los estados financieros. Para este objeto, nos apoyamos en la función de Auditoría Interna y en la revisión de precios de transferencia llevada a cabo por los auditores externos.

Aspectos Administrativos

Llevamos a cabo reuniones regulares del Comité con la Administración para mantenernos informados de la marcha de la Sociedad y las actividades y eventos relevantes y poco usuales.

También nos reunimos con los auditores externos e internos, sin la presencia de miembros de la Administración, para comentar el desarrollo de su trabajo, limitaciones que pudieran haber tenido y facilitar cualquier comunicación privada que desearan tener con el Comité.

En los casos que juzgamos conveniente, solicitamos el apoyo y opinión de expertos independientes. Asimismo, no tuvimos conocimiento de posibles incumplimientos significativos a las políticas de operación, sistema de control interno y políticas de registro contable.

Celebramos reuniones ejecutivas con la participación exclusiva de los miembros del Comité, estableciéndose durante las mismas acuerdos y recomendaciones para la Administración.

El Presidente del Comité de Auditoría reportó trimestralmente al Consejo de Administración, las actividades que se desarrollaron.

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.

Atentamente,



Comité de Auditoría

José Manuel Canal Hernando / **Presidente**

Informe del Comité de Practicas Societarias

20 de Febrero de 2007

Al Consejo de Administración de ALSEA, S.A.B. DE C.V.:

En cumplimiento del Artículo 42 y 43 de la nueva Ley del Mercado de Valores, y a nombre del Comité de Prácticas Societarias presento ante ustedes, él informe sobre las actividades que llevamos a cabo, durante el año terminado el 31 de diciembre de 2006. En el desarrollo de nuestro trabajo, hemos tenido presentes, las recomendaciones contenidas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas. Nos reunimos trimestralmente para asegurarnos del cumplimiento de nuestras responsabilidades.

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

1. Llevamos a cabo la revisión a detalle de la evaluación del desempeño del Director General y de su equipo directivo, haciendo la recomendación de autorizar el pago del bono por desempeño, sin observaciones.
2. Se nos presentó la propuesta de las remuneraciones integrales para el Director General y de los directivos relevantes, incluido para este 2006 un bono variable con pagos diferidos referenciado al comportamiento del precio de la acción de Alsea durante este mismo período y sujeto a la evaluación del desempeño, dicha contraprestación, sustituyó el denominado Fideicomiso de Opción de Compra de Acciones para Empleados, cuyas reglas de funcionamiento, en su momento habían sido aprobadas por el Consejo de Administración y la Asamblea General de Accionistas de la Sociedad, en cumplimiento de las disposiciones legales y circulares vigentes.
3. Durante este período en ningún momento recibimos solicitud alguna de dispensa de acuerdo a lo establecido en el artículo 28, fracción III, inciso f) de la nueva Ley del Mercado de Valores, por lo que no fue necesario hacer recomendación alguna en este sentido al Consejo de Administración.
4. Revisamos dos propuestas de la Dirección General para una nueva estructura organizacional de alto nivel. Sugerimos algunos ajustes a las mismas de tal forma que fueran presentadas al Consejo de Administración para su autorización.
5. Respecto de las operaciones con partes relacionadas, durante el ejercicio materia de revisión fueron analizadas y presentadas al Consejo de Administración, por el Comité de Auditoria.

Por último me gustaría mencionar que como parte de las actividades que llevamos a cabo, incluyendo la elaboración de este informe, en todo momento hemos escuchado y tomado en cuenta el punto de vista de los directivos relevantes, sin existir una diferencia de opinión que hubiere que resaltar.



Comité de Prácticas Societarias

Salvador Cerón Aguilar / **Presidente**

Estados Financieros Consolidados

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

Estados Financieros Consolidados
31 de diciembre de 2006 y 2005
(Con el Informe de los Auditores Independientes)

Contenido

33	Informe de los Auditores Independientes
34	Balances Generales Consolidados
36	Estados Consolidados de Resultados
37	Estados Consolidados de Cambios en la Situación Financiera
38	Estados Consolidados de Variaciones en el Capital Contable
40	Notas a los Estados Financieros Consolidados

Informe de los Auditores Independientes

20 de febrero de 2007

Al Consejo de Administración y a los Accionistas
Alsea, S.A.B. de C.V.:

(Miles de pesos)

Hemos examinado los balances generales consolidados de Alsea, S.A.B. de C.V. y subsidiarias al 31 de diciembre de 2006 y 2005 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 las normas de información financiera mexicanas. 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 las normas de información financiera utilizadas, 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 menciona en la nota 7 a los estados financieros consolidados, como consecuencia de una nueva estrategia comercial que la administración ha decidido implementar para la renovación de la imagen de las marcas que opera, durante 2006, la vida útil de los activos indicados en la nota referida fue adecuada a las condiciones actuales de la operación del negocio. El efecto del cambio generó un cargo a los gastos de operación de \$244,085 y un crédito de \$56,692 a la provisión de impuestos diferidos en los resultados de 2006.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Alsea, S.A.B. de C.V. y subsidiarias al 31 de diciembre de 2006 y 2005 y 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 las normas de información financiera mexicanas.

KPMG CARDENAS DOSAL, S. C.



C.P. Javier Morales Ríos

Balances Generales Consolidados

ALSEA, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias
31 de diciembre de 2006 y 2005
(Miles de pesos de poder adquisitivo constante al 31 de diciembre de 2006)

	2006	2005
Activo		
Activo circulante:		
Efectivo	\$ 235,447	165,055
Cuentas por cobrar, neto:		
Clientes, menos estimación para cuentas de cobro dudoso de \$6,539 en 2006 y \$4,514 en 2005	164,558	116,722
Impuestos por recuperar	190,002	222,513
Otras	43,870	72,596
Compañías asociadas (nota 4)	619	15,670
Inventarios, neto (nota 5)	218,216	140,095
Pagos anticipados	60,528	79,508
Total del activo circulante	913,240	812,159
 Inversión en acciones de compañías asociadas (notas 6)	9,243	3,898
 Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados e inmuebles, neto (nota 7)	2,163,775	1,809,133
 Crédito mercantil de compañías subsidiarias, neto (nota 8)	209,740	209,740
Activos intangibles, menos amortización acumulada de \$342,064 en 2006 y \$185,341 en 2005 (nota 9)	508,573	388,538
 Impuesto sobre la renta, participación de los trabajadores en la utilidad, diferidos y por reinversión de utilidades (nota 15)	85,843	-
 Activo intangible por obligaciones laborales (nota 14)	6,003	8,398
 Otros activos, neto	-	7,179
 Operaciones discontinuadas	6,084	4,869
	\$ 3,902,501	3,243,914

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.

