



INFORME ANUAL 2007

SABE CÓMO

A stylized map of Latin America where the landmasses are filled with the names of various brands. The United States and Canada are solid blue. Mexico is filled with names like Domino's, Starbucks, Burger King, and Popeyes. Argentina is filled with Burger King. Chile and Brazil are filled with Starbucks. The surrounding oceans are a light blue.

TERRITORIO ALSEA

989

tiendas

MÉXICO

565 Domino's Pizza
195 Starbucks Coffee
107 Burger King
9 Popeyes
23 Chili's Grill & Bar

AMÉRICA LATINA

ARGENTINA

32 Burger King

CHILE

29 Burger King
21 Starbucks Coffee

BRASIL

8 Starbucks Coffee

NUESTRA EMPRESA



Perfil Corporativo

Alsea es el operador líder de restaurantes en América Latina al operar marcas de éxito probado tales como Domino's Pizza, Starbucks Coffee, Burger King, Popeyes y Chili's Grill & Bar. La operación de sus 989 tiendas 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 la responsabilidad social.

"Con gente y para la gente"

Valores

Lo que nos hace grandes:

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

Visión:

Hacia dónde vamos:

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

Áreas Estratégicas

Trabajamos para:

- AE1 La gente lo más importante
- AE2 Superar las expectativas del cliente con excelencia en la operación
- AE3 Ser el líder en el mercado
- AE4 Ser el mejor socio estratégico
- AE5 Crecimiento con seguridad de la empresa y el patrimonio de los accionistas
- AE6 Responsabilidad social

En Alsea sabemos:
Cómo tener la mejor gente
Cómo operar
Cómo desarrollar marcas
Cómo crecer con rentabilidad
Cómo continuar creciendo
Cómo ser socialmente responsables

CONTENIDO

Cifras Sobresalientes	1	Análisis de Resultados	22
Carta de la Presidencia del Consejo de Administración	2	Informe del Comité de Auditoría	27
Sabemos Cómo tener la Mejor Gente	4	Informe del Comité de Prácticas Societarias	29
Sabemos Cómo Operar	8	Informe de los Auditores Independientes	31
Sabemos Cómo Desarrollar Marcas	10	Balances Generales Consolidados	32
Sabemos Cómo Crecer con Rentabilidad	12	Estados Consolidados de Resultados	34
Sabemos Cómo Continuar Creciendo	14	Estados Consolidados de Cambios en la Situación Financiera	35
Sabemos Cómo Ser Socialmente Responsables	18	Estados Consolidados de Variaciones en el Capital Contable	36
Equipo Directivo	20	Notas a los Estados Financieros Consolidados	38
Consejo de Administración	21		



CIFRAS

SOBRESALIENTES⁽¹⁾

	% TACC ⁽⁶⁾	2007	%	2006	%	2005	%	2004	%	2003	%
Ventas Netas	21.8	7,047,270	100.0	6,026,444	100.0	4,665,253	100.0	4,003,998	100.0	3,203,454	100.0
Utilidad Bruta	27.0	4,685,201	66.5	3,959,929	65.7	2,896,186	62.1	2,307,507	57.6	1,802,066	56.3
Gastos de Operación	31.3	3,984,657	56.5	3,523,848	58.5	2,406,625	51.6	1,718,607	42.9	1,338,857	41.8
Utilidad de Operación	25.4	700,544	9.9	436,081	7.2	489,561	10.5	391,313	9.8	283,084	8.8
EBITDA ⁽²⁾	25.5	1,149,655	16.3	1,007,439	16.7	708,429	15.2	588,900	14.7	463,210	14.5
Utilidad Neta Consolidada	37.4	489,141	6.9	228,629	3.8	285,220	6.1	187,993	4.7	137,402	4.3

Activo Total	5,300,132	100.0	4,040,466	100.0	3,365,885	100.0	2,381,742	100.0	2,006,113	100.0
Efectivo	209,327	3.9	244,262	6.0	171,261	5.1	158,920	6.7	229,592	11.4
Pasivo con Costo	832,748	15.7	610,868	15.1	798,262	23.7	106,570	4.5	167,700	8.4
Capital Contable Mayoritario	2,997,484	56.6	2,653,876	65.7	1,833,956	54.5	1,538,924	64.6	1,352,057	67.4

ROIC ⁽³⁾	14.9%	9.6%	18.7%	18.6%	14.9%
ROE ⁽⁴⁾	16.5%	9.1%	16.9%	13.0%	10.5%
ROA ⁽⁵⁾	10.3%	5.9%	9.9%	8.6%	7.0%

Precio de la Acción ⁽⁷⁾	58.9	15.30	14.72	6.94	5.99	2.40
Utilidad por Acción ⁽⁷⁾	27.1	0.77	0.38	0.51	0.33	0.30
Dividendo por Acción ⁽⁷⁾		0.11	0.28	0.19	0.16	0.10
Valor en Libros por Acción ⁽⁷⁾		4.88	4.26	3.24	2.98	2.79
Acciones en circulación (millones) ⁽⁷⁾		618.8	623.2	546.4	496.8	467.2

Número de Tiendas Totales	989	865	728	626	560
Colaboradores	19,200	16,797	13,629	10,483	7,336

- (1) Cifras en miles de pesos, expresadas en poder adquisitivo al 31 de diciembre de 2007, excepto por datos por acción, número de unidades y colaboradores.

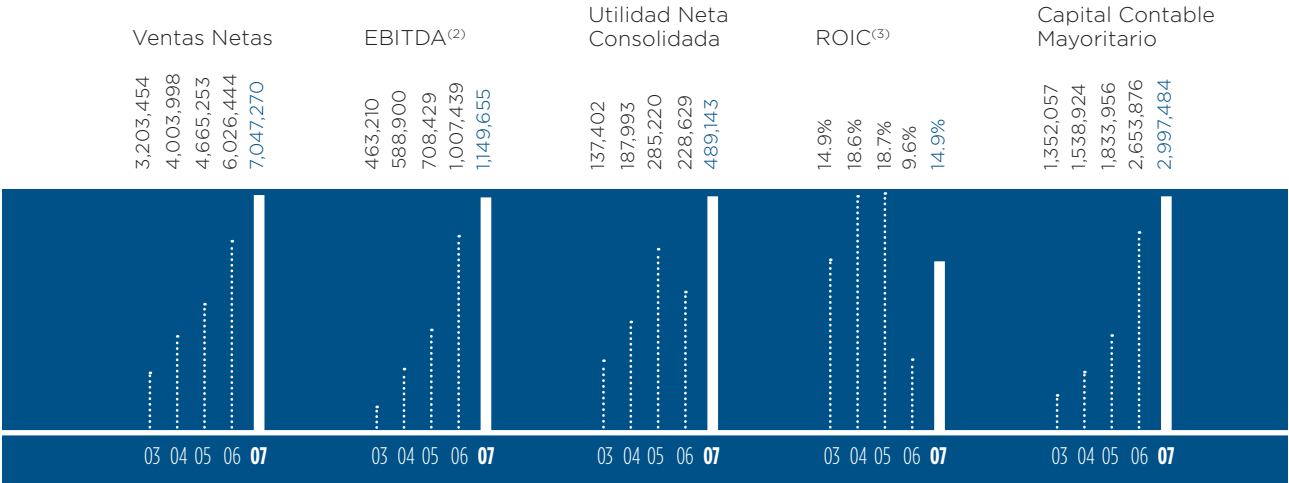
(2) EBITDA se define como utilidad de operación antes de la depreciación y amortización.

(3) ROIC se define como utilidad de operación después de impuestos (últimos 12 meses) entre la inversión operativa neta (activo total - efectivo e inversiones temporales - pasivo sin costo).
- (4) ROE se define como la utilidad neta (últimos 12 meses) entre el capital contable.

(5) ROA se define como la utilidad neta (últimos 12 meses) entre el activo total.

(6) Tasa anual de crecimiento compuesto de 2003 a 2007.

(7) Para fines comparativos, el número de acciones se ajustó en base al "split" de 4 a 1 llevado a cabo en 2007.



CARTA DE LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



Uno de nuestros principales objetivos al comenzar 2007 era lograr la apertura de 100 tiendas adicionales a las que teníamos a finales del año anterior.

Estimados Accionistas:

Muchas gracias por tomarse el tiempo para leer este informe anual, en el cual les comunicaremos los resultados de Alsea, así como nuestros logros, objetivos y estrategia de negocio para alcanzarlos.

El año 2007 fue de gran crecimiento para Alsea, no sólo en términos de resultados financieros sino también para el proceso de institucionalización que hemos emprendido, así como para la consolidación de nuestro equipo humano que ya asciende a más de 19,000 colaboradores. Adicionalmente, hemos robustecido nuestros cuadros directivos que nos aseguren lograr el crecimiento futuro de Alsea, de acuerdo con las metas que nos hemos trazado.

Cuando nuestro equipo se cuestionó el concepto rector de este Informe Anual 2007, muchas ideas se pusieron sobre

la mesa. Finalmente, estuvimos de acuerdo en que la frase “Alsea Sabe Cómo” es lo que mejor nos define como equipo y como empresa. En 2007, nuestras ventas fueron de 7,047 millones de pesos, lo que representa un incremento de 16.9% frente a 2006. Nuestra utilidad neta creció a 489 millones de pesos, lo que representó una utilidad por acción de 0.7690 pesos. Estos resultados demuestran que sabemos cómo poner en práctica toda nuestra experiencia y talento en negocios bien enfocados, rentables y con una extraordinaria proyección a futuro.

Uno de nuestros principales objetivos al comenzar 2007 era lograr la apertura de cien tiendas adicionales a las que teníamos a finales del año anterior. Dicho objetivo fue superado, ya que en 2007 abrimos un total de 117 tiendas corporativas, gracias a lo cual pudimos cerrar el año con un total de 989 tiendas en México y América Latina. Esto representa

un claro ejemplo del ritmo de crecimiento de Alsea y de las condiciones que actualmente hemos logrado mantener en la Empresa para que todos nuestros procesos, planes y estrategias de negocio funcionen de acuerdo con nuestra visión y sean operables con agilidad.

Esto lo hemos logrado gracias a la experiencia acumulada desde nuestro origen para la administración y crecimiento de marcas exitosas en los segmentos de comida rápida y, recientemente, en el segmento de comida casual. A poco más de 17 años de sus inicios, Alsea ha desarrollado un modelo de negocio de éxito comprobado que no solamente nos ha permitido mantener índices de crecimiento con la rentabilidad esperada, sino que nos ha representado la confianza de quienes son dueños de dichas marcas para que sea Alsea quien las opere y las haga crecer en otros mercados de la región. Prueba de ello es que



parte importante de nuestro crecimiento anual ya deriva de nuestras operaciones en América Latina, donde actualmente contamos con presencia en Argentina, Chile y Brasil.

La posición financiera de Alsea al cierre del año 2007 nos brinda la solidez necesaria para aprovechar las oportunidades de crecimiento que presentan los segmentos de comida rápida y de comida casual, tanto en México como en América Latina. Al continuar desarrollando las marcas existentes de nuestro portafolio e incluir otras marcas exitosas, consolidaremos nuestra posición de operador líder de restaurantes en América Latina.

Sabemos que para alcanzar nuestros objetivos de crecimiento, debemos asegurar que cada una de nuestras tiendas cuenta con el personal adecuado y debidamente capacitado, buscando brindar siempre el mejor servicio al cliente, así como contar con las instalaciones que brinden a nuestra clientela la mejor experiencia. También debemos asegurar que la calidad de nuestros productos supera las expectativas de nuestros consumidores. Por todo lo anterior fue que, durante 2007, concretamos importantes

inversiones en tiendas, en centros de capacitación y en oficinas, con el objetivo de mejorar el desarrollo y las condiciones de trabajo de nuestra gente logrando así una mayor productividad.

