

HOY ES EL MOMENTO

Informe Anual 2008





- Logramos tener presencia en los **5 países de América Latina** contemplados en nuestra estrategia de expansión
- Los mercados latinoamericanos representan una gran oportunidad de crecimiento con **más de 117,700,000 clientes potenciales**
- Incremento de **123 tiendas corporativas**
- Crecimiento de **11.5% en las ventas**

1,135
tiendas

MÉXICO

- **584** Domino's Pizza
- **258** Starbucks Coffee
- **107** Burger King
- **10** Popeyes
- **27** Chili's Grill & Bar
- **4** California Pizza Kitchen

ARGENTINA

- **41** Burger King
- **3** Starbucks Coffee

CHILE

- **32** Burger King
- **29** Starbucks Coffee

COLOMBIA

- **21** Domino's Pizza
- **1** Burger King

BRASIL

- **18** Starbucks Coffee

POR OFRECER UNA GRAN DIVERSIDAD DE OPCIONES Y PERTENECER A UN SECTOR QUE, DEBIDO A SUS CARACTERÍSTICAS, REPRESENTA UNA GRAN OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO, **HOY ES EL MOMENTO DE INVERTIR EN ALSEA.**

CONTENIDO

Cifras sobresalientes **02** • Mensaje a los accionistas **04** • Día a día integramos el mejor equipo **06** • En la operación cada segundo cuenta **10** • Minuto a minuto desarrollamos nuestras marcas **14** • Un año más de crecimiento **18** • Comprometidos a toda hora **22** • Estimados accionistas **24** • Mensaje Consejeros Independientes **26** • Consejo de Administración **27** • Análisis de los Estados Financieros **28** • Informe del Comité de Auditoría **33** • Informe del Comité de Prácticas Societarias **35** • Informe de los Auditores Independientes **37** • Balances Generales Consolidados **38** • Estados Consolidados de Resultados **40** • Estados Consolidados de Variaciones en el Capital Contable **42** • Estado Consolidado de Flujos de Efectivo **44** • Estado Consolidado de Cambios en la Situación Financiera **45** • Notas a los Estados Financieros Consolidados **46**

EN ALSEA, EL TIEMPO TIENE UN VALOR MUY IMPORTANTE, TANTO EN LA OPERACIÓN DE CADA UNA DE LAS MARCAS COMO EN NUESTRO TRABAJO DIARIO DE SERVICIOS COMPARTIDOS. A TRAVÉS DEL TIEMPO Y LA EXPERIENCIA ADQUIRIDA, HEMOS CREADO UN MODELO DE NEGOCIOS QUE GENERA RENDIMIENTOS SEGUNDO A SEGUNDO.



ALSEA ES EL OPERADOR LÍDER DE ESTABLECIMIENTOS DE COMIDA RÁPIDA "QSR" Y COMIDA CASUAL "CASUAL DINING" EN AMÉRICA LATINA,

AL OPERAR MARCAS DE ÉXITO PROBADO TALES COMO DOMINO'S PIZZA, STARBUCKS COFFEE, BURGER KING, CHILI'S GRILL & BAR Y CALIFORNIA PIZZA KITCHEN. LA OPERACIÓN DE SUS MULTIUNIDADES ESTÁ RESPALDADA POR EL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS, QUE INCLUYE LA CADENA DE SUMINISTRO A TRAVÉS DE DIA, LOS SERVICIOS INMOBILIARIOS Y DE DESARROLLO, ASÍ COMO SERVICIOS ADMINISTRATIVOS TALES COMO FINANCIEROS, DE RECURSOS HUMANOS Y DE TECNOLOGÍA.

- 01: **LA GENTE, LO MÁS IMPORTANTE**
BASÁNDONOS EN EL TALENTO HUMANO
- 02: **SUPERAR LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE CON EXCELENCIA EN LA OPERACIÓN**
ATENDIENDO UNA PERSONA A LA VEZ, CREANDO UNA EXPERIENCIA INTEGRAL
- 03: **SER LÍDER EN EL MERCADO**
OPERANDO EL MAYOR NÚMERO DE RESTAURANTES
- 04: **SER EL MEJOR SOCIO ESTRATÉGICO**
CREANDO RELACIONES COMERCIALES SOSTENIBLES A LARGO PLAZO
- 05: **CRECIMIENTO CON SEGURIDAD DE LA EMPRESA Y DEL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS**
ALCANZANDO RENTABILIDAD POR MEDIO DE NUESTROS CONDUCTORES DE VALOR
- 06: **RESPONSABILIDAD SOCIAL**
IMPACTANDO DE MANERA POSITIVA A NUESTRO ENTORNO