	2006	2005
Pasivo y Capital Contable		
Pasivo circulante:		
Vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo (nota 10)	\$ 132,900	322,343
Proveedores	413,597	319,336
Compañías asociadas (nota 4)	18,322	4,267
Cuentas por pagar y pasivos acumulados	49,871	68,670
Provisiones (nota 11)	197,352	95,690
Impuestos sobre la renta y al activo y participación de los trabajadores en la utilidad	84,666	72,850
Operaciones discontinuadas	-	5,068
Total del pasivo circulante	896,708	888,224
Deuda a largo plazo, excluyendo vencimientos circulantes (nota 10)	346,431	447,012
Otros pasivos	17,055	762
Obligaciones laborales (nota 14)	18,005	14,094
Impuesto sobre la renta, participación de los trabajadores en la utilidad, diferidos y por reinversión de utilidades (nota 15)	-	44,205
Total del pasivo	1,278,199	1,394,297
Capital contable (nota 16):		
Capital contable mayoritario:		
Capital social	517,258	477,459
Prima en emisión de acciones	1,050,985	366,706
Utilidades retenidas	873,349	820,845
Reserva para recompra de acciones	114,453	102,109
Efecto de conversión de entidades extranjeras	2,042	379
Capital contable mayoritario	2,558,087	1,767,498
Interés minoritario	66,215	82,119
Total del capital contable	2,624,302	1,849,617
Compromisos y pasivos contingentes (nota 17)		
	\$ 3,902,501	3,243,914


José Rivera Río Rocha
Director Corporativo
de Administración y Finanzas


Alberto Torrado Martínez
Director General


Abel Barrera Fermín
Contralor Corporativo

Estados Consolidados de Resultados

ALSEA, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias
Años terminados el 31 de diciembre de 2006 y 2005
(Miles de pesos de poder adquisitivo constante al 31 de diciembre de 2006)

	2006	2005
Ventas netas	\$ 5,808,116	4,496,196
Costo de ventas	1,991,648	1,704,960
Utilidad bruta	3,816,468	2,791,236
Gastos de operación	3,396,185	2,319,415
Utilidad de operación	420,283	471,821
Resultado integral de financiamiento (nota 12)	(47,920)	(31,681)
Otros gastos, neto (nota 13)	(20,830)	(17,065)
Utilidad por operaciones continuas, antes de impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en la utilidad	351,533	423,075
Impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en la utilidad (nota 15):		
Impuesto sobre la renta	120,920	116,211
Participación de los trabajadores en la utilidad	2,772	10,822
Total de impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en la utilidad	123,692	127,033
Utilidad por operaciones continuas, antes de participación en los resultados de compañías asociadas	227,841	296,042
Participación en los resultados de compañías asociadas (nota 6)	1,399	798
Utilidad por operaciones continuas	229,240	296,840
Pérdida por operaciones discontinuadas, neto	(8,892)	(21,956)
Utilidad neta consolidada	220,348	274,884
Interés minoritario	6,218	3,702
Utilidad neta mayoritaria	\$ 214,130	271,182
Utilidad neta por acción (nota 2(w))	\$ 1.45	2.04

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.



José Rivera Río Rocha
Director Corporativo
de Administración y Finanzas



Alberto Torrado Martínez
Director General



Abel Barreja Fermín
Contralor Corporativo

Estados Consolidados de Cambios en la Situación Financiera

ALSEA, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias
Años terminados el 31 de diciembre de 2006 y 2005
(Miles de pesos de poder adquisitivo constante al 31 de diciembre de 2006)

	2006	2005
Actividades de operación:		
Utilidad neta consolidada	\$ 220,348	274,884
Más cargos (menos créditos) a resultados que no requieren (proporcionan) recursos:		
Depreciación y amortización de marcas	550,707	210,930
Baja de valor de inversión y cancelación del crédito mercantil de subsidiarias, neto	-	11,543
Participación en los resultados de compañías asociadas	(1,399)	(798)
Impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en la utilidad, diferidos	(130,048)	(59,837)
Recursos generados por la operación	639,608	436,722
Financiamiento neto (inversión neta) de operación:		
Cuentas por cobrar, neto y pagos anticipados	90,097	(65,306)
Inventarios	(59,622)	56,064
Compañías asociadas	25,932	(15,504)
Proveedores, cuentas por pagar, pasivos acumulados y otros pasivos	105,020	81,314
Impuestos por pagar y participación de los trabajadores en la utilidad	112,785	(156,214)
Recursos generados por (utilizados en) actividades de la operación	274,212	(99,646)
Actividades de financiamiento:		
Aumento al capital social e interés minoritario, neto	701,427	20,963
Venta de acciones recompradas	12,873	5,581
Préstamos, neto	(320,044)	627,360
Dividendos decretados	(161,626)	(104,130)
Recursos generados por actividades de financiamiento	232,630	549,774
Actividades de inversión:		
Adquisición de equipo de tienda, mejoras a locales arrendados e inmuebles	(355,048)	(444,833)
Operaciones discontinuadas, neto	-	17,236
Adquisición de compañías subsidiarias y asociadas	(369,887)	(144,513)
Efecto de conversión de entidades extranjeras	1,663	-
Intangibles y otros activos	(352,786)	(162,009)
Crédito mercantil, neto	-	(140,831)
Recursos utilizados en actividades de inversión	(1,076,058)	(874,950)
Aumento de efectivo	70,392	11,900
Efectivo:		
Al principio del año	165,055	153,155
Al final del año	\$ 235,447	165,055

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.