Sin duda 2008 se presenta como un año lleno de retos, ya que por un lado nos hemos trazado metas de crecimiento aún más agresivas que las de 2007, tal como el objetivo de lograr la apertura de más de 135 tiendas totales de las diferentes marcas que operamos. Adicional a este crecimiento orgánico de las marcas existentes, nos hemos propuesto consolidar nuestra participación en el segmento de comida casual y continuar con el desarrollo de algunas de nuestras marcas en América Latina. Para lograr lo anterior deberemos continuar excediendo las expectativas de nuestros consumidores, a través de contar con la gente mejor capacitada y con la innovación que nos ha permitido posicionar a varias de nuestras marcas como líderes de mercado.

En Alsea estamos conscientes de las responsabilidades de nuestra Empresa en un México cambiante y con grandes desigualdades. Es por ello que la responsabilidad social es una de

nuestras líneas estratégicas de trabajo y representa la búsqueda de la excelencia en cada una de nuestras acciones.

En la Empresa no hacemos negocios sin tomar en cuenta la responsabilidad social, ya que de esa manera estamos cerca de la gente y de sus necesidades, trabajando así para México.

Vamos a afrontar las oportunidades que llegarán en 2008 con la misma pasión y espíritu emprendedor que han llevado a Alsea a ocupar el liderazgo indiscutible en su categoría, trabajando para brindar el retorno esperado a nuestros accionistas y ofreciendo a nuestros clientes productos de los que nos podemos sentir orgullosos.

Atentamente,


Cosme Alberto Torrado
Presidente del Consejo de Administración


Alberto Torrado
Presidente Ejecutivo

SABEMOS CÓMO TENER LA MEJOR GENTE



Durante 2007, Alsea logró disminuir su índice de rotación en 18 puntos porcentuales, gracias al enfoque que tenemos en nuestra gente, definido como uno de los ejes estratégicos de nuestro negocio.

En Alsea, sabemos que el talento de nuestro personal es el principal motor que nos ha llevado y nos seguirá llevando por el camino del éxito. Nuestro negocio es un negocio de gente y, a través de nuestros colaboradores, buscamos siempre exceder las expectativas de nuestros consumidores.

Enfocamos todos nuestros esfuerzos y estrategias en identificar, reclutar, capacitar y retener al mejor talento.

Continuamente estamos diseñando programas de recursos humanos que reconozcan y recompensen a nuestra gente

por generar valor y servicio de excelencia a nuestros clientes externos e internos. Hemos diseñado conceptos de remuneración total, en los que, además de pagar sueldos competitivos, tenemos establecidos programas de capacitación que apoyan a nuestra gente con oportunidades de desarrollo de habilidades, planes de carrera y calidad de vida.

Valoramos la diversidad, y por ello es que hemos puesto en marcha un programa de igualdad de oportunidades y empleo, que consiste en contratar a

personas con discapacidad y a adultos mayores, con el objetivo de integrarlos de manera activa a la sociedad y ayudarlos a elevar su calidad de vida y la de sus familias. Al cierre de 2007, formaban parte de nuestro equipo de gente 118 personas con discapacidad y 21 adultos mayores; asimismo, 48% de nuestros colaboradores son mujeres.





En Alsea, sabemos que nuestra gente es la ventaja competitiva que nos hace ganadores y, gracias al compromiso y a la mentalidad de éxito de todos nuestros colaboradores, hemos consolidado nuestra posición de liderazgo. En 2008, vamos por más...



Durante 2007, nuestro número de colaboradores ascendió a más de 19,200 personas, posicionando a Alsea como uno de los grandes generadores de empleo de México y América Latina.

2007 fue un año en el que, de acuerdo con nuestro plan estratégico, implementamos nuestra nueva estructura organizacional, que nos asegura lograr el crecimiento futuro esperado y nos permite aprovechar las oportunidades.

Alsea representa la puerta de entrada al mercado laboral para muchos jóvenes mexicanos, siendo la edad promedio de nuestros colaboradores de menos de 25 años.

Contamos con planes de capacitación y de carrera integrales que contribuyen al crecimiento de nuestra gente, de forma que logremos desarrollar internamente el talento requerido para alcanzar los planes de crecimiento.

En el año 2007, Alsea generó más de 2,400 nuevos empleos en México y América Latina.

19,200

colaboradores y 2,400 nuevos empleos en 2007

Para contar con el talento mejor preparado, invertimos aproximadamente 20 millones de pesos e impartimos más de 39,000 horas de capacitación.



SABEMOS CÓMO OPERAR



En 2007, a través de las diferentes marcas que operamos, tuvimos un total de más de 88 millones de clientes satisfechos.



La experiencia y compromiso de nuestros colaboradores nos permiten brindar productos de la mejor calidad, satisfaciendo las necesidades y superando las expectativas de nuestros clientes.

Sabemos cómo operar las diferentes marcas de nuestro portafolio, manteniendo los estándares de calidad y el nivel esperado de servicio al cliente.

Al cierre de 2007, Alsea alcanzó las 989 tiendas en los cuatro países en los que opera, reforzando así su posición de líder operador de restaurantes en América Latina.

Durante el año, la Compañía incrementó en 117 el número de

unidades corporativas, tanto en México como América Latina, para llegar a un total de 806 tiendas corporativas, con presencia en tres países y más de 140 ciudades.

Nuestro compromiso de entrega para las 1,157 tiendas que atiende DIA, las cuales comprenden las 745 tiendas corporativas en México, las 154 tiendas de subfranquiciatarios de Domino's Pizza y 258 tiendas de Burger King de otros franquiciatarios, es "completo y a tiempo".

Sabemos cómo generar economías de escala que nos permitan obtener los mejores precios de los diferentes insumos que se utilizan en nuestras marcas.

Durante 2007, recorrimos 9,241,569 kilómetros.



En 2007, DIA produjo un total de 16.6 millones de kilogramos de masa para el sistema Domino's Pizza México.

SABEMOS CÓMO DESARROLLAR MARCAS



Gracias a los resultados de Starbucks Coffee en México, nos hemos convertido en el socio estratégico de Starbucks para la región.



Domino's Pizza en México finalizó 2007 con 565 unidades, de las cuales 411 tiendas son corporativas y 154 de subfranquiciatarios.

Domino's Pizza

Seguimos siendo, en términos de número de tiendas, el país más importante para Domino's Pizza después de los Estados Unidos de América.

Durante 2007, en Domino's logramos consolidar varias iniciativas, tales como la renovación del menú, la aceptación de tarjetas de crédito en todas nuestras tiendas y la conducción de varias promociones exitosas, reafirmando así la posición de líder de mercado.

Por los buenos resultados obtenidos, continuamos ampliando nuestro programa de remodelación de tiendas y, al cierre del año, 64 unidades se encontraban ya operando bajo el nuevo formato de "tienda 20/20".

Starbucks Coffee

En 2007, habiendo cumplido cinco años de operación, Starbucks Coffee alcanzó un total de 195 unidades en México, logrando 78 aperturas en el año.

Al cierre de 2007, Starbucks tenía presencia en tan sólo 23 ciudades de 15 estados de México, lo que muestra claramente la gran oportunidad de crecimiento que existe a lo largo del territorio nacional.

En 2008, buscaremos abrir 111 tiendas de Starbucks en México y América Latina para consolidar nuestro liderazgo en la categoría.

Burger King

Con Burger King México rebasamos las 100 unidades, al lograr la apertura de 13 nuevas unidades. Así alcanzamos 107 tiendas al cierre del año.

En menos de dos años, Alsea consolidó al equipo de desarrollo para América Latina, con lo cual concretó en 2007 la apertura de 11 unidades, de las cuales seis tiendas fueron de Burger King en Chile y cinco tiendas de Burger King en Argentina.

Debido al desarrollo de nuevas unidades y al crecimiento de ventas mismas tiendas, la participación de Burger King América Latina en los ingresos consolidados de Alsea aumentó a 9.1%.

Chili's

En los poco más de dos años desde que se adquirió Chili's, se ha logrado más que duplicar el tamaño de la marca, al pasar de 10 a 23 unidades, habiendo representado 4.6% de las ventas consolidadas de Alsea.



En 2007, Alsea concretó la apertura de 6 nuevas unidades de Chili's.

SABEMOS CÓMO CRECER CON RENTABILIDAD



La rentabilidad de Alsea se incrementó, al haber logrado un ROIC⁽¹⁾ de 14.9% durante 2007, frente a 9.6% el año anterior.

El crecimiento en ingresos fue de 16.9%, logrando así ventas superiores a 7,000 millones de pesos.

Alsea ha logrado que durante los últimos cinco años el EBITDA crezca a una tasa anual compuesta mayor a 25%.

Durante 2007, obtuvimos un crecimiento de 113.9% en la utilidad neta.

La utilidad por acción se incrementó 104.9%, al llegar a 0.7690 pesos por acción.

Alsea cuenta con la estructura de capital requerida para poder hacer frente a sus planes de crecimiento

orgánico, continuar realizando adquisiciones, así como cumplir con su política de dividendos de 30% sobre la utilidad neta.

Alsea invirtió en 2007 un total de 1,081 millones de pesos, de los cuales aproximadamente 95% se destinó al plan de crecimiento de unidades, a la remodelación de tiendas existentes y a la renovación de activos.

La liquidez de la acción incrementó a un promedio de 1.4 millones de pesos al día, habiendo logrado alcanzar el objetivo de ser incorporados a la muestra del Índice de Precios y Cotizaciones (IPC).

16.9%
crecieron las ventas en 2007



En 2007, se decretó y se pagó un dividendo de 0.1061 pesos por acción.

(1) ROIC se define como utilidad de operación después de impuestos entre la inversión operativa neta (activo total - caja e inversiones temporales - pasivos sin costo).

SABEMOS CÓMO CONTINUAR CRECIENDO



El plan de crecimiento orgánico contempla un crecimiento anual compuesto de 13.7%, para llegar a más de 1,800 tiendas en cinco años.



Tienda “La Florida” Burger King, Buenos Aires, Argentina

Para asegurar el crecimiento rentable de Alsea hacia el futuro, nuestra estrategia de negocio se sustenta en cinco pilares.

Plan de expansión orgánico

En 2007, logramos la apertura de 124 tiendas totales, de las cuales 78 fueron aperturas de Starbucks Coffee en México.

De 2003 a 2007, incrementamos el número de tiendas totales a una tasa anual de crecimiento compuesto superior a 15%.

Para 2008, Alsea planea abrir más de 135 unidades de sus diferentes marcas para terminar el año con más de 1,120 tiendas totales.

Incremento de ventas mismas tiendas

Alsea coordina una serie de proyectos y servicios de mejora continua para nuestros puntos de venta, basados en el servicio al cliente, a través de la

adopción de mejores prácticas, la innovación de productos, la optimización de procesos en la cadena de suministro y la continua capacitación de nuestros colaboradores.

Las áreas comerciales de cada marca están cada día más cerca de sus consumidores, para así brindarles la oferta de producto que mejor se apegue a sus preferencias con calidad y oportunidad.

Adquisiciones potenciales

En 2007, logramos la adquisición de 7 tiendas de subfranquiciarios de Domino's Pizza.

Durante los últimos tres años adquirimos 114 tiendas—incluyendo las de

subfranquiciarios de Domino's Pizza, franquiciarios de Burger King en México, un franquiciario de Chili's y todas las tiendas de Burger King en Argentina y Chile—así como una participación de 18% en Starbucks Chile.

Continuaremos buscando oportunidades para adquirir marcas exitosamente desarrolladas, que nos permitan continuar generando valor a nuestros accionistas, tal como han sido los resultados con Chili's.



Tienda “Isidora” Starbucks Coffee, Santiago de Chile

Durante 2007, logramos un incremento en ventas mismas tiendas de 1.3% en términos reales.



Tienda "Tecnoparque" Starbucks Coffee, México, D.F.

Continuaremos analizando futuras oportunidades para desarrollar en México marcas de éxito probado, tanto en el segmento de comida rápida como de comida casual.



En noviembre de 2007, Alsea suscribió un acuerdo definitivo con Starbucks Coffee International, Inc., para la operación y desarrollo de la marca Starbucks Coffee en Argentina y para participar en la operación de la marca en Chile.

Incorporación de nuevas marcas

Sabemos el potencial que existe en el segmento de comida casual, por lo que hemos implementado una estrategia para desarrollar un portafolio multimarca en este segmento.