CIFRAS SOBRESALIENTES ⁽¹⁾

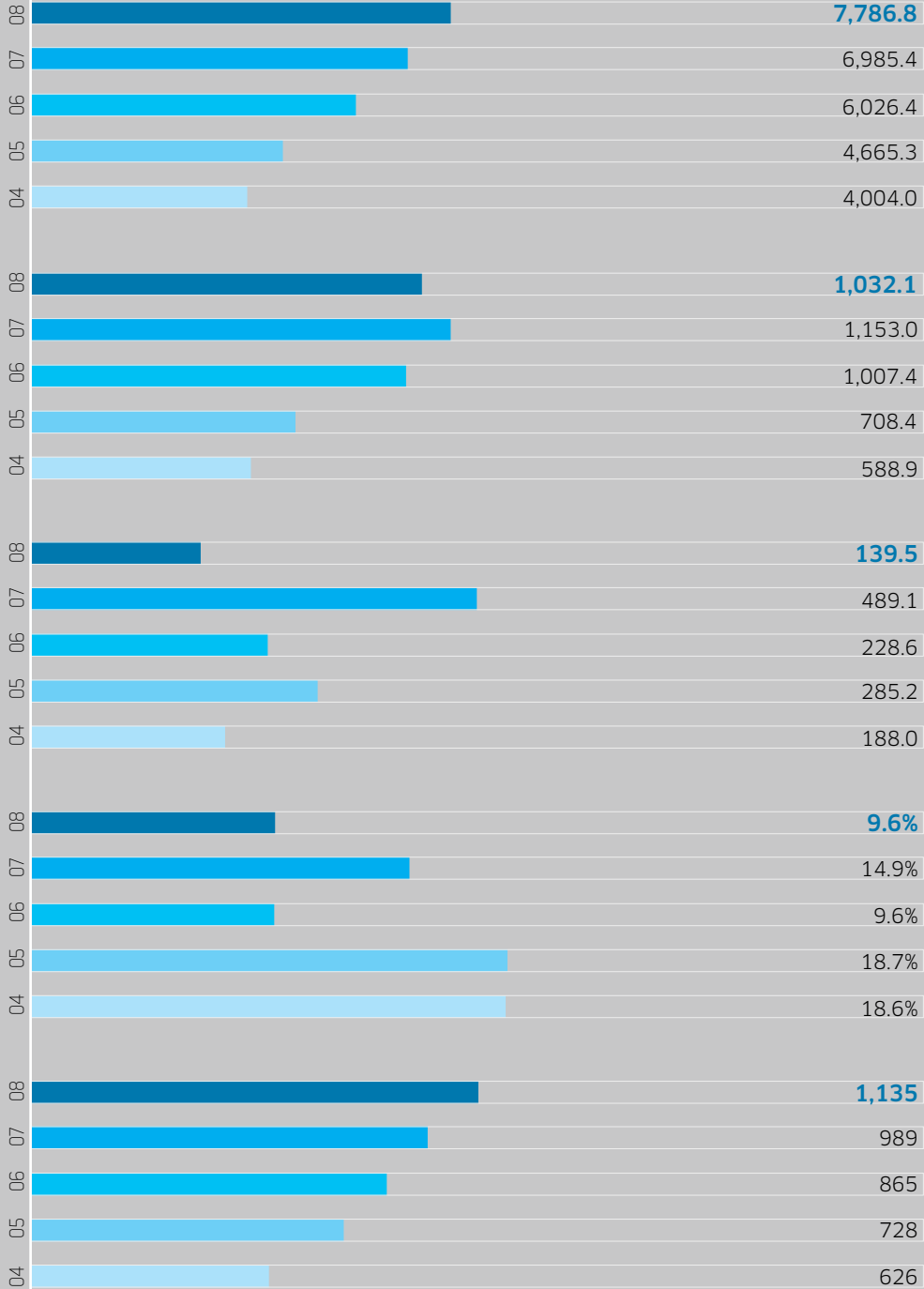
VENTAS NETAS

EBITDA ⁽²⁾

UTILIDAD NETA CONSOLIDADA

ROIC ⁽³⁾

NÚMERO DE TIENDAS



	TACC ⁽⁶⁾	2008	%	2007	%	2006	%	2005	%	2004	%
Ventas Netas	18.1	7,786.8	100.0	6,985.4	100.0	6,026.4	100.0	4,665.3	100.0	4,004.0	100.0
Utilidad Bruta	21.4	5,005.5	64.3	4,661.7	66.7	3,959.9	65.7	2,896.2	62.1	2,307.5	57.6
Gastos de Operación	24.1	4,546.4	58.4	3,946.0	56.5	3,523.8	58.5	2,406.6	51.6	1,916.2	47.9
Utilidad de Operación	4.1	459.1	5.9	715.7	10.2	436.1	7.2	489.6	10.5	391.3	9.8
EBITDA ⁽²⁾	15.1	1,032.1	13.3	1,153.0	16.5	1,007.4	16.7	708.4	15.2	588.9	14.7
Utilidad Neta Consolidada	-7.2	139.5	1.8	489.1	7.0	228.6	3.8	285.2	6.1	188.0	4.7
Activo Total		6,399.7	100.0	5,295.7	100.0	4,040.5	100.0	3,365.9	100.0	2,381.7	100.0
Efectivo		538.5	8.4	209.3	4.0	244.3	6.0	171.3	5.1	158.9	6.7
Pasivo con Costo		1,790.2	28.0	1,033.5	19.5	610.9	15.1	798.3	23.7	106.6	4.5
Capital Contable Mayoritario		2,997.1	46.8	2,997.5	56.6	2,653.9	65.7	1,834.0	54.5	1,538.9	64.6
ROIC ⁽³⁾		9.6%		14.9%		9.6%		18.7%		18.6%	
ROE ⁽⁴⁾		4.4%		16.7%		9.1%		16.9%		13.0%	
ROA ⁽⁵⁾		2.4%		10.5%		6.2%		9.9%		8.6%	
Precio de la Acción ⁽⁷⁾	1.0	6.23		15.30		14.72		6.94		5.99	
Utilidad por Acción ⁽⁷⁾	-10.7	0.21		0.77		0.38		0.51		0.33	
Dividendo por Acción ⁽⁷⁾		0.23		0.11		0.28		0.19		0.16	
Valor en Libros por Acción ⁽⁷⁾	12.9	4.85		4.84		4.26		3.24		2.98	
Acciones en Circulación (millones) ⁽⁷⁾		618.0		618.8		623.2		546.4		496.8	
Número de Tiendas Totales	16.0	1,135		989		865		728		626	
Colaboradores	19.0	21,024		19,200		16,797		13,629		10,483	

(1) Cifras en millones de pesos nominales para 2008 y al 31 de diciembre de 2007 para los demás periodos, 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 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) ROA se define como la utilidad neta entre el activo total.
(6) TACC Tasa anual de crecimiento compuesto de 2004 a 2008.
(7) Para fines comparativos, el número de acciones se ajustó en base al "split" de 4 a 1 llevado a cabo en 2007.

MENSAJE A LOS ACCIONISTAS:



Hoy es el momento de mostrar toda la fuerza de nuestra marca: su liderazgo durante cerca de 20 años, la importante penetración con casi 600 tiendas en más de 130 ciudades y una gran aceptación por parte de los consumidores. Es la marca más recordada del mercado de comida rápida y la única a nivel nacional en cumplir con puntualidad en la entrega. Domino's Pizza es una marca esencialmente moderna e innovadora, lo cual demostramos constantemente creando ideas y valor a nuestros consumidores.