José Rivera Río Rocha
Director Corporativo
de Administración y Finanzas


Alberto Torrado Martínez
Director General


Abel Barrera Fermín
Contralor Corporativo

Estados Consolidados de Variaciones en el Capital Contable

ALSEA, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias
Años terminados el 31 de diciembre de 2006 y 2005
(Miles de pesos de poder adquisitivo constante al 31 de diciembre de 2006)

		Capital social	Prima en emisión de acciones	Reserva legal
Saldos al 31 de diciembre de 2004	\$	451,201	280,883	23,123
Disminución del interés minoritario		-	-	-
Incremento de capital social (nota 16)		25,936	85,823	-
Venta de acciones recompradas (nota 16)		322	-	-
Traspaso a la reserva legal		-	-	7,921
Dividendos decretados (\$0.76 por acción) (nota 16)		-	-	-
Utilidad integral		-	-	-
Saldos al 31 de diciembre de 2005		477,459	366,706	31,044
Disminución del interés minoritario		-	-	-
Incremento de capital social (nota 16)		39,270	684,279	-
Venta de acciones recompradas (nota 16)		529	-	-
Traspaso a la reserva legal		-	-	12,883
Dividendos decretados (\$1.19 por acción) (nota 16)		-	-	-
Utilidad integral		-	-	-
Saldos al 31 de diciembre de 2006	\$	517,258	1,050,985	43,927

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.

Utilidades retenidas		Reserva para recompra de acciones	Efecto de conversión de entidades extranjeras	Total del capital contable mayoritario	Interés minoritario	Total del capital contable
Utilidades retenidas	Total					
630,670	653,793	96,850	379	1,483,106	169,213	1,652,319
-	-	-	-	-	(90,796)	(90,796)
-	-	-	-	111,759	-	111,759
-	-	5,259	-	5,581	-	5,581
(7,921)	-	-	-	-	-	-
(104,130)	(104,130)	-	-	(104,130)	-	(104,130)
271,182	271,182	-	-	271,182	3,702	274,884
789,801	820,845	102,109	379	1,767,498	82,119	1,849,617
-	-	-	-	-	(22,122)	(22,122)
-	-	-	-	723,549	-	723,549
-	-	12,344	-	12,873	-	12,873
(12,883)	-	-	-	-	-	-
(161,626)	(161,626)	-	-	(161,626)	-	(161,626)
214,130	214,130	-	1,663	215,793	6,218	222,011
829,422	873,349	114,453	2,042	2,558,087	66,215	2,624,302


José Rivera Río Rocha
Director Corporativo
de Administración y Finanzas


Alberto Torrado Martínez
Director General


Abel Barrera Fermín
Contralor Corporativo

Notas a los Estados Financieros Consolidados

ALSEA, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias
31 de diciembre de 2006 y 2005
(Miles de pesos de poder adquisitivo constante al 31 de diciembre de 2006)

El 20 de febrero de 2007, el Consejo de Administración autorizó la emisión de los estados financieros adjuntos y sus notas.

1. Actividad y operaciones sobresalientes de la Compañía-

Actividad-

Alsea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias (“Alsea” o la “Compañía”), se dedica principalmente a operar tiendas y restaurantes de servicio rápido y restaurantes casuales. En México opera las marcas Domino's Pizza, Starbucks Coffee, Burger King, Popeyes Chicken & Seafood y Chili's Grill & Bar; teniendo para la operación de sus multiunidades el respaldo de su división de distribución. A partir de 2006, en Brasil opera Starbucks Coffee en asociación con Café Sereia do Brasil Participações, S.A. y Starbucks Corporation Inc. y en Chile y Argentina, la marca Burger King.

Operaciones sobresalientes-

a) Oferta Pública Primaria-

En abril de 2006, mediante oferta pública primaria de acciones Alsea incrementó el capital social, emitiendo 16,257,200 acciones ordinarias, serie única, Clase II. Los recursos netos obtenidos por la oferta pública primaria que incrementaron el capital contable, se indican en la nota 16.

b) Adquisiciones-

Continuando con el posicionamiento en el mercado de restaurantes de servicio rápido y restaurantes casuales, durante 2006 y 2005, Alsea llevó a cabo, principalmente, las siguientes adquisiciones:

- En mayo de 2006, Alsea alcanzó una participación del 100% en el capital contable de Gastrosur S.A. de C.V. (Gastrosur) (antes Grupo Alimentos y Diversión, S.A. de C.V.), al adquirir el 40% de las acciones representativas del capital contable minoritario, quien tiene los derechos exclusivos de la marca Chili's Grill & Bar para ciertos estados de la República Mexicana. En agosto de 2005, Alsea había adquirido el 60% de las acciones representativas de Gastrosur (ver nota 16).
- En abril de 2006, Alsea adquirió el 100% de las acciones representativas de Restaurants Sudamericana, L.C. propietaria de Fast Food Sudamericana, S.A. (Burger King Argentina), Fast Food Chile, S.A. (Burger King Chile) y RS Management, Inc. (ver nota 9).
- En agosto de 2005, Alsea alcanzó una participación del 100% en el capital contable de SC de México, S.A. de C.V. (SC de México), al adquirir el 21.95% de las acciones representativas del capital contable minoritario de dicha empresa; SC de México es propietaria del 82% de las acciones de Café Sirena, S. de R.L. de C.V., subsidiaria que opera las tiendas Starbucks Coffee en territorio nacional (ver nota 16).
- En julio de 2005, Alsea adquirió el 100% de las acciones representativas de Operadora de Franquicias Alsea, S.A. de C.V. (antes “Operadora Dopitam”), subfranquiciatario del sistema Domino's Pizza México en el estado de Tamaulipas.
- En mayo y abril de 2005, Alsea adquirió Alipronto, S.A. de C.V. y Geboy del Norte, S.A. de C.V., franquiciatarios de Burger King Corporation, mismas que fueron fusionadas en el mismo año, con West Alimentos, S.A. de C.V. (ver nota 8).

A continuación se presenta un balance general condensado al 31 de diciembre de 2006 y 2005 de los negocios adquiridos:

	2006	2005
Balance general condensado		
Activos circulantes	\$ 87,678	69,487
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados e inmuebles	175,847	142,882
Derechos de franquicia	64,298	-
Impuesto sobre la renta diferido	19,351	-
Otros activos	-	38,342
	\$ 347,174	250,711
Pasivo circulante	\$ 68,069	74,127
Pasivo a largo plazo	40,420	31,952
Capital contable mayoritario	238,685	120,779
Capital contable minoritario	-	23,853
	\$ 347,174	250,711
Crédito mercantil	\$ -	140,831

Las adquisiciones de negocios fueron reconocidas utilizando el método de compra. El costo de las entidades adquiridas fue determinado con base en el efectivo pagado, no existiendo ninguna contraprestación contingente a la fecha de cada adquisición. Asimismo, el exceso del costo de las entidades adquiridas sobre el neto de los activos adquiridos y pasivos asumidos, se reasignó a dichos activos netos.