La incorporación de nuevas marcas podrá ser ya sea a través de una adquisición de una marca existente o comenzando el desarrollo de las mismas.

Expansión hacia América Latina

La estrategia de expansión a América Latina contempla participar sólo en las cuatro

principales economías de la región que son Brasil, Argentina, Chile y Colombia.

Los mercados latinoamericanos representan un gran potencial de crecimiento para Alsea. De hecho, en menos de dos años, más de 9.1% de las ventas netas de la Empresa provienen de las operaciones de Burger King en Argentina y Chile.

Al finalizar 2007, Starbucks Chile operaba 21 tiendas y Starbucks Brasil 8 unidades, y se tiene el objetivo de fortalecer aún más la presencia de la marca en estos países con 13 aperturas durante 2008.

En 2008, comenzaremos el desarrollo de la marca Starbucks Coffee en Argentina, para lo cual planeamos realizar la primera apertura en Buenos Aires durante el primer semestre del año.



SABEMOS CÓMO SER SOCIALMENTE RESPONSABLES



En Alsea nos preocupamos todos los días por mejorar cada uno de los procesos internos y externos, por cumplir con la normatividad y legislación vigentes, por ofrecer las mejores condiciones de trabajo a los colaboradores y por mantener los más altos estándares de calidad y servicio.

Trabajamos todos los días con el firme compromiso de apoyar y construir una economía nacional más competitiva. En Alsea estamos conscientes del lugar que ocupamos en el desarrollo de nuestra comunidad, por ello tenemos un claro compromiso en la construcción de un México más justo y equitativo, a través de un comportamiento empresarial

sólido y, sobre todo, responsable hacia nuestra gente, accionistas, proveedores, clientes y la comunidad.

Hoy en día no hacemos negocios sin considerar la responsabilidad social en todas y cada una de nuestras decisiones. Para lograrlo, creamos un área específica de Responsabilidad Social que regula, coordina y estructura todas las acciones de responsabilidad social de Alsea y sus marcas.

Los esfuerzos de responsabilidad social de Alsea y de vinculación con la comunidad se llevan a cabo a través de [Fundación Alsea A.C.](#) y [las marcas](#).

Desde su creación **Fundación Alsea A.C.** ha aportado más de 13 millones de pesos para mejorar la calidad de vida de más de 15 mil personas.



Fundación Alsea A.C. se constituyó en junio de 2004 y trabaja por la construcción de un México más equilibrado, promoviendo que un mayor número de personas se desarrollen en condiciones más igualitarias.

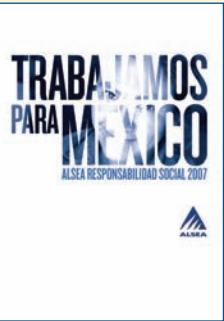
Fundación Alsea A.C. obtiene sus recursos de las marcas que, por política institucional del Consejo de Administración, otorgan como donativo 1% de su utilidad neta del año inmediato anterior. Otras fuentes de ingreso son las donaciones de socios fundadores, donativos vía nómina de colaboradores, subfranquiciatarios de Domino's Pizza y proveedores de Alsea.

Desde su creación, Fundación Alsea A.C. ha aportado más de 13 millones de pesos para mejorar la calidad de vida de más de 15 mil personas.

Los principales logros de este año a nivel nacional son:

- 47,403 beneficiarios
- 42 instituciones apoyadas
- 4,500 voluntarios
- 68,329 juguetes donados
- 26,605 árboles plantados en Chiapas, Distrito Federal, Guadalajara, Oaxaca, Puebla, Tabasco y Veracruz
- 72 toneladas de donativos en especie
- 8,859 pizzas individuales donadas

- 83% de nuestros proveedores son empresas mexicanas
- Apoyo a damnificados por las inundaciones en Tabasco y Chiapas con:
 - Centros de acopio en nuestras oficinas, centros de distribución y 84 Starbucks.
 - 30 toneladas de alimentos entregadas a la Cruz Roja Mexicana, directamente en Tabasco, gracias a DIA.
 - \$1 millón de pesos donado a la Cruz Roja Mexicana gracias a Domino's Pizza y sus clientes.
- Starbucks Coffee es el 2º lugar en México de las mejores empresas para trabajar con premio especial por compañerismo.



EQUIPO DIRECTIVO

SABEMOS CÓMO ATENDER A 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

Armando Torrado
Director de Comida Casual

Héctor Orrico
Director de DIA

SABEMOS CÓMO ATENDER A NUESTRAS MARCAS



Cosme Torrado
Presidente del Consejo
de Administración

Alberto Torrado
Presidente Ejecutivo

Arturo Barahona
Director General

José Rivera Río
Director Corporativo de
Finanzas, Administración
y Tecnología

Sergio Mirensky
Director Corporativo
Planeación Estratégica

Rafael Cancino
Director Corporativo de
Recursos Humanos

Mario Sánchez
Director Corporativo
de Auditoría Interna

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Presidente

Cosme Alberto Torrado Martínez
Presidente del Consejo de
Administración de Alsea

**Consejeros Patrimoniales
Relacionados**

Alberto Torrado Martínez
Presidente Ejecutivo de Alsea

Armando Torrado Martínez
Director de Comida Casual

Fabián Gerardo Gosselin Castro
Director de Burger King

Federico Tejado Bárcena
Director de Domino's Pizza

Arturo Barahona Oyervides
Director General de Alsea

Consejeros Independientes

José Manuel Canal Hernando
Consultor Independiente

Marcelo Rivero Garza
Director General de Grupo Jumex

Salvador Cerón Aguilar
Presidente de STF Consulting Group

Sergio Mario Larraguivel Cuervo
Socio-Director de Anesla, S.A. de C.V.

Secretarios

Xavier Mangino Dueñas
Socio de Gutiérrez, Díaz de Rivera y
Mangino, S.C.

Guillermo Díaz de Rivera Álvarez
Socio de Gutiérrez, Díaz de Rivera y
Mangino, S.C.

Comité de Auditoría

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

Sergio Mario Larraguivel Cuervo
Miembro

José Rivera Río Rocha
Secretario Técnico

Análisis de Resultados

Ventas

2007 mostró un incremento en ventas de 16.9%, siendo en este año de 7,047.3 millones de pesos en comparación con 6,026.4 millones de pesos del año anterior. Este incremento refleja el crecimiento en las ventas de todas las marcas y en menor medida el aumento en las ventas de distribución de alimentos a terceros.

El crecimiento en ventas de las marcas se debió al incremento de 117 tiendas corporativas, así como al crecimiento en ventas mismas tiendas de 1.3% para el año completo 2007, atribuible al buen desempeño de este indicador en las tiendas de Starbucks Coffee México, al exitoso programa de remodelación de tiendas existentes, tanto en México como en América Latina, así como al lanzamiento de diversas promociones en las diferentes marcas de nuestro portafolio.

Utilidad bruta

La utilidad bruta presentó un aumento de 0.8 puntos porcentuales derivado principalmente del efecto en la mezcla de negocios en el portafolio de Alsea, debido a que las unidades de negocio que actualmente presentan un mayor crecimiento en ventas son aquéllas que tienen un menor costo como porcentaje de las ventas, lo cual fue parcialmente compensado por el incremento en el precio de algunas de las principales materias primas, así como por el efecto generado por la estrategia de precios asociada al lanzamiento de diversas promociones en algunas de nuestras marcas.

Gastos de operación

Los gastos de operación (excluyendo la depreciación y la amortización) aumentaron como porcentaje de las ventas en 1.2 puntos porcentuales, al pasar de 49.0% en 2006 a 50.2% en los últimos doce meses terminados el 31 de diciembre de 2007. Lo anterior es atribuible principalmente a la mezcla de negocios previamente mencionada, así como al incremento en el gasto publicitario, gastos relacionados con el procedimiento jurídico para obtener el debido cumplimiento de la Sentencia de Amparo en relación al IVA tasa 0% en la venta de alimentos de nuestras tiendas Domino's Pizza, Burger King y Popeyes, y en menor medida al incremento en gastos derivado del fortalecimiento de la estructura organizacional de Alsea. Dichas variaciones fueron parcialmente compensadas por la marginalidad generada debido al incremento en el número de unidades y el crecimiento en ventas mismas tiendas.

EBITDA

Como consecuencia de las variaciones antes mencionadas, el EBITDA creció 14.1% a 1,149.7 millones de pesos en 2007 en comparación con 1,007.5 millones de pesos en 2006. El margen EBITDA decreció 0.4 puntos porcentuales, al pasar de 16.7% en 2006 a 16.3% durante los últimos doce meses terminados el 31 de diciembre de 2007.

Utilidad de operación

La utilidad de operación de 2007 se incrementó 264.5 millones de pesos, equivalente a 60.6%, debido principalmente a que en el cuarto trimestre del año anterior se reconoció el cambio en las vidas útiles de ciertos activos fijos, así como al aumento en el EBITDA. Lo anterior se vio parcialmente compensado por el incremento en la depreciación y amortización como consecuencia de la adquisición de activos relacionados con el plan de expansión y las adquisiciones realizadas de los últimos doce meses.

Utilidad neta

La utilidad neta consolidada presentó un incremento de 260.5 millones de pesos debido principalmente al incremento de 264.5 millones de pesos en la utilidad de operación, la variación positiva de 18.7 millones de pesos en operaciones discontinuadas y a la disminución de 11.7 millones de pesos en el costo integral de financiamiento. Estas variaciones fueron parcialmente compensadas por el incremento de 19.2 millones de pesos en otros gastos, el incremento de 12.5 millones de pesos en la provisión del impuesto sobre la renta y a la variación negativa de 2.7 millones de pesos en la participación de asociadas.

La utilidad por acción "UPA"(2) de los últimos doce meses terminados el 31 de diciembre de 2007 aumentó 104.9% para alcanzar 0.7690 pesos en comparación con 0.3753 pesos de los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2006.

RESULTADOS POR SEGMENTOS

A continuación se presentan en millones de pesos las ventas netas y el EBITDA por segmento de negocio para los años 2007 y 2006.

Ventas netas por segmento	2007	% Contr.	2006	% Contr.	% Var.
Alimentos y bebidas México	\$ 5,450.7	77.3%	\$ 4,747.0	78.8%	14.8%
Alimentos y bebidas Latinoamérica	641.8	9.1	346.6	5.8	85.2
Distribución	2,620.2	37.2	2,329.4	38.7	12.5
Operaciones intercompañías ⁽¹⁾	(1,665.4)	(23.6)	(1,396.6)	(23.2)	19.2
Ventas netas consolidadas	\$ 7,047.3	100.0%	\$ 6,026.4	100.0%	16.9%

EBITDA por segmento	2007	% Contr.	Margen	2006	% Contr.	Margen	% Var.
Alimentos y bebidas México	\$ 833.8	72.5%	15.3%	\$ 731.6	72.6%	15.4%	14.0%
Alimentos y bebidas Latinoamérica	73.5	6.4	11.5	39.3	3.9	11.4	86.8
Distribución	214.6	18.7	8.2	202.3	20.1	8.7	6.1
Otros ⁽²⁾	27.8	2.4	N.A.	34.2	3.4	N.A.	(18.8)
EBITDA consolidado	\$ 1,149.7	100.0%	16.3%	\$ 1,007.5	100.0%	16.7%	14.1%

(1) Para propósitos de información por segmento, estas operaciones fueron incluidas en cada uno de los segmentos respectivos.

(2) Otros incluye las operaciones de las compañías prestadoras de servicios, la inmobiliaria y la tenedora.

Ventas por marca

Ventas por marca	2007	%	2006	%	Cambio %
Domino´s Pizza	\$ 2,869.3	47.1%	\$ 2,800.3	55.0%	2.5%
Starbucks Coffee	1,125.6	18.5	679.6	13.3	65.6
Burger King México	1,070.3	17.6	974.2	19.1	9.9
Burger King Latinoamérica	641.8	10.5	346.6	6.8	85.2
Popeyes	61.1	1.0	43.7	0.9	39.8
Chili´s	324.4	5.3	249.2	4.9	30.2
Total	\$ 6,092.5	100.0%	\$ 5,093.6	100.0%	19.6%

Alimentos y bebidas México

Las ventas de 2007 aumentaron 14.8% a 5,450.7 millones de pesos en comparación con 4,747.0 millones de pesos del mismo período de 2006. Este incremento de 703.7 millones de pesos es atribuible al crecimiento en unidades y al crecimiento en las ventas mismas tiendas.

El EBITDA aumentó 14.0% durante 2007, llegando a 833.8 millones de pesos, lo que representó un margen EBITDA de 15.3%. Este incremento en EBITDA se explica por el crecimiento en los ingresos y por la marginalidad obtenida por el crecimiento en las ventas mismas tiendas y en el número de unidades.

Alimentos y bebidas Latinoamérica

La división de Alimentos y Bebidas Latinoamérica presentó un incremento en ventas de 85.2% llegando a 641.8 millones de pesos en comparación con 346.6 millones de pesos de 2006, lo cual se debió en parte a que dichas operaciones comenzaron a consolidar a partir de mayo de 2006, así como al crecimiento de ventas mismas tiendas y a la apertura de once unidades durante los últimos doce meses.

El EBITDA tuvo un incremento de 86.8%, llegando a 73.5 millones de pesos, lo que representó un margen EBITDA de 11.5%, es decir, 0.1 puntos porcentuales más que durante los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2006, lo cual es atribuible principalmente a la marginalidad obtenida por el crecimiento en las ventas mismas tiendas y el número de unidades en operación.

Distribución

Las ventas netas durante 2007 aumentaron 12.5%, para llegar a 2,620.2 millones de pesos en comparación con 2,329.4 millones de pesos de 2006. Lo anterior es atribuible al crecimiento de 141 tiendas atendidas, abasteciendo a un total de 1,156 unidades al 31 de diciembre de 2007. La venta a terceros se incrementó 2.4% para llegar a 967.1 millones de pesos.

El EBITDA alcanzó 214.6 millones de pesos en comparación con 202.3 millones de pesos del mismo período del año anterior, lo que representó un margen EBITDA de 8.2%, es decir, 0.5 puntos porcentuales menos que en el año anterior, derivado principalmente del incremento en el precio de algunas de las materias primas, así como del efecto en la mezcla de ventas, debido a que las marcas con mayor crecimiento son las de menor margen para DIA.

RESULTADOS NO-OPERATIVOS

Costo integral de financiamiento

El costo integral de financiamiento para el año completo 2007 disminuyó a 38.1 millones de pesos, en comparación con 49.7 millones de pesos del mismo período del año anterior, lo cual es atribuible a la variación positiva de 7.4 y 3.7 millones de pesos en el resultado cambiario y en el resultado por posición monetaria, respectivamente, así como en menor medida a la disminución de 0.6 millones de pesos en los intereses pagados netos debido a un menor nivel de apalancamiento promedio.

Otros gastos - neto

Este rubro presentó un incremento de 19.2 millones de pesos en 2007, debido principalmente al reconocimiento de una pérdida por deterioro en el valor de los activos de larga duración que se utilizan para la operación de Popeyes, lo cual fue parcialmente compensado por la utilidad obtenida en la venta de activos fijos previamente mencionada.

Impuesto sobre la renta

El impuesto sobre la renta de 162.3 millones de pesos presentó un incremento de 12.5 millones de pesos durante los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2007, en comparación con el mismo período de 2006, derivado principalmente del incremento de 256.9 millones de pesos en la utilidad antes de impuestos, lo cual fue parcialmente compensado por la aplicación de pérdidas fiscales.

Participación en los resultados de compañías asociadas

La participación en los resultados de compañías asociadas presentó una variación desfavorable de 2.7 millones de pesos debido principalmente a la pérdida neta de Starbucks Coffee Brasil durante los últimos doce meses terminados el 31 de diciembre de 2007.

Operaciones discontinuadas

La variación favorable de 18.7 millones de pesos en operaciones discontinuadas se debe principalmente al efecto de la reclasificación de las operaciones de Domino's Pizza Brasil a este rubro, así como a la utilidad obtenida producto de la venta de la participación accionaria de 50% del capital social de Cool Cargo.

Participación minoritaria

El interés minoritario alcanzó 10.7 millones de pesos en los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2007 en comparación con 6.5 millones de pesos en el mismo período de 2006. Este aumento de 4.2 millones de pesos refleja principalmente el incremento en la utilidad neta de Starbucks Coffee México.

BALANCE GENERAL

Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados e inmuebles - neto

La variación de 541.6 millones de pesos, corresponde principalmente al programa de expansión y a las adquisiciones realizadas durante los últimos doce meses.

Durante los doce meses de 2007 Alsea realizó inversiones de capital por 1,081.4 millones de pesos, de los cuales 1,021.0 millones de pesos se destinaron a la apertura de tiendas, renovación de equipos y remodelación de tiendas existentes de las diferentes marcas que opera la Compañía, incluyendo la adquisición de los activos de Dopisin (sub-franquiciatario de Domino's Pizza), destinando los restantes 60.4 millones de pesos, entre otros conceptos, a inversiones en la nueva línea de producción de DIA, software y equipos de tecnología, así como en los centros de capacitación y las oficinas corporativas.

Impuestos por recuperar - neto

El incremento en la cuenta de impuestos por recuperar - neto de impuestos por pagar, de 339.8 millones de pesos al 31 de diciembre de 2007, se originó principalmente por los saldos a favor de IVA de Operadora de Franquicias Alsea, S.A. de C.V., ("OFA"), que no han sido devueltos en virtud de que el litigio que se sigue a este respecto continúa en proceso.

ISR diferido

El impuesto sobre la renta diferido aumentó de 89.0 millones de pesos al 31 de diciembre de 2006, a 214.4 millones de pesos al cierre de 2007. Este incremento por 125.3 millones de pesos se debió principalmente al reconocimiento de las pérdidas fiscales y en menor medida al efecto por el crecimiento de otras cuentas por pagar.

Proveedores

El incremento de 58.5 millones de pesos en la cuenta de proveedores se debió al crecimiento en el volumen de operaciones de la Compañía, compensado parcialmente por el decremento de un día en cuentas por pagar a proveedores para situarse en 39 días al cierre de 2007.

Otras cuentas por pagar

El incremento de 168.1 millones de pesos en otras cuentas por pagar es atribuible principalmente a los saldos pendientes de pago relacionados con la aplicación de la tasa de 0% de IVA en la venta de alimentos, así como al reconocimiento de los gastos relacionados con el procedimiento jurídico para obtener el debido cumplimiento de la Sentencia de Amparo, y en menor medida a la provisión de otros gastos tales como el bono ejecutivo y otros gastos operativos relacionados con el crecimiento de la Compañía.

Deuda bancaria

Al 31 de diciembre de 2007, la deuda total de Alsea se incrementó en 536.2 millones de pesos alcanzando 1,033.4 millones de pesos en comparación con 497.3 millones de pesos en la misma fecha del año anterior. Este incremento es atribuible principalmente al plan de desarrollo de las diferentes marcas en los últimos doce meses.

Al 31 de diciembre de 2007, 67.6% de la deuda era de largo plazo, en comparación con 72.3% al cierre del año anterior. A esta misma fecha 94.8% de la deuda estaba denominada en pesos mexicanos y 5.2% en pesos chilenos. La deuda neta consolidada de la Empresa en comparación con 2006, aumentó 571.1 millones de pesos, al cerrar en 824.1 millones de pesos al 31 de diciembre de 2007 en comparación con 253.0 millones de pesos al cierre del año 2006.

Programa de recompra de acciones

Al 31 de diciembre de 2007, la Compañía tenía un saldo en el fondo de recompra de acciones por 4,518,124 acciones, por un monto aproximado de 71.6 millones de pesos en términos nominales. Durante los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2007, la Compañía realizó una recompra neta de 4,448,400 acciones por un monto de 69.5 millones de pesos, y durante el cuarto trimestre de 2007 realizó una recompra neta de 3,902,200 acciones por un monto aproximado de 60.6 millones de pesos.

Razones financieras

Al cierre del año 2007, la Compañía cumplió con todas las restricciones financieras establecidas en los contratos de crédito de largo plazo. La relación de deuda neta a EBITDA fue de 0.72 veces, el pasivo total a capital contable fue de 0.69 veces, y el EBITDA a intereses pagados - neto fue de 24.4 veces.

El Rendimiento de la Inversión Operativa Neta ("ROIC")⁽³⁾ aumentó de 9.6% a 14.9% durante los últimos doce meses terminados el 31 de diciembre de 2007. El Retorno sobre el Capital ("ROE")⁽⁴⁾ de los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2007 fue de 16.5% en comparación con 9.1% del mismo período del año anterior. El incremento en las razones financieras antes mencionadas obedece principalmente al impacto en resultados que tuvo el cambio en las vidas útiles de ciertos activos llevado a cabo en el cuarto trimestre del año 2006, así como a la mejora en los resultados financieros de la Compañía durante los últimos doce meses terminados el 31 de diciembre de 2007. Estos efectos fueron parcialmente compensados por el incremento en los impuestos por recuperar, relacionados con los saldos de IVA por cobrar.

DATOS RELEVANTES

Marca	Tiendas 2007	Tiendas 2006	Variación	% Var. Anual
Domino´s Pizza México	411	402	9	2.2%
Starbucks Coffee México	195	117	78	66.7
Burger King México	107	94	14	13.8
Burger King Argentina	32	27	5	18.5
Burger King Chile	29	23	6	26.1
Popeyes	9	9	0	0.0
Chili's Grill & Bar	23	17	6	35.3
Total Corporativas	806	689	117	17.0%
Domino´s Pizza Brasil	N.A.	23	(23)	N.A.
Starbucks Coffee Chile	21	N.A.	21	N.A.
Starbucks Coffee Brasil	8	2	6	310.0%
Total Asociadas ⁽⁷⁾	29	25	4	16.0%
Domino´s Pizza México	154	151	3	2.0%
Total Sub-Franquicias	154	151	3	2.0%
Tiendas Totales	989	865	124	14.3%

Indicadores financieros	2007	2006	Variación
EBITDA/Intereses Pagados	24.4 x	21.0 x	N.A.
Deuda Neta/EBITDA	0.72 x	0.25 x	N.A.
Pasivo Total/Capital Contable	0.69 x	0.49 x	N.A.
ROIC ⁽³⁾	14.9%	9.6%	530 bps
ROE ⁽⁴⁾	16.5%	9.1%	740 bps

Indicadores bursátiles	2007	2006	Variación
Valor en Libros por acción ⁽⁶⁾	\$ 4.88	\$ 4.26	14.6%
UPA ⁽⁶⁾	\$ 0.7690	\$ 0.3753	104.9%
EV ⁽⁵⁾ /EBITDA	9.1 x	9.4 x	N.A.
Acciones en circulación al cierre del período (millones) ⁽⁶⁾	618.8	623.3	(0.72)%
Float de acciones en circulación	37.1%	36.0%	110 bps
Precio por acción al cierre ⁽⁶⁾	\$ 15.30	\$ 14.72	3.9%

(3) ROIC se define como utilidad de operación después de impuestos entre la inversión operativa neta (activo total – efectivo e inversiones temporales – pasivo sin costo).

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

(5) EV se define como el valor de mercado, más deuda neta más el interés minoritario, y considera el precio por acción al cierre de cada trimestre.

(6) Para fines comparativos, la información relativa al número de acciones de 2006 se ajustó en base al “split” de 4 a 1 llevado a cabo en 2007.

(7) Tiendas asociadas se definen como todas aquellas operaciones que se reconocen por medio del método de participación.

Informe del Comité de Auditoría

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 2007. En el desarrollo de nuestro trabajo, hemos tenido presentes las recomendaciones establecidas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas. Nos reunimos cuando menos trimestralmente y, con base en un programa de trabajo, llevamos a cabo las actividades que se describen a continuación.