Los resultados de operación de las compañías adquiridas, se incluyen en los estados financieros consolidados a partir de la fecha de adquisición.

c) Asociación estratégica Starbucks Coffee en Brasil

En mayo de 2006, Alsea concretó la asociación estratégica para el desarrollo de la marca Starbucks Coffee en Brasil (Joint Venture), entre Café Sereia do Brasil Participações, S.A. y Starbucks Corporation, Inc. constituyendo Starbucks Brasil Comércio de Cafés, Ltda. (Joint Venture Company), iniciando operaciones en noviembre 2006.

d) Fusión

En marzo de 2005, se concretó el proceso de fusión de Operadora West, S.A. de C.V. ("Operadora West"), franquiciatario de Burger King Corporation y cuya mayoría de acciones adquirió Alsea en 2004, con Alsea, S. A. de C.V., subsistiendo esta ultima como sociedad fusionante. Para tal efecto, se obtuvo las confirmaciones y autorizaciones correspondientes ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Burger King Corporation respectivamente (ver nota 16).

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 las normas de información financiera (NIF) mexicanas, 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 2006, con base en el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), publicado por el Banco de México.

El 31 de mayo de 2004, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., efectuó la entrega formal de la función de emitir la normatividad contable en México al Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF), quien es un organismo independiente en su patrimonio y operación.

Por tal motivo, los boletines y circulares de los principios de contabilidad generalmente aceptados emitidos por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., fueron transferidos al CINIF, quien los renombró e integró a la estructura de las NIF, en tanto no sean modificados, substituidos o derogados por nuevas normas emitidas por el CINIF.

(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 se muestran a continuación:

	Tendencia accionaria		
	2006	2005	Actividad principal
Operativas:			
Café Sirena, S. de R. L. de C. V.	82.00%	82.00%	Tiendas Starbucks Coffee
Operadora de Franquicias Alsea, S.A. de C.V. (antes Operadora Dopitam)	99.99%	99.99%	Tiendas Domino's Pizza, Burger King y Popeyes Chicken & Seafood
Gastrosur, S. A. de C. V.			
(antes Grupo Alimentos y Diversión, S.A. de C.V.)	99.99%	60.00%	Restaurantes Chili's
Restaurants Sudamericana, L.C.	99.99%	–	Tiendas Burger King en Sudamérica
Distribuidor Internacional de Alimentos, S.A. de C.V.	99.99%	99.99%	Distribución de alimentos
Asociadas:			
Cool Cargo, S.A. de C.V.	50.00%	50.00%	Servicios de transporte
Starbucks Brasil Comércio de Cafés, Ltda.	11.06%	–	Tiendas Starbucks Coffee en Brasil
De Libra, Ltda.	50.00%	50.00%	Tiendas Domino's Pizza en Brasil

La inversión en acciones de las compañías asociadas, fueron valuadas por el método de participación (ver nota 6).

(c) Operaciones discontinuadas-

La inversión en acciones de la asociada De Libra, Ltda. se valúa por el método de participación; sin embargo, debido a que existe un plan formal de desincorporación, a partir de diciembre de 2006 la participación en esta asociada se presenta en el estado de resultados como una operación discontinua.

En octubre de 2006, Alsea enajenó las acciones de su subsidiaria Río con Pasta, S.A. de C.V., operadora de la marca Spoleto en México, originando una pérdida de \$1,247, que se incluye en el estado de resultados como una operación discontinua.

Derivado de lo anterior los estados financieros de 2005 han sido reestructurados para efectos de comparación con 2006, principalmente por los efectos de las operaciones discontinuadas.

(d) Conversión de estados financieros de empresas extranjeras-

Para consolidar los estados financieros de las subsidiarias extranjeras que operan de forma independiente de la Compañía (ubicadas en Argentina y Chile y que representan el 5% de los ingresos netos consolidados), se aplican las mismas políticas contables de la Compañía, por lo cual se actualizan por la inflación del país en que operan y se expresan en moneda de poder adquisitivo al cierre del ejercicio y posteriormente, se convierten al tipo de cambio de cierre del ejercicio para las cuentas de balance y resultados. Los efectos de conversión se presentan en el capital contable.

(e) 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 1.0405 en 2006 y 1.0333 en 2005.

(f) 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.

(g) Inventarios y costo de ventas-

Se valúan originalmente por el método de últimas entradas-primeras salidas, con lo cual el costo de reposición queda actualizado al precio de la última compra; 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.

La Compañía registra las estimaciones necesarias para reconocer disminuciones en el valor de sus inventarios por deterioro, obsolescencia, lento movimiento y otras causas que indiquen que el aprovechamiento o realización de los artículos que forman parte del inventario resultará inferior al valor registrado.

(h) Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados e inmuebles-

Se registran originalmente al costo de adquisición y se actualizan mediante factores derivados del INPC. La depreciación del equipo de tienda, mejoras a locales arrendados e inmuebles 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:

	Tasas	
Edificios	5%	
Equipo de tienda	6% al 33%	(10% hasta 2005)
Mejoras a locales arrendados	10% al 20%	(5% al 10% hasta 2005)
Equipo de transporte	25%	
Equipo de cómputo	30%	
Equipo de producción	10% al 20%	
Mobiliario y equipo de oficina	10%	

(i) 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. De acuerdo con los pronunciamientos contables, el crédito mercantil no se amortiza y se sujeta a pruebas de deterioro.

(j) Activos intangibles-

Representan pagos efectuados a terceros por derechos de uso de marcas bajo las cuales la Compañía opera sus establecimientos al amparo de contratos de franquicia o de asociación y se actualizan mediante la aplicación a su costo histórico de factores derivados del INPC. La amortización se calcula por el método de línea recta a la tasa del 5% al 15% anual. La vigencia de los derechos de las marcas se muestra a continuación:

Marcas	Año de vigencia
Domino's Pizza	2025
Starbucks Coffee	2021
Burger King (México)	2024
Popeyes Chicken & Seafood	2042
Chili's Grill & Bar	2015

La Compañía tiene obligaciones de hacer y no hacer establecidas en los contratos antes referidos, entre las que destaca la realización de inversiones de capital y apertura de establecimientos. El contrato de asociación entre Starbucks Coffee Internacional (SCI) y Alsea permite a SCI la opción de incrementar su participación en el capital social de Café Sirena hasta el 50%. Dicha opción podría ejercerse en 2007 y/o 2008 solo en el caso de que no se hubieren cumplido ciertas metas de apertura de cafeterías Starbucks Coffee, y a partir del año 2009, independientemente de si se cumplieren dichas metas o no.

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, dichos gastos son amortizados a partir de 2006 en un año iniciando en la fecha en que los nuevos puntos de venta comienzan operaciones.

(k) 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 equipo de tienda, mejoras a locales arrendados, inmuebles, 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 valor presente de los flujos de efectivo asociados a la unidad generadora de efectivo mediante la aplicación de una tasa apropiada de descuento, 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.

(l) Provisiones-

Los pasivos a cargo de la Compañía y las provisiones de pasivo reconocidas en el balance general, representan obligaciones presentes en las que es probable la salida de recursos económicos o la prestación de servicios para liquidar la obligación virtualmente ineludible y que surge como consecuencia de eventos pasados, principalmente por suministros y otros pagos al personal. Estas provisiones se han registrado contablemente, bajo la mejor estimación razonable efectuada por la administración para liquidar la obligación presente; sin embargo, los resultados reales podrían diferir de las provisiones reconocidas (ver nota 11).

(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) Obligaciones laborales-

El pasivo por primas de antigüedad e indemnizaciones al término de la relación laboral por causas distintas a reestructuración, a que tienen derecho los trabajadores por Ley, se reconocen en los resultados de cada ejercicio en que se prestan tales servicios, con base en cálculos actuariales elaborados utilizando el método de crédito unitario proyectado (ver nota 14).

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

(o) 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.

(p) Prima en emisión de acciones-

Representa la diferencia en exceso entre el pago por las acciones suscritas y el valor nominal de las mismas, disminuida de los gastos relacionados con la colocación de acciones.

(q) 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.

(r) Reconocimiento de ingresos-

Los ingresos relacionados con la venta de alimentos 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) Instrumentos financieros derivados-

A partir de 2006, Alsea utiliza instrumentos financieros derivados con el propósito de reducir su riesgo a fluctuaciones adversas en tipos de cambio, denominados forwards; mediante los cuales se obliga a intercambiar flujos de efectivo en fechas futuras preestablecidas, sobre el valor de referencia y se valúan a su valor razonable.

Los derivados se reconocen temporalmente en la utilidad integral y se reclasifican a resultados cuando la partida cubierta los afecta. La porción inefectiva del cambio en el valor razonable se reconoce de inmediato en los resultados, en el resultado integral de financiamiento.

(t) 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.

(u) 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.

(v) 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.

(w) Utilidad por acción-

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

(x) Utilidad integral-

Representa el resultado de la actividad total de la Compañía durante el año y se integra por la utilidad neta y el efecto de conversión de entidades extranjeras que se llevó directamente al capital contable.

(y) Nuevos pronunciamientos-

El CINIF ha promulgado las NIF B-3 “Estado de resultados” que deja sin efecto al Boletín B-3 y modifica las normas generales para la presentación y estructura del estado de resultados; la NIF B-13 “Hechos posteriores a la fecha de los estados financieros”, que deja sin efecto el Boletín B-13 y los párrafos 62 a 70 del Boletín C-9 y establece el tratamiento contable cuándo esos hechos deben reconocerse en dichos estados y cuando sólo deben revelarse; la NIF C-13 “Partes relacionadas”, que deja sin efecto el Boletín C-13 y establece las normas particulares de revelación mínima aplicables a operaciones con partes relacionadas, y la NIF D-6 “Capitalización del resultado integral de financiamiento” que modifica los Boletines C-6 y B-10 y establece la capitalización obligatoria del resultado integral de financiamiento directamente atribuible a la adquisición de activos, la cual anteriormente era optativa.

Las NIF emitidas entran en vigor para los ejercicios que se inicien a partir del 1º. de enero de 2007, sin establecer la posibilidad de aplicación anticipada, excepto por lo que se refiere a la NIF D-6. La administración de la compañía estima que la adopción de dichas NIF no tendrán un efecto importante en la presentación de la información financiera.

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 2006 y 2005, se indican a continuación:

	Miles de dólares	
	2006	2005
Activos	10,471	2,790
Pasivos	15,622	5,431
Posición pasiva, neta	(5,151)	(2,641)

El tipo de cambio en relación con el dólar al 31 de diciembre de 2006 y 2005 fue de \$10.87 y \$10.71, respectivamente. Al 20 de febrero de 2007, fecha de emisión de los estados financieros, el tipo de cambio era de \$10.97.

Al 31 de diciembre de 2006 y 2005 la posición de activos y pasivos no monetarios de origen extranjero o cuyo valor de reposición se puede determinar únicamente en dólares corresponde principalmente a equipo de tienda e inventarios.

A continuación se resumen las principales transacciones efectuadas con el extranjero, por el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2006 y 2005:

	Miles de dólares	
	2006	2005
Compras de alimentos	61,019	57,171
Compras de equipo	3,005	2,329
Regalías	17,196	14,786

4. Saldos y operaciones con compañías asociadas-

Las cuentas por cobrar y pagar a compañías asociadas al 31 de diciembre de 2006 y 2005, se integran a continuación:

	2006	2005
Por cobrar:		
Delibra, Ltda.	\$ 619	14,957
Cool Cargo, S. A. de C. V.	-	713
	\$ 619	15,670
Por pagar:		
Starbucks Coffee Internacional	\$ 16,562	4,267
Cool Cargo, S. A. de C. V.	1,760	-
	\$ 18,322	4,267

Se contrataron servicios de fletes con Cool Cargo, S. A. de C. V., los cuales ascendieron a \$14,965 en 2006 y \$14,135 en 2005.