I. 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. Adicionalmente, dimos seguimiento a los comentarios y observaciones que al respecto hayan desarrollado los Auditores Externos e Internos en el desarrollo de su trabajo.

II. 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 para 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.

III. Auditoría Interna

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

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

IV. 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, así como las 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 2007.

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 que fueron empleados para preparar la información anual. Como conclusión, recomendamos al Consejo que autorizara su publicación.

V. 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.

VI. 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.

VII. 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 los mismos 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 después de cada reunión, las cuales fueron revisadas y aprobadas oportunamente por los integrantes del Comité.

Atentamente,



Presidente del Comité de Auditoría
José Manuel Canal Hernando

18 de febrero de 2008

Informe del Comité de Practicas Societarias

19 de febrero de 2008

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

En cumplimiento con los artículos 42 y 43 de la nueva Ley del Mercado de Valores, y a nombre del Comité de Prácticas Societarias, presento ante ustedes mi informe sobre las actividades que llevamos a cabo durante el año terminado el 31 de diciembre de 2007. En el desarrollo de nuestro trabajo hemos tenido presentes las recomendaciones contenidas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas.

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

1. Durante este período no recibimos solicitud alguna de dispensa, de acuerdo con 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.
2. Revisamos por vez primera el informe de Operaciones con Partes Relacionadas, para lo cual solicitamos a la Administración que nos presente trimestralmente este informe, siguiendo una metodología y un orden que nos permita asegurar la transparencia de este tipo de operaciones cuando sucedan. El informe deberá siempre incluir el Vo.Bo. de Auditoría Interna y cuando sea necesario, de acuerdo con la metodología acordada, la intervención de un tercero que avale los precios de mercado. Conforme recibimos los informes con esta metodología, se otorgaron las recomendaciones pertinentes.
3. Revisamos en forma semestral la Evaluación del Desempeño correspondiente al período 2007 de los ejecutivos relevantes, así como la propuesta de la Administración en cuanto al pago de la compensación variable para dichos ejecutivos ligada a la misma evaluación. En ambos casos emitimos las recomendaciones apropiadas.
4. Se analizó una propuesta para otorgar el Plan de Bono Diferido 2007 hasta por cuatro meses de sueldo como máximo, sujeto a la evaluación personal de todos los participantes, en virtud de que los resultados financieros de 2007 quedaron dentro de lo esperado aun cuando el precio de la acción para el ejercicio presentó un rendimiento por debajo de lo establecido. Propusimos autorizar esta propuesta, sujeta al resultado del proceso jurídico que se sigue en cuanto al tema del IVA 0% en alimentos. Igualmente se solicitó la revisión de las políticas, de forma que el plan que se diseñó para alinear los resultados de la Empresa con la compensación ejecutiva no se vea afectado por eventos que pueden no estar correlacionados directamente al desempeño.
5. Se nos presentó trimestralmente el Tablero de Control que nos permitió dar seguimiento a los objetivos estratégicos. Asimismo, se hizo una primera revisión del Plan Estratégico (PE) 2008-2012, mismo que se elaboró siguiendo el procedimiento establecido en el proyecto Modelo Alsea. El análisis completo se presentó en la sesión del Consejo de Administración del 13 de diciembre de 2007, con la solicitud del mismo de convocar una reunión de PE para el mes de abril de 2008.
6. Llevamos a cabo un seguimiento trimestral al avance del Proyecto de Procesos denominado Modelo Alsea.
7. Se establecieron las premisas generales para la elaboración del presupuesto correspondiente al ejercicio 2008. Se revisaron en tres sesiones extraordinarias los presupuestos para 2008 de cada una de las divisiones que integran Alsea, con el objetivo de validarlos y poder hacer una recomendación al Consejo de Administración. Dicho presupuesto con todos sus componentes fue aprobado por el Consejo de Administración en su sesión del 9 de enero de 2008.
8. Se revisó el informe del Director con las variaciones vs. presupuesto correspondientes a cada trimestre de 2007 y al ejercicio anual de 2007 con los efectos de cada una de las empresas que integran Alsea, con el objeto de validarlos y conocer las principales desviaciones antes de su presentación al Consejo de Administración. En todos los casos recomendamos la autorización de dichos informes y de los resultados financieros.

9. Se evaluaron al 100% todas las iniciativas de adquisiciones que nos presentó la Administración, habiendo quedado autorizada en este período la adquisición de siete unidades de Dominos Pizza del subfranquiciatario Dopisin en el estado de Sinaloa. En este caso se revisó e incorporó el presupuesto correspondiente.
10. Recomendamos la autorización del pago de dividendo de acuerdo con la política establecida, es decir, 30% sobre la utilidad neta de 2007. En esta ocasión propusimos que se hiciera a manera de opción, esto es, acciones o dinero, en virtud del atractivo precio de la acción en el Mercado de Valores, así como del análisis del flujo de efectivo para 2008.
11. Fueron presentados trimestralmente los resultados del Plan de Bursatilización, mismos que han llevado a Alsea a formar parte del Índice de Precios y Cotizaciones (IPC). Propusimos en su momento el que se haga un reconocimiento especial a la Administración, concretamente por su desempeño, gestión y resultados obtenidos en todas aquellas actividades relacionadas con el Plan de Bursatilidad implementado.
12. La Administración nos presentó las metas de los indicadores bursátiles que propone para los cuatro trimestres de 2008, mismas que presentamos ante el Consejo de Administración y que propusimos aceptar como indicativas, sujetas a ser revisadas y ajustadas, en su caso, trimestralmente durante el ejercicio 2008.
13. Se nos presentó la actualización del Costo del Accionista aplicable al cierre de cada trimestre de 2007, utilizando la metodología autorizada por el Consejo de Administración, y sugerimos utilizar al cierre del período la tasa de 16.5%.
14. Nos fue presentado trimestralmente el resumen de las operaciones de administración de riesgos a través de “*Forwards* de tipo de cambio” (peso-dólar) que se llevaron a cabo durante el año. Dichas operaciones se han celebrado de acuerdo con lo autorizado, es decir, cumpliendo con el objetivo de cubrir el riesgo cambiario de la operación en base al presupuesto autorizado.

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.

Atentamente,



Presidente del Comité de Prácticas Societarias
Salvador Cerón Aguilar

Informe de los Auditores Independientes

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 2007 y 2006 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 indica en la nota 17(f) a los estados financieros consolidados, en 2007 una empresa subsidiaria ha interpuesto ciertos recursos legales para el cumplimiento de la sentencia de amparo relativa al impuesto al valor agregado, sin que a la fecha exista una resolución definitiva.

Como se menciona en la nota 7 a los estados financieros consolidados, como consecuencia de una nueva estrategia comercial que la administración decidió implementar durante 2006 para la renovación de la imagen de las marcas que opera, 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 \$253,085 y un crédito de \$58,815 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 2007 y 2006 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

19 de febrero de 2008.

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

Balances Generales Consolidados

31 de diciembre de 2007 y 2006

(Miles de pesos de poder adquisitivo constante al 31 de diciembre de 2007)

	2007	2006
Activo		
Activo circulante:		
Efectivo	\$ 209,327	244,262
Cuentas por cobrar, neto:		
Clientes, menos estimación para cuentas de cobro dudoso de \$4,456 en 2007 y \$6,784 en 2006	214,514	170,719
Impuesto al valor agregado y otros impuestos por recuperar (nota 17 (f))	594,897	197,116
Otras	95,410	39,798
Inventarios, neto (nota 5)	235,252	226,386
Pagos anticipados	79,072	62,793
Total del activo circulante	1,428,472	941,074
Inversión en acciones de compañías asociadas (notas 6)	22,874	3,515
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados e inmuebles, neto (nota 7)	2,786,389	2,244,790
Crédito mercantil de compañías subsidiarias, neto (nota 8)	217,612	217,612
Activos intangibles, menos amortización acumulada de \$411,956 en 2007 y \$354,858 en 2006 (nota 9)	625,993	527,626
Impuesto sobre la renta diferido y por reinversión de utilidades (nota 15)	214,381	89,037
Activo intangible por obligaciones laborales (nota 14)	4,411	6,194
Operaciones discontinuadas	-	10,618
	\$ 5,300,132	4,040,466

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.

	2007	2006
Pasivo y Capital Contable		
Pasivo circulante:		
Vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo (nota 10)	\$ 334,550	137,875
Proveedores	487,560	429,084
Compañías asociadas (nota 4)	42,790	16,596
Cuentas por pagar y pasivos acumulados	47,799	51,738
Provisiones (nota 11)	376,806	204,741
Impuestos sobre la renta y al activo y participación de los trabajadores en la utilidad	140,134	82,120
Total del pasivo circulante	1,429,639	922,154
Deuda a largo plazo, excluyendo vencimientos circulantes (nota 10)	698,900	359,401
Otros pasivos	15,656	17,663
Obligaciones laborales (nota 14)	23,848	18,678
Total del pasivo	2,168,043	1,317,896
Capital contable (nota 16):		
Capital contable mayoritario:		
Capital social	534,365	536,624
Prima en emisión de acciones	1,090,334	1,090,334
Utilidades retenidas	1,226,657	906,062
Reserva para recompra de acciones	140,739	118,738
Efecto de conversión de entidades extranjeras	5,389	2,118
Capital contable mayoritario	2,997,484	2,653,876
Interés minoritario	134,605	68,694
Total del capital contable	3,132,089	2,722,570
Compromisos y pasivos contingentes (nota 17)		
	\$ 5,300,132	4,040,466

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

C.P. Alberto Torrado Martínez
Director General

C.P. Abel Barrera Fermín
Contralor Corporativo

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

Estados Consolidados de Resultados

Años terminados el 31 de diciembre de 2007 y 2006
(Miles de pesos de poder adquisitivo constante al 31 de diciembre de 2007)

	2007	2006
Ventas netas	\$ 7,047,270	6,026,444
Costo de ventas	2,362,069	2,066,515
Utilidad bruta	4,685,201	3,959,929
Gastos de operación	3,984,657	3,523,848
Utilidad de operación	700,544	436,081
Otros gastos, neto (nota 13)	(19,293)	(24,486)
Resultado integral de financiamiento (nota 12)	(38,059)	(49,722)
Participación en los resultados de compañías asociadas (nota 6)	(2,653)	-
Utilidad por operaciones continuas, antes de impuesto sobre la renta	640,539	361,873
Impuesto sobre la renta (nota 15)	162,305	125,469
Utilidad antes de operaciones discontinuadas	478,234	236,404
Utilidad (pérdida) por operaciones discontinuadas, neto (nota 2 (c))	10,907	(7,775)
Utilidad neta consolidada	489,141	228,629
Interés minoritario	10,706	6,452
Utilidad neta mayoritaria	\$ 478,435	222,177
Utilidad neta por acción (nota 2 (w))	\$ 0.77	0.38

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.


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


C.P. Alberto Torrado Martínez
Director General


C.P. Abel Barrera Fermín
Contralor Corporativo

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

Estados Consolidados de Cambios en la Situación Financiera

Años terminados el 31 de diciembre de 2007 y 2006
(Miles de pesos de poder adquisitivo constante al 31 de diciembre de 2007)

	2007	2006
Actividades de operación:		
Utilidad neta consolidada	\$ 489,141	\$ 228,629
Más cargos (menos créditos) a resultados que no requieren (proporcionan) recursos:		
Depreciación y amortización	449,111	571,358
Pasivo laboral	6,953	4,833
Participación en los resultados de compañías asociadas	2,653	-
Impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en la utilidad, diferidos	(125,344)	(134,928)
Recursos generados por la operación	822,514	669,892
(Inversión neta) financiamiento neto de operación:		
Cuentas por cobrar, neto y pagos anticipados	(115,690)	93,605
Inventarios	(8,866)	(61,858)
Compañías asociadas	26,194	26,903
Proveedores, cuentas por pagar, pasivos acumulados y otros pasivos	222,829	107,817
Impuestos por pagar y participación de los trabajadores en la utilidad	(339,767)	113,201
Recursos (utilizados en) generados por actividades de operación	(215,300)	279,668
Actividades de financiamiento:		
Aumento al capital social e interés minoritario, neto	55,205	727,689
Recompra de acciones	(70,258)	13,355
Préstamos, neto	536,174	(332,047)
Dividendos decretados	(67,840)	(167,677)
Recursos generados por actividades de financiamiento	453,281	241,320
Actividades de inversión:		
Adquisición de equipo de tienda, mejoras a locales arrendados e inmuebles	(706,985)	(368,363)
Adquisición de compañías subsidiarias y asociadas	(9,624)	(378,764)
Efecto de conversión de entidades extranjeras	3,271	(4,727)
Intangibles y otros activos	(382,092)	(366,016)
Recursos utilizados en actividades de inversión	(1,095,430)	(1,117,870)
(Disminución) aumento de efectivo	(34,935)	73,010
Efectivo:		
Al principio del año	244,262	171,252
Al final del año	\$ 209,327	244,262

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.