5. Inventarios-

Se integran como sigue:

	2006	2005
Alimentos y bebidas	\$ 205,492	131,377
Envase y empaque	10,373	8,257
Otros	7,333	5,361
Estimación para obsolescencia	(4,982)	(4,900)
	\$ 218,216	140,095

6. Inversión en acciones de compañías asociadas-

Al 31 de diciembre de 2006 y 2005, 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	
	2006	2005	2006	2005
Cool Cargo, S. A. de C. V	\$ 5,854	3,898	1,398	798
Starbucks Brasil Comércio de Cafés, Ltda.	3,389	-	1	-
	\$ 9,243	3,898	1,399	798
Delibra, Ltda. (nota 2(c))	\$ 6,084	(4,274)	(7,645)	(21,311)

7. Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados e inmuebles-

Se integran como sigue:

	2006	2005
Edificios	\$ 153,618	117,797
Equipo de tienda	1,114,518	791,166
Mejoras a locales arrendados	1,207,830	947,948
Equipo de transporte	107,348	97,190
Equipo de cómputo	179,247	137,585
Equipo de producción	146,329	133,745
Mobiliario y equipo de oficina	44,633	25,026
	2,953,523	2,250,457
Menos depreciación acumulada	(1,246,681)	(755,466)
	1,706,842	1,494,991
Terrenos	71,340	65,424
Inversiones en proceso *	385,593	248,718
	\$ 2,163,775	1,809,133

(*) Corresponde principalmente a apertura de tiendas, restaurantes y oficinas corporativas cuya fecha de terminación será en 2007.

Como consecuencia de una nueva estrategia comercial que la administración ha decidido implementar para la renovación de la imagen de las marcas que opera, durante 2006, la vida útil de mejoras a locales arrendados, equipo de tienda y gastos preoperativos, fue adecuada a las condiciones actuales de la operación del negocio. El efecto del cambio generó un cargo a los gastos de operación de \$244,085 y un crédito de \$56,692 a la provisión de impuestos diferidos en los resultados de 2006.

8. Crédito mercantil-

Al 31 de diciembre de 2006 y 2005, el crédito mercantil, se integra como sigue:

	2006	2005
Alsea, S. A. B. de C. V. (*)	\$ 120,400	120,400
West Alimentos, S. A. de C. V.	86,797	86,797
Operadora D. P. de México, S. A. de C. V.	18,908	18,908
	226,105	226,105
Menos amortización acumulada	(16,365)	(16,365)
	\$ 209,740	209,740

(*) Derivado de las fusiones llevadas a cabo en 2006 y 2005, el crédito mercantil originalmente registrado en subsidiarias se presenta en Alsea.

9. Activos intangibles-

Los activos intangibles, al 31 de diciembre de 2006 y 2005, se integran como sigue:

		Marcas	Gastos preoperativos	Derechos de franquicia y uso de locales comerciales	Licencias y desarrollos	Total
Saldos al 31 de diciembre de 2005	\$	257,012	65,195	28,191	38,140	388,538
Adquisiciones		241,194	79,623	106,662	34,620	462,099
Menos amortización acumulada		(190,629)	(107,520)	(12,925)	(30,990)	(342,064)
Saldos al 31 de diciembre de 2006	\$	307,577	37,298	121,928	41,770	508,573

Alsea incrementó su inversión en derechos de franquicia, principalmente, por la adquisición de Restaurants Sudamericana, L.C. (Burger King Argentina y Chile) y por los derechos de apertura de tiendas “Starbucks Coffee”.

10. Deuda a largo plazo-

Se integran por préstamos sin garantía específica como sigue:

	Vencimiento	Tasa de interés promedio anual	2006	2005
Créditos simples	2007 – 2012	6.50% – 7.46%	\$ 479,331	769,355
Menos vencimientos circulantes			132,900	322,343
Vencimientos a largo plazo			\$ 346,431	447,012

Los vencimientos anuales de la deuda a largo plazo son como sigue:

Año	Importe
2008	\$ 71,877
2009	94,458
2010	99,258
2011	71,250
2012	9,588
	\$ 346,431

Los créditos bancarios incluyen ciertas obligaciones de hacer y no hacer, entre las que destacan limitaciones para el pago de dividendos y mantener ciertas razones financieras. A la fecha de los estados financieros todas estas obligaciones se han cumplido.

11. Provisiones-

Las provisiones se integran como sigue:

	Remuneraciones y otros pagos al personal		Suministros y otros	Total
Saldos al 31 de diciembre de 2005	\$	35,960	59,730	95,690
Incrementos cargados a resultados		94,039	114,232	208,271
Pagos		(59,339)	(47,270)	(106,609)
Saldos al 31 de diciembre de 2006	\$	70,660	126,692	197,352

12. Resultado integral de financiamiento-

Se integra como sigue:

	2006	2005
Gasto por intereses, neto	\$ (46,244)	(37,426)
Pérdida en cambios, neta	(2,186)	(255)
Efecto monetario favorable	510	6,000
	\$ (47,920)	(31,681)

13. Otros (gastos) ingresos, neto-

Se integra como sigue:

	2006	2005
Bajas de activos fijos, neto	\$ (16,372)	(21,713)
Estimación por deterioro, crédito mercantil y desinversión de negocios	-	(15,463)
Otros (gastos) ingresos, neto	(4,458)	20,111
	\$ (20,830)	(17,065)

14. Obligaciones laborales-

El pasivo por primas de antigüedad e indemnizaciones al término de la relación laboral por causas distintas a reestructuración, a que tienen derecho los trabajadores por Ley, se reconocen en los resultados de cada ejercicio en que se prestan tales servicios, con base en cálculos actuariales.

La Compañía no ha establecido un fideicomiso para cubrir estos beneficios, los cálculos actuariales se resumen a continuación:

	Prima de antigüedad		Indemnizaciones		Total	
	2006	2005	2006	2005	2006	2005
Obligaciones por beneficios proyectados	\$ 3,239	1,817	15,162	12,892	18,401	14,709
Obligación transitoria y partidas pendientes de amortizar	289	388	(6,688)	(9,401)	(6,399)	(9,013)
Pasivo neto proyectado	3,528	2,205	8,474	3,491	12,002	5,696
Pasivo adicional	138	-	5,865	8,398	6,003	8,398
Pasivo neto actual	\$ 3,666	2,205	14,339	11,889	18,005	14,094

El costo neto del periodo se integra de la siguiente forma:

	Prima de antigüedad		Indemnizaciones		Total	
	2006	2005	2006	2005	2006	2005
Costo laboral	\$ 728	411	8,955	7,279	9,683	7,690
Costo financiero	103	57	396	371	499	428
Amortización de la obligación transitoria	(97)	98	1,050	1,321	953	1,419
Costo neto del periodo	\$ 734	566	10,401	8,971	11,135	9,537
Tasa de descuento	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%		
Tasa de incremento de sueldos	0.5%	0.5%				
Período de amortización de la obligación transitoria promedio (años)	7.1	5.7	7.2	6.9		

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, de acuerdo con la ley del ISR la consolidación fiscal se determinó al 100% de la participación consolidable de las sociedades mexicanas controladas y controladora.