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


C.P. Alberto Torrado Martínez
Director General


C.P. Abel Barrera Fermín
Contralor Corporativo

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

Estados Consolidados de Variaciones en el Capital Contable

Años terminados el 31 de diciembre de 2007 y 2006
(Miles de pesos de poder adquisitivo constante al 31 de diciembre de 2007)

				Utilidades retenidas			Efecto de conversión de entidades extranjeras	Total del capital contable	Interés minoritario	Total del capital contable
	Capital social	Prima en emisión de acciones	Reserva legal	Utilidades retenidas	Total	Reserva para recompra de acciones				
Saldos al 31 de diciembre de 2005	\$ 495,335	380,435	32,207	819,355	851,562	105,932	393	1,833,657	85,192	1,918,849
Disminución del interés minoritario	-	-	-	-	-	-	-	-	(22,950)	(22,950)
Incremento de capital social (nota 16)	40,740	709,899	-	-	-	-	-	750,639	-	750,639
Venta de acciones recompradas (nota 16)	549	-	-	-	-	12,806	-	13,355	-	13,355
Traspaso a la reserva legal	-	-	13,365	(13,365)	-	-	-	-	-	-
Dividendos decretados (\$0.29 por acción) (nota 16)	-	-	-	(167,677)	(167,677)	-	-	(167,677)	-	(167,677)
Utilidad integral	-	-	-	222,177	222,177	-	1,725	223,902	6,452	230,354
Saldos al 31 de diciembre de 2006	536,624	1,090,334	45,572	860,490	906,062	118,738	2,118	2,653,876	68,694	2,722,570
Aumento del interés minoritario	-	-	-	-	-	-	-	-	55,205	55,205
Acciones recompradas (nota 16)	(2,259)	-	-	-	-	(67,999)	-	(70,258)	-	(70,258)
Traspaso a la reserva legal	-	-	10,988	(10,988)	-	-	-	-	-	-
Aumento a la reserva de acciones recompradas (nota 16)	-	-	-	(90,000)	(90,000)	90,000	-	-	-	-
Dividendos decretados (\$0.30 por acción) (nota 16)	-	-	-	(67,840)	(67,840)	-	-	(67,840)	-	(67,840)
Utilidad integral	-	-	-	478,435	478,435	-	3,271	481,706	10,706	492,412
Saldos al 31 de diciembre de 2007	\$ 534,365	1,090,334	56,560	1,170,097	1,226,657	140,739	5,389	2,997,484	134,605	3,132,089

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.


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


C.P. Alberto Torrado Martínez
Director General


C.P. Abel Barrera Fermín
Contralor Corporativo

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

Notas a los Estados Financieros Consolidados

31 de diciembre de 2007 y 2006

(Miles de pesos de poder adquisitivo constante al 31 de diciembre de 2007)

El 19 de febrero de 2008, el Consejo de Administración autorizó la emisión de los estados financieros adjuntos y sus notas. De conformidad con la Ley General de Sociedades Mercantiles y los estatutos de la Compañía, los accionistas tienen facultades para modificar los estados financieros después de su emisión. Los estados financieros adjuntos se someterán a la aprobación de la próxima Asamblea de Accionistas.

I. 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 y Chili’s Grill & Bar; teniendo para la operación de sus multiunidades el respaldo de 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. A partir de 2006, en asociación con Café Sereia do Brasil Participações, S. A. y Starbucks Coffee International opera Starbucks en Brasil. En Chile y Argentina opera la marca Burger King y a partir de 2007 opera Starbucks Coffee en estos países asociado con Starbucks Coffee International.
Operaciones sobresalientes–
a) Split de acciones y Oferta Pública Primaria – En febrero de 2007, habiendo realizado todos los trámites establecidos para tal efecto y una vez obtenida la actualización de la inscripción de su acción en el registro nacional de valores, surtió efectos el split de las acciones de Alsea a razón de 4 a 1, sin modificar el capital social.
En abril de 2006, mediante oferta pública primaria de acciones Alsea incrementó el capital social, emitiendo 65,028,800 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, 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), 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 (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). Con fecha 3 de diciembre de 2007 Restaurants Sudamericana, L. C. fue liquidada traspasando prácticamente la totalidad de su tenencia accionaria a su tenedora (Operadora Internacional Alsea, S. A. de C. V.) subsidiaria de Alsea.

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

Balance general condensado		
Activos circulantes	\$	90,975
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados e inmuebles		182,459
Derechos de franquicia		66,716
Impuesto sobre la renta diferido		20,079
	\$	360,229
Pasivo circulante	\$	70,629
Pasivo a largo plazo		41,940
Capital contable mayoritario		247,660
	\$	360,229

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 los 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 Brasil, Chile y Argentina** – En octubre 2007, Alsea alcanzó un acuerdo definitivo para operar y desarrollar la marca Starbucks Coffee en Argentina y participar en la operación de Chile. En Chile concretó una asociación estratégica con Starbucks Coffee International. y adquirió el 18% de las acciones representativas de Starbucks Coffee Chile, S. A. (Starbucks Chile), al momento de la asociación se tenían 21 tiendas operando. Mientras que en Argentina participa con el 82% de las acciones representativas de Starbucks Coffee Argentina, S. R. L. (Starbucks Argentina), se espera iniciar operaciones en 2008. Estas adquisiciones surtieron efectos el 31 de diciembre de 2007, por lo cual no se presenta un balance general por estos negocios adquiridos.

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

- d) **Fusión** – En agosto de 2007, se concretó el proceso de fusión de Distribuidor Internacional de Alimentos, S. A. de C. V. con Distribuidora e Importadora Alsea, S. A. de C. V., subsistiendo esta última como sociedad fusionante.

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 2007, con base en el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), publicado por el Banco de México.

El Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF) promulgó para el ejercicio 2007 la NIF B-3 “Estados de resultados” que modifica las normas generales de presentación y estructura del estado de resultados; la NIF B-13 “Hechos posteriores a la fecha de los estados financieros” que establece el tratamiento contable cuando esos hechos deben reconocerse en los estados y cuando sólo deben revelarse; la NIF C-13 “Partes relacionadas” que 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 establece la capitalización obligatoria del resultado integral de financiamiento directamente atribuible a la adquisición de activos.

Las NIF antes mencionadas no tuvieron una afectación importante en la información financiera que se presenta, a excepción de la NIF B-3, la cual modifica las normas generales para la presentación y estructura del estado de resultados, eliminando las partidas especiales y extraordinarias y requiriendo que la participación de los trabajadores en la utilidad (PTU) se presente en el rubro de otros gastos e ingresos, en vez de un renglón posterior a los impuestos a la utilidad, así como que los ingresos, costos y gastos se clasifiquen en i) ordinarios y ii) no ordinarios. Consecuentemente, en 2006 se realizó la reclasificación de la PTU para efectos comparativos.

Además requiere que los costos y gastos ordinarios se clasifiquen con base en su función, en su naturaleza, o una combinación de ambas. Debido a que Alsea es una empresa comercial, presenta sus costos y gastos ordinarios con base en su función, lo cual permite conocer su margen de utilidad bruta.

- b) **Bases de consolidación** – Los estados financieros consolidados incluyen los estados financieros de Alsea, S. A. B. 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:

	Tenencia accionaria		
	2007	2006	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.	99.99%	99.99%	Tiendas Domino's Pizza, Burger King y Popeyes
Gastrosur, S. A. de C. V.	99.99%	99.99%	Restaurantes Chili's
Operadora Internacional Alsea, S. A. de C. V.	99.99%	99.99%	Tiendas Burger King y Starbucks Coffee en Sudamérica
Distribuidora e Importadora Alsea, S. A. de C. V.	99.99%	99.99%	Distribución de alimentos
Asociadas:			
Starbucks Coffee Chile, S. A.	18.00%	-	Tiendas Starbucks Coffee
Starbucks Brasil Comércio de Cafés, Ltda.	11.06%	11.06%	Tiendas Starbucks Coffee
Cool Cargo, S. A. de C. V.	-	50.00%	Servicios de transporte
DeLibra, Ltda.	-	50.00%	Tiendas Domino's Pizza en Brasil

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

- c) **Operaciones discontinuadas** – En el mes de noviembre de 2007 se concretó la venta de la participación del 50% del capital social de Cool Cargo, S. A. de C. V., empresa que presta servicios de transporte a Distribuidora e Importadora Alsea, S. A. de C. V. Esta operación originó una utilidad de \$5,447.

En el mes abril de 2007 se concretó la venta del 50% de las acciones restantes de la asociada DeLibra, Ltda, la que desde diciembre de 2006 se reconoció como una operación discontinuada; esta venta originó una utilidad de \$5,460.

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.

Los efectos generados en las operaciones antes mencionadas fueron incluidos en el estado de resultados como operaciones discontinuadas.

Derivado de lo anterior, la participación en inversiones de estas asociadas registrada en 2006, se reclasificó como operación discontinuada.

- 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, Chile y Brasil y que representan el 9% y el 5% de los ingresos netos consolidados en 2007 y 2006, respectivamente), se aplican las mismas políticas contables de la Compañía, es decir; 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 1.0375 en 2007 y 1.0405 en 2006.
- 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 se encuentra 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 se muestra a continuación.

	Tasas
Edificios	5%
Equipo de tienda	6% al 33%
Mejoras a locales arrendados	10% al 20%
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 el derecho de uso de las 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 uso de las marcas se muestra a continuación:

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

(*) Cada tienda de esta marca tiene una vigencia de 20 años a partir de la fecha de su apertura.

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 International (SCI) y Alsea permite a SCI la opción de incrementar su participación en el capital social de Café Sirena hasta el 50%. Esta 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 cumplen o no las metas antes mencionadas.

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, se amortizan en un año a partir de la fecha en que los nuevos puntos de venta inician 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 sus 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 estos 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 estos 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, estos 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 efectuada razonablemente 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 los 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 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 la NIF relativa, el cual se presenta dentro de utilidades retenidas.

r) Reconocimiento de ingresos – Los ingresos relacionados con la venta de alimentos se reconocen conforme estos 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 – Alsea utiliza instrumentos financieros derivados con el propósito de reducir su riesgo a fluctuaciones adversas en tipos de cambio e intereses, denominados forwards y swaps; mediante los cuales se obliga a intercambiar flujos de efectivo en fechas futuras preestablecidas, sobre el valor nominal o 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 en el valor razonable se reconoce de inmediato en los resultados, dentro del resultado integral de financiamiento.

Al 31 de diciembre de 2007 se tenían contratados los siguientes instrumentos financieros:

Institución	Miles de dólares	Tipo de cambio		Vencimiento
		promedio de liquidación		
Merrill Lynch	49,200	\$	11.04	2008
Santander	9,000		10.98	2008

Durante los ejercicios de 2007 y 2006 se reconoció un cargo (crédito) en resultados de \$1,871 y (\$854), respectivamente, que corresponden a la fluctuación del tipo de cambio e interés de la fecha de contratación a la fecha de liquidación.

t) Resultado integral de financiamiento (RIF) – Incluye los intereses, las diferencias en cambios, el efecto en instrumentos financieros 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 del 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 Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF) emitió, durante los últimos meses de 2007, una serie Normas de Información Financiera (NIF) e Interpretaciones a las NIF (INIF), la vigencia será a partir del 1 de enero de 2008, sin establecer la posibilidad de aplicación anticipada, se considera que estas NIF e INIF, no tendrán una afectación importante en la información financiera que se presenta.