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2006 y 2005, se determinó una utilidad fiscal consolidada de \$704,047 y \$447,741, respectivamente.

El gasto de impuestos atribuible a la utilidad antes de ISR y PTU fue diferente del que resultaría de aplicar la tasa del 29% y 30% en 2006 y 2005, respectivamente, como resultado de las partidas que se mencionan a continuación:

	2006	2005
Tasa esperada de ISR	29%	30%
Gastos no deducibles	2%	1%
Efecto de la inflación, neto	1%	1%
Efectos de cambios publicados en las leyes y tasas	1%	(2%)
Otros, neto	1%	(2%)
Tasa efectiva de ISR consolidada	34%	28%

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 2006 y 2005, se detallan a continuación:

	2006	ISR 2005
(Activos) pasivos diferidos:		
Estimación para cuentas de cobro dudoso	\$ (1,823)	(1,299)
Provisiones de pasivo	(55,936)	(24,643)
Anticipos de clientes	(1,258)	(8,872)
Pérdidas fiscales por amortizar, netas de reserva de valuación	(53,473)	(29,492)
IMPAC por recuperar	(17,858)	(15,045)
Inventarios	21,340	22,370
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados e inmuebles	(65,424)	37,093
Otros activos	80,578	49,526
Pagos anticipados	7,545	15,988
(Activo) pasivo diferido, neto	(86,309)	45,626
ISR por reinversión de utilidades	466	1,307
PTU diferida	-	(2,728)
(Activo) pasivo reconocido en los balances generales	\$ (85,843)	44,205

La reserva de valuación asciende a \$111,172 y \$101,079 en 2006 y 2005, respectivamente.

El ISR y PTU registrados en resultados se analiza como sigue:

	2006		2005	
	ISR	PTU	ISR	PTU
Causado	\$ 230,495	1,597	163,968	13,298
Diferido	(109,575)	1,175	(47,757)	(2,476)
Total	\$ 120,920	2,772	116,211	10,822

Las Compañías subsidiarias tienen pérdidas fiscales por amortizar, cuyo efecto en ISR es de \$235,814 las cuales actualizadas pueden aplicarse contra utilidades fiscales futuras hasta por diez ejercicios siguientes.

A partir del 1º. de enero de 2007 entró en vigor las reformas fiscales realizadas a la ley del IMPAC, las cuales establecen una reducción en la tasa del impuesto del 1.8% al 1.25% y se elimina la posibilidad de disminuir las deudas contratadas con empresas residentes en el país, así como con establecimientos permanentes ubicados en México de residentes en el extranjero o en el extranjero.

Las reformas fiscales publicadas el 1 de diciembre de 2004 establecen que la tasa de ISR será del 29% en 2006 y a partir del 2007 será del 28%. Como resultado de estos cambios en la tasa del impuesto, en los años que terminaron el 31 de diciembre de 2006 y 2005, la Compañía reconoció una disminución en el impuesto diferido por \$2,445 y \$10,004, respectivamente, la cual se cargo y acreditó, respectivamente a los resultados del ejercicio.

A partir de 2005, los inventarios son deducibles hasta el momento en que se vendan, estableciéndose reglas para la acumulación del saldo de inventarios al 31 de diciembre de 2004, en períodos que dependen de las circunstancias de cada empresa, lo que originó el pasivo diferido que se muestra anteriormente.

16. Capital contable-

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

(a) Estructura del capital social-

A continuación se mencionan los movimientos en el capital social y prima en emisión de acciones (ver notas 1(a) y 1(b)):

	Número de acciones	Importe	
		Capital social	Prima en emisión de acciones
Cifras al 31 de diciembre de 2004	124,222,344	\$ 451,201	280,883
Enero 2005, exhibición de acciones emitidas en 2004	286,554	-	5,082
Marzo 2005, fusión de Operadora West en Alsea	9,737,166	20,775	82,679
Agosto 2005, adquisición del interés minoritario de SC de México	2,172,068	5,161	(1,938)
Acciones recompradas durante 2005	154,750	322	-
Cifras al 31 de diciembre de 2005	136,572,882	477,459	366,706
Abril 2006, incremento mediante oferta pública primaria de acciones. Los gastos de la oferta por \$31,766, fueron disminuidos en la prima en colocación de acciones	16,257,200	33,636	649,593
Abril 2006, plan de acciones a ejecutivos	1,471,631	3,030	1,225
Mayo 2006, adquisición del interés minoritario de Gastrosur (antes Grupo Alimentos y Diversión)	1,260,586	2,604	33,461
Acciones recompradas durante 2006	253,000	529	-
Cifras al 31 de diciembre de 2006	155,815,299	\$ 517,258	1,050,985

En abril de 2006 y 2005, se decretaron dividendos por un importe de \$161,626 y \$104,130, 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 2006, el capital social fijo y variable suscrito está representado por 155,815,299 acciones comunes nominativas, sin expresión de valor nominal, como se muestra a continuación:

Número de acciones	Descripción	Importe
122,289,370	Capital social fijo	\$ 244,578
33,543,360	Capital social variable	67,087
(17,431)	Acciones recompradas (valor nominal)	(35)
155,815,299	Capital social nominal	311,630
	Incremento por actualización (nota 2(o))	205,628
	Capital social al 31 de diciembre de 2006	\$ 517,258

En noviembre de 2006, los accionistas acordaron llevar a cabo una reestructuración de las acciones Serie Unica en que se divide el capital mínimo fijo (Clase I) y variable (Clase II) de la sociedad mediante una multiplicación (“split”) de las mismas, a razón de cuatro a uno, sin modificar el capital social. Consecuentemente las acciones vigentes por una cantidad de 122,289,370 (Clase I) y 33,543,360 (Clase II) fueron canceladas, y canjeadas por 489,157,480 y 134,173,440 acciones, respectivamente. Este split accionario surtió efecto en febrero de 2007, fecha en que fue obtenida la autorización de la inscripción de sus acciones en el registro nacional de acciones.

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 2006, la Compañía recompró 253,000 acciones, mismas que representaron \$12,873.

Las acciones propias recompradas disponibles se reclasifican al capital contribuido.

(b) Plan de acciones a ejecutivos-

Alsea estableció un plan de opción de compra de acciones para sus ejecutivos. El plan inició en 2005 y tienen una terminación al 31 de diciembre de 2009, consiste en otorgar a los ejecutivos el derecho de recibir la plusvalía de ciertas acciones (diferencial del precio de las acciones al inicio del plan (\$22.80) y el valor justo de la opción (\$33.93)) liquidable en acciones. En asamblea de accionistas se aprobó asignar 1,471,631 de acciones para este plan, que serán administradas a través de un fideicomiso.

Los ejecutivos al cierre del ejercicio 2006 ejercieron el 20% de los derechos adquiridos hasta ese momento (\$4.20 por acción) y por el 80% restante únicamente se puede ejercer la opción al final del plazo.

Al 31 de diciembre de 2006, se encuentra registrado en el rubro de provisiones el importe total del pasivo por el plan de opción de compra de acciones que asciende a \$15,675.

(c) 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 2006, la reserva legal asciende a \$43,927.
- 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 28% sobre el resultado de multiplicar el dividendo pagado por el factor de 1.3889. 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.

17. Compromisos y pasivos contingentes-

Compromisos:

- a) La Compañía renta locales que ocupan sus tiendas y centros de distribución, así como algunos equipos de acuerdo con los contratos de arrendamiento con vigencias definidas. El importe de las rentas en 2006 y 2005, ascendió a \$328,228 y \$210,160, respectivamente, el importe de las rentas para 2007, se estima en \$449,894, 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 2(j)).
- 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.
- d) Derivado de un contrato de prestación de servicios, la Compañía se obliga a cumplir con una contraprestación en función a las ventas netas por concepto de alimentos, dicha contraprestación fluctúa entre el 2.5% y 5.25%.

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.

18. Información financiera por segmentos-

La Compañía está organizada en tres grandes divisiones operativas integradas por venta de alimentos y bebidas, servicios de distribución y otros negocios, todas encabezadas por la misma administración.

La información referente a los segmentos, se presenta a continuación (información en millones de pesos):

	División alimentos y bebidas			División distribución		Otros negocios		Eliminaciones		Consolidado	
	México		Sudamérica								
	2006	2005	2006	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005
Ingresos externos	\$ 4,571	3,589	334	890	888	13	19	-	-	5,808	4,496
Entre segmentos	4	6	-	1,355	1,145	1,323	994	(2,682)	(2,145)	-	-
	4,575	3,595	334	2,245	2,033	1,336	1,013	(2,682)	(2,145)	5,808	4,496
Costos y gastos de operación	3,870	3,141	296	2,050	1,867	1,320	1,020	(2,699)	(2,215)	4,837	3,813
Depreciación y amortización	499	177	14	24	23	12	12	2	(1)	551	211
Utilidad de operación	206	277	24	171	143	4	(19)	15	71	420	472
Otros conceptos de resultados										(206)	(201)
Utilidad neta mayoritaria										\$ 214	271
Activo	2,780	2,745	533	625	612	3,787	3,132	(4,572)	(3,849)	3,153	2,640
Inversiones en asociadas	6	-	3	6	4	-	-	-	-	15	4
Inversiones en activo fijo e intangibles	660	482	5	25	23	45	95	-	-	735	600
Total activo	\$ 3,446	3,227	541	656	639	3,832	3,227	(4,572)	(3,849)	3,903	3,244

19. Información pro forma por adquisición de negocios-

A continuación se presenta de forma condensada información financiera consolidada pro forma, como si dichas adquisiciones se hubieran llevado a cabo al inicio de los periodos de 2006 y 2005 (ver nota 1(b)).

31 de diciembre de 2006			
	Cifras base	Ajustes proforma (cifras no auditadas)	Cifras proforma (cifras no auditadas)
Ingresos	\$ 5,808,117	150,158	5,958,275
Utilidad por operaciones continuas	229,240	(4,040)	225,200
Utilidad neta consolidada	220,348	(4,040)	216,308
Interés minoritario	6,218	-	6,218
Utilidad neta mayoritaria	214,130	(4,040)	210,090
Utilidad neta por acción	\$ 1.45		1.42

31 de diciembre de 2005			
	Cifras base	Ajustes proforma (cifras no auditadas)	Cifras proforma (cifras no auditadas)
Ingresos	\$ 4,496,196	557,678	5,053,874
Utilidad por operaciones continuas	275,529	(7,317)	268,212
Utilidad neta consolidada	274,884	(1,879)	273,005
Interés minoritario	3,702	2,533	6,235
Utilidad neta mayoritaria	271,182	(4,412)	266,770
Utilidad neta por acción	\$ 2.04		2.01


José Rivera Río Rocha
Director Corporativo
de Administración y Finanzas


Alberto Torrado Martínez
Director General


Abel Barrera Fermín
Contralor Corporativo

Información para Inversionistas

Relación con Inversionistas

Diego Gaxiola Cuevas
Director de Finanzas Corporativas
ri@alsea.com.mx

Rodrigo Benet
Relación con Inversionistas
rbenet@alsea.com.mx

Tel. +(52.55) 52.41.71.58

Oficinas Corporativas

Alsea S.A.B. de C.V.
Yucatán 23.
Col. Hipódromo Condesa
06170, México D.F.
Tel +(52.55) 52.41.71.00

Auditores Externos

KPMG Cárdenas Dosal, S.C.
Boulevard Manuel Ávila
Camacho No. 176
11650 México, D.F.
Tels. +(52.55) 52.46.83.00
+(52.55) 24.87.83.00

Información sobre la acción

Las acciones de Alsea, S.A.B. de C.V. serie
única cotizan en la Bolsa Mexicana de
Valores (BMV) desde el 25 de junio de 1999.
Clave de referencia para la acción:
BMV Alsea*

El informe Anual Alsea 2006 puede incluir ciertas expectativas de resultados sobre Alsea, S.A.B. de C.V. y sus subsidiarias. Dichas proyecciones que dependen de las consideraciones de la Administración, están basadas en información actual conocida; sin embargo, las expectativas podrían variar debido a hechos, circunstancias y eventos fuera de control de Alsea y sus subsidiarias.



Impreso en papel con un mínimo de 10%
de material post-consumo y elaborado
utilizando procesos libres de cloro.



Agradecemos a todos los clientes y
colaboradores de Alsea por su entusiasta
participación en la realización de este
Informe Anual.



www.alsea.com.mx

Yucatán 23, Col. Hipódromo Condesa, 06170. México, D.F. +(52.55) 52.41.71.00