NIF B-2 “Estado de flujo de efectivo” - Establece las normas generales para la presentación, estructura y elaboración del estado de flujos de efectivo y adecuarse con las disposiciones de la NIF B-10. Sustituye al Boletín B-12 “Estado de cambios en la situación financiera”; asimismo, requiere entre otros, mostrar los principales conceptos de cobros y pagos en términos brutos, en casos muy específicos se permiten movimientos netos, asimismo, debe mostrarse la conformación del saldo de efectivo.

NIF B-10 “Efectos de la inflación” - Establece las reglas para el reconocimiento de los efectos de la inflación con base en el entorno inflacionario del país; asimismo, incorpora, entre otros, los siguientes cambios, i) la posibilidad de elegir entre utilizar el Índice Nacional de Precios al Consumidor y el valor de las Unidades de Inversión, ii) deroga el método de valuación de activos de procedencia extranjera, iii) que el resultado por tenencia de activos no monetarios y el resultado por posición monetaria inicial, se reclasifiquen a los resultados acumulados o se mantengan en el capital contable, solo los correspondientes a partidas que le dieron origen y que aun no se han reciclado al estado de resultados.

NIF B-15 “Conversión de monedas extranjeras” - Sustituye al Boletín B-15 vigente y establece, entre otras, la eliminación de las clasificaciones de operación extranjera integrada y de entidad extranjera, los procedimientos para convertir la información financiera de una operación extranjera: i) de la moneda de registro a la funcional; y, ii) de la moneda funcional a de informe; asimismo, permite que cualquier entidad presente sus estados financieros en una moneda de informe diferente a su moneda funcional.

NIF D-3 “Beneficios a los empleados” - Sustituye al Boletín D-3 vigente. Los cambios más importantes, entre otros, corresponden a la reducción a un máximo de cinco años para la amortización de las partidas pendientes de amortizar, la incorporación de los efectos del crecimiento salarial en la determinación de las Obligaciones por Beneficios Definidos (anteriormente Obligación por Beneficios Proyectados) y la eliminación del tratamiento contable del pasivo adicional y sus correspondientes contrapartidas como activo intangible y, en su caso, el componente separado de capital contable.

NIF D-4 “Impuesto a la utilidad” - Requiere se reconozca el impuesto al activo como un crédito fiscal y, consecuentemente, como un activo por impuesto diferido, se elimina el término de diferencia permanente y requiere que se reclasifique a resultados acumulados el efecto inicial de impuestos diferidos reconocido en el capital contable, a menos de que no se hayan realizado las partidas que le dieron origen.

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 2007 y 2006, se indican a continuación:

	Miles de dólares	
	2007	2006
Activos	4,594	10,471
Pasivos	17,331	15,622
Posición pasiva, neta	(12,737)	(5,151)

El tipo de cambio en relación con el dólar al 31 de diciembre de 2007 y 2006 fue de \$10.86 y \$10.87, respectivamente. Al 19 de febrero de 2008, fecha de emisión de los estados financieros, el tipo de cambio era de \$10.73.

Al 31 de diciembre de 2007 y 2006 la posición de activos y pasivos no monetarios de origen extranjero o donde su 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 los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2007 y 2006:

	Miles de dólares	
	2007	2006
Compras de alimentos	65,378	63,313
Compras de equipo	6,955	3,118
Regalías	22,759	17,843

4. Saldos y operaciones con compañías asociadas–

Las cuentas por pagar a compañías asociadas al 31 de diciembre de 2007 y 2006, se integran a continuación:

	2007	2006
Por pagar:		
Starbucks Coffee Internacional (*)	\$ 42,790	16,596

(*) Este saldo se origina principalmente por la adquisición de inventarios, activo fijo y pago de derechos de aperturas de tiendas Starbucks Coffee en México.

Se contrataron servicios de fletes con Cool Cargo, S. A. de C. V., los cuales ascendieron a \$15,542 en 2007 y \$15,526 en 2006 (ver nota 2(c)).

5. Inventarios–

Se integran como sigue:

	2007	2006
Alimentos y bebidas	\$ 218,068	213,190
Envase y empaque	10,069	10,758
Otros	10,029	7,607
Estimación para obsolescencia	(2,914)	(5,169)
	\$ 235,252	226,386

6. Inversión en acciones de compañías asociadas–

Al 31 de diciembre de 2007 y 2006, 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 de
	2007	2006	2007
Starbucks Brasil Comércio de Cafés, Ltda.	\$ 11,182	3,515	(2,578)
Starbucks Coffee Chile, S. A.	11,692	–	(75)
	\$ 22,874	3,515	(2,653)

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

Se integran como sigue:

	2007	2006
Edificios	\$ 157,059	159,394
Equipo de tienda	1,391,934	1,156,082
Mejoras a locales arrendados	1,689,738	1,253,244
Equipo de transporte	120,300	111,384
Equipo de cómputo	172,814	185,987
Equipo de producción	163,243	151,831
Mobiliario y equipo de oficina	57,395	46,311
	3,752,483	3,064,233
Menos depreciación acumulada	(1,527,657)	(1,293,556)
	2,224,826	1,770,677
Terrenos	99,442	74,022
Inversiones en proceso (*)	462,121	400,091
	\$ 2,786,389	2,244,790

(*) Corresponde principalmente a apertura de tiendas y restaurantes, la fecha de terminación será en 2008.

Como consecuencia a la baja rentabilidad de la marca Popeyes, al 31 de diciembre de 2007 la Compañía reconoció una pérdida por deterioro en el valor de los activos de larga duración que se utilizan para la operación de esta marca. Este deterioro generó un cargo de \$23,302 que se incluye en otros gastos y un crédito a la provisión de impuestos diferidos de \$6,525, una vez reconocido este efecto los activos quedaron registrados a su valor de uso, el cual fue determinado aplicando una apropiada tasa de descuento, que se espera razonablemente obtener como consecuencia de la utilización de estos activos.

Alsea comenzó un programa de venta de activos no estratégicos, el cual tiene como objetivo incrementar la rentabilidad de la empresa, invirtiendo los recursos que se obtengan en el plan de crecimiento de las diferentes marcas de su portafolio, tanto en México como en Sudamérica. Como parte de este programa, Alsea concretó la venta del edificio de sus oficinas corporativas anteriores, así como los acuerdos definitivos de venta y renta de largo plazo de sus nuevas oficinas corporativas. Estas operaciones fueron realizadas a valores de mercado, generando una utilidad neta de \$5,613 la cual se presenta dentro del rubro de otros gastos.

Como consecuencia de una nueva estrategia comercial que la administración decidió implementar durante 2006 para la renovación de la imagen de las marcas que opera, 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 \$253,085 y un crédito de \$58,815 a la provisión de impuestos diferidos en los resultados de 2006.

8. Crédito mercantil–

Al 31 de diciembre de 2007 y 2006, el crédito mercantil, se integra como sigue:

	2007	2006
Alsea, S. A. B. de C. V.	\$ 124,912	124,912
West Alimentos, S. A. de C. V.	90,061	90,061
Operadora DP de México, S. A. de C. V.	19,619	19,619
	234,592	234,592
Menos amortización acumulada	(16,980)	(16,980)
	\$ 217,612	217,612

9. Activos intangibles–

Los activos intangibles, al 31 de diciembre de 2007 y 2006, 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 2006	\$	516,858	150,240	139,902	75,484	882,484
Adquisiciones		28,289	39,656	49,849	37,671	155,465
Menos amortización acumulada		(222,789)	(118,726)	(23,567)	(46,874)	(411,956)
Saldos al 31 de diciembre de 2007	\$	322,358	71,170	166,184	66,281	625,993

Durante 2007 Alsea incrementó su inversión en derechos de franquicia, principalmente, por la adquisición de tiendas Domino's Pizza en México, Starbucks Coffee en Chile y por los derechos de apertura de tiendas Starbucks Coffee en México. Los gastos preoperativos están directamente relacionados con las aperturas de los nuevos puntos de venta.

10. Deuda a largo plazo–

Se integra por préstamos sin garantía específica como sigue:

	Vencimiento	Tasa de interés promedio anual	2007	2006
Créditos simples	2007 - 2012	6.50% - 8.05%	\$ 1,033,450	497,276
Menos vencimientos circulantes			334,550	137,875
Vencimientos a largo plazo			\$ 698,900	359,401

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

Año	Importe
2009	\$ 209,050
2010	224,050
2011	167,800
2012	98,000
	\$ 698,900

Los créditos bancarios incluyen ciertas obligaciones de hacer y no hacer, así como mantener ciertas razones financieras. A la fecha de los estados financieros todas estas obligaciones se han cumplido.

II. Provisiones–

Las provisiones se integran como sigue:

		Remuneraciones y otros pagos al personal	Suministros y otros	Total
Saldos al 31 de diciembre de 2006	\$	73,309	131,432	204,741
Incrementos cargados a resultados		30,719	274,529	305,248
Pagos		(21,457)	(111,726)	(133,183)
Saldos al 31 de diciembre de 2007	\$	82,571	294,235	376,806

12. Resultado integral de financiamiento–

Se integra como sigue:

	2007	2006
Gasto por intereses, neto	\$ (47,419)	(47,982)
(Utilidad) pérdida en cambios, neta	5,101	(2,268)
Efecto monetario favorable	4,259	528
	\$ (38,059)	(49,722)

13. Otros gastos, neto–

Se integra como sigue:

	2007	2006
Pérdida por deterioro	\$ (23,302)	-
Utilidad (pérdida) bajas de activos fijos, neto	7,728	(16,985)
PTU	(3,899)	(2,876)
Otros (ingresos) gastos, neto	180	(4,625)
	\$ (19,293)	(24,486)

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	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Obligaciones por beneficios proyectados	\$ 4,187	3,361	20,147	15,731	24,334	19,092
Obligación transitoria y partidas pendientes de amortizar	477	300	(5,374)	(6,908)	(4,897)	(6,608)
Pasivo neto proyectado	4,664	3,661	14,773	8,823	19,437	12,484
Pasivo adicional	82	144	4,329	6,050	4,411	6,194
Pasivo neto actual	\$ 4,746	3,805	19,102	14,873	23,848	18,678

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

	Prima de antigüedad		Indemnizaciones		Total	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Costo laboral	\$ 902	755	8,969	9,291	9,871	10,046
Costo financiero	135	107	550	410	685	517
Amortización de la obligación transitoria	(83)	(102)	917	1,089	834	987
Costo neto del período	\$ 954	760	10,436	10,790	11,390	11,550

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

Tasa de descuento	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%
Tasa de incremento de sueldos	0.5%	0.5%		
Período promedio de amortización de la obligación transitoria promedio (años)	7.3	7.1	6.1	7.2

15. Impuesto sobre la renta (ISR), impuesto al activo (IMPAC) 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 controladoras.

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2007 y 2006, se determinó una utilidad fiscal consolidada de \$601,065 y \$730,047, respectivamente.

El gasto por impuestos atribuible a la utilidad antes de ISR fue diferente del que resultaría de aplicar la tasa del 28% y 29% en 2007 y 2006, respectivamente, como resultado de las partidas que se mencionan a continuación:

	2007	2006
Tasa esperada de ISR	28%	29%
Gastos no deducibles	2%	2%
Efecto de la inflación, neto	1%	1%
Efectos de cambios publicados en las leyes y tasas	1%	1%
Cambio a la reserva de valuación	(8%)	–
Otros, neto	1%	1%
Tasa efectiva de ISR consolidada	25%	34%

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 2007 y 2006 se detallan a continuación:

		ISR	
	2007		2006
(Activos) pasivos diferidos:			
Estimación para cuentas de cobro dudoso	\$ (1,248)		(1,899)
Provisiones de pasivo	(118,827)		(58,032)
Anticipos de clientes	(64)		(1,305)
Pérdidas fiscales por amortizar, netas de reserva de valuación	(63,124)		(55,484)
IMPAC por recuperar	(43,536)		(18,529)
Inventarios	–		22,142
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados e inmuebles	(71,524)		(67,884)
Otros activos	79,830		83,641
Pagos anticipados	3,646		7,829
Activo diferido, neto	(214,847)		(89,521)
ISR por reinversión de utilidades	466		484
Activo reconocido en los balances generales	\$ (214,381)		(89,037)

La reserva de valuación asciende a \$161,009 y \$115,172 en 2007 y 2006, respectivamente.

El ISR registrado en resultados se analiza como sigue:

	2007	2006
Causado	\$ 287,649	239,124
Diferido	(125,344)	(113,655)
Total	\$ 162,305	125,469

Alsea y algunas compañías subsidiarias tienen pérdidas fiscales individuales por amortizar, dando un efecto en ISR de \$224,133 las cuales actualizadas pueden aplicarse contra utilidades fiscales futuras hasta por diez ejercicios siguientes. La Compañía considera que se generarán ingresos gravables en el futuro, suficientes para realizar los beneficios asociados con los activos por ISR diferido y las pérdidas fiscales por amortizar antes de su expiración. Si las condiciones presentes cambiaran y se considera que no se obtendrán suficientes ingresos gravables a través de la operación; la reserva de valuación sobre activos por ISR diferido será ajustada con cargo a los resultados.

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.

La Ley de ISR establece 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 2007 y 2006, la Compañía reconoció una disminución en el impuesto diferido por \$2,085 y \$2,537, respectivamente, la cual se cargó a los resultados de cada ejercicio.

El 1o. de octubre de 2007, fueron publicadas las reformas fiscales que entraron en vigor a partir del 1o. de enero de 2008; destacando la derogación del Impuesto al Activo y dando a conocer la Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU) y la Ley del Impuesto a los Depósitos en Efectivo (IDE), este último entrará en vigor a partir del 1 de julio de 2008. Las principales modificaciones que pudieran impactar en la presentación de la información financiera de la Compañía son las que se mencionan a continuación:

Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU). Contempla su base en flujos de efectivo y con ciertas restricciones para las deducciones autorizadas. La tasa del IETU es del 17.5% (16.5% en 2008 y 17% en 2009). Se causa el mayor entre IETU e ISR considerándose el IETU como un impuesto máximo contra el cual se puede acreditar el ISR efectivamente pagado en el mismo período. Derivado de la derogación del Impuesto al Activo, se establece un procedimiento para determinar el monto del IMPAC pagado hasta diciembre 2007, que puede ser recuperado a partir de 2008. En términos generales se permite recuperar un 65% aproximadamente del IMPAC, por lo que al cierre del ejercicio 2007 el 35% del IMPAC incluido en el cálculo de impuestos diferidos fue cancelado.

De conformidad con la INIF 8 emitida por el CINIF en el mes de diciembre de 2007, respecto a los efectos del IETU, la Compañía elaboró las proyecciones financieras y fiscales, determinando que en el futuro se causará esencialmente ISR, por lo tanto únicamente se registro al cierre del año efecto diferido de IETU en dos subsidiarias.

Impuesto a los Depósitos en Efectivo (IDE). Se determina aplicando la tasa del 2% sobre los depósitos en efectivo que realicen las personas físicas y morales en sus cuentas bancarias, cuando el monto acumulado por mes exceda de \$25. El IDE es acreditable contra el ISR a cargo propio y/o el retenido a terceros. De existir remanente, se podrá compensar contra otros impuestos federales; en caso de generarse un saldo a favor se podrá solicitar en devolución.

Impuesto al Valor Agregado (IVA). Se modifica el último párrafo de la fracción I del artículo 2-A de ley de la materia, para establecer la aplicación de las tasas del 10% y 15%, según corresponda, en la enajenación de alimentos preparados para su consumo en el lugar en el que se enajenen.

16. Capital contable-

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

- a) **Estructura del capital social** – En noviembre de 2006, los accionistas acordaron llevar acabo 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. Este split accionario surtió efecto en febrero de 2007, fecha en que fue obtenida la actualización de la inscripción de su acción en el registro nacional de valores.

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

			Importe	Prima en emisión de acciones
	Número de acciones	Capital social		
Cifras al 31 de diciembre de 2005	546,291,528	\$ 495,332		380,394
Abril 2006, incremento mediante oferta pública primaria de acciones. Los gastos de la oferta por \$32,955, fueron disminuidos en la prima en colocación de acciones	65,028,800	34,897		673,953
Abril 2006, plan de acciones a ejecutivos	5,886,524	3,144		1,271
Mayo 2006, adquisición del interés minoritario de Gastrosur	5,042,344	2,702		34,716
Acciones recompradas durante 2006	1,012,000	549		–
Cifras al 31 de diciembre de 2006	623,261,196	536,624		1,090,334
Acciones recompradas durante 2007	(4,448,400)	(2,259)		–
Cifras al 31 de diciembre de 2007	618,812,796	\$ 534,365		1,090,334

En abril de 2007 y 2006, se decretaron dividendos por un importe de \$67,840 y \$167,677, 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 2007, el capital social fijo y variable suscrito está representado por 618,812,796 acciones comunes nominativas, sin expresión de valor nominal, como se muestra a continuación:

Número de acciones	Descripción	Importe	
489,157,480	Capital social fijo	\$	244,578
134,103,716	Capital social variable		67,087
(4,448,400)	Acciones recompradas (valor nominal)		(2,259)
618,812,796	Capital social nominal		309,406
	Incremento por actualización (nota 2 (o))		224,959
	Capital social al 31 de diciembre de 2007	\$	534,365

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 2007 y 2006, la Compañía compró 4,448,400 y 1,012,000 acciones, mismas que representaron (\$70,258) y \$13,355, respectivamente.

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 (\$5.70) y el valor justo de la opción (\$8.48) liquidable en acciones. En asamblea de accionistas se aprobó asignar 5,886,524 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 (\$1.05 por acción) y por el 80% restante únicamente se puede ejercer la opción al final del plazo.

Por los años terminados al 31 de diciembre de 2007 y 2006, Alsea modificó el plan de acciones otorgado a sus ejecutivos, sustituyéndolo por una compensación diferida pagada en efectivo.

Al 31 de diciembre de 2007, se encuentra registrado en el rubro de provisiones el importe total del pasivo por las compensaciones diferidas correspondientes a los ejercicios 2007 y 2006 y por el plan de opción de compra de acciones de 2005 que ascienden a \$26,715, \$20,837 y \$7,719, respectivamente.

- 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 esta alcance la quinta parte del capital social. Al 31 de diciembre de 2007, la reserva legal asciende a \$56,560.
- 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 del ejercicio en que se pague el impuesto y hasta 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 2007 y 2006, ascendió a \$464,862 y \$340,566, respectivamente, el importe de las rentas para 2008, se estima en \$603,000, 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, hasta el 31 de diciembre de 2007 la Compañía se obligaba a cumplir con una contraprestación en función a las ventas netas por concepto de alimentos, esta contraprestación fluctúa entre el 2.5% y 5.25%.

Pasivos contingentes:

- e) 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.
- f) Alsea, mediante su subsidiaria Operadora de Franquicias Alsea, S. A. de C. V. (OFA), ha interpuesto en los años de 2007 y 2008, los recursos legales necesarios para obtener el debido cumplimiento de la Sentencia de Amparo, relativa a la aplicación de la tasa del 0% del Impuesto al Valor Agregado (IVA) en la enajenación de alimentos. La aplicación de esta tasa genera en OFA saldos a favor de IVA, de los cuales se espera su devolución.

18. Información financiera por segmentos–

La Compañía está organizada en tres grandes divisiones operativas integradas por venta de alimentos y bebidas en México y Sudamérica y servicios de distribución, 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									
	México		Sudamérica		División distribución		Eliminaciones		Consolidado	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Ingresos externos	\$ 5,451	4,743	642	347	955	923	-	13	7,048	6,026
Entre segmentos	-	4	-	-	1,665	1,406	(1,665)	(1,410)	-	-
	5,451	4,747	642	347	2,620	2,329	(1,665)	(1,397)	7,048	6,026
Costos y gastos de operación	4,617	4,015	568	307	2,406	2,127	(1,693)	(1,431)	5,898	5,018
Depreciación y amortización	371	518	40	14	29	25	9	14	449	571
Utilidad de operación	463	214	34	26	185	177	19	20	701	437
Otros conceptos de resultados									(223)	(215)
Utilidad neta mayoritaria									\$ 478	222
Activo	4,471	2,891	269	552	589	656	(1,134)	(825)	4,195	3,274
Inversiones en asociadas	-	-	23	3	-	-	-	-	23	3
Inversiones en activo fijo e intangibles	884	685	140	5	61	26	(3)	47	1,082	763
Total activo	\$ 5,355	3,576	432	560	650	682	(1,137)	(778)	5,300	4,040

19. Información pro forma por adquisición de negocios–

A continuación se presenta de forma condensada información financiera consolidada pro forma, como si estas adquisiciones se hubieran llevado a cabo al inicio del periodo de 2006 (ver nota 1(b)).

31 de diciembre de 2006			
		Ajustes proforma (cifras no auditadas)	Cifras proforma (cifras no auditadas)
	\$		
Ingresos	6,026,502	155,804	6,182,306
Utilidad por operaciones continuas	237,859	(4,192)	233,667
Utilidad neta consolidada	228,633	-	228,633
Interés minoritario	6,452	-	6,452
Utilidad neta mayoritaria	222,181	(4,192)	217,989
Utilidad neta por acción	\$ 0.37		0.36

20. Eventos subsecuentes–

- a) Con fecha 23 de enero de 2008, Alsea celebró diversos convenios con las empresas titulares de los derechos de explotación de la marca “Italianni’s” en México y de la operación de la mayoría de estos restaurantes, que pudieran resultar en la adquisición de las mismas.

Los convenios celebrados no constituyen un acuerdo definitivo de adquisición. Una vez concluida la etapa de evaluación, la cual se estima tomará 90 días, las partes establecerán los términos y condiciones finales, para lograr los acuerdos que formalicen esta operación.

- b) Con fecha 24 de enero de 2008, Alsea celebró un acuerdo para adquirir el 85% del capital social de Dominalco, S. A. (Domino’s Pizza Colombia). La Compañía espera celebrar en los próximos 60 días el contrato de compra - venta y otros contratos referentes al cierre de la operación.



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



C.P. Alberto Torrado Martínez
Director General



C.P. Abel Barrera Fermín
Contralor Corporativo

SABEMOS CÓMO

INFORMAR A NUESTROS ACCIONISTAS

AGRADECER A NUESTROS ACCIONISTAS

Relación con Inversionistas

Diego Gaxiola Cuevas
Director de Finanzas Corporativas
ri@alsea.com.mx
Tel. (5255) 5241 7158

Mario Padilla Velásquez
Gerente de Relación con Inversionistas
mpadillav@alsea.com.mx
Tel. (5255) 5241 7158

Oficinas Corporativas

Alsea S.A.B. de C.V.
Av. Paseo de la Reforma 222 - 3^{er} piso
Torre 1 Corporativo
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
C.P. 06600, México D.F.
Tel. (5255) 5241 7100

Auditores Externos

KPMG Cárdenas Dosal, S.C.
Boulevard Manuel Ávila Camacho # 176
C.P. 11650 México D.F.
Tel. (5255) 5246 8300

Información sobre la acción

Las acciones de Alsea 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 de Alsea 2007 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 la información actual conocida; sin embargo, las expectativas podrían variar debido a hechos, circunstancias y eventos fuera de control de Alsea y sus subsidiarias.

¡TÓMATE UN CAFÉ CON NOSOTROS!

Válido en todas las tiendas Starbucks Coffee en México y los Estados Unidos de América.



Este informe está impreso en papel Sterling Ultra, que cumple con la aplicación de las normas de la silvicultura sustentable y es libre de cloro. 100% reciclado



www.alsea.com.mx

Av. Paseo de la Reforma 222 - 3^{er} piso
Torre 1 Corporativo
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
C.P. 06600, México D.F.
Tel. (5255) 5241 7100



Ropeyes