[01] Leonel Díaz

Director de Domino's Pizza México

Hoy es el momento de aprovechar el impresionante crecimiento de Alsea con la apertura de 67 nuevas tiendas de Starbucks Coffee. Con ellas, ya suman 258 en todo el país, ubicadas en 40 ciudades de 26 estados, lo que permite una mayor diversificación en la oferta de nuestros servicios. Al mismo tiempo, robustece el perfil y la motivación de nuestro talento humano, ya que Starbucks Coffee obtuvo este año el reconocimiento como la Mejor Empresa para Trabajar en México. Lo anterior refleja el profesionalismo y la calidez de nuestra gente en cada taza de café que servimos.

[02] Gerardo Rojas

Director de Starbucks Coffee México

Hoy es el momento de incrementar los éxitos de las estrategias innovadoras que se implementaron en Burger King, tanto en sus propuestas de valor como en el lanzamiento de los nuevos productos de calidad premium que se introdujeron a lo largo del año. Establecer plataformas de producto para cada segmento contribuirá al crecimiento de ventas y nos permitirá satisfacer cada vez más las necesidades de nuestros consumidores.

[03] Javier Abarca

Director de Burger King México

Hoy es el momento en que podemos afirmar que Alsea participa contundentemente en el segmento de comida casual. El crecimiento que se ha tenido en Chili's con nuestras 27 unidades nos ha permitido consolidarnos fuertemente en esta marca y la reciente incorporación de California Pizza Kitchen representará una gran oportunidad para el crecimiento futuro, logrando con ello ofrecer cada vez más al consumidor una variedad de alternativas que seguramente afirmarán nuestro liderazgo en el sector.

[04] Federico Tejado

Director de Casual Dining Alsea

Desde el pasado diciembre, California Pizza Kitchen se unió a Alsea, por lo que hoy es el momento de consolidar esta alianza para seguir creciendo y fortaleciendo el negocio, mejorando la calidad, la eficiencia y el servicio que brindamos cada día a nuestros clientes. Para ello, es fundamental contar con el apoyo y la confianza de los accionistas, además del compromiso y profesionalismo de nuestros colaboradores.

[05] Saúl Kahan

Director de California Pizza Kitchen

Hoy es el momento de fortalecernos y seguir avanzando en nuestros objetivos de crecimiento para mejorar tanto nuestra capacidad de operación –para atender 1,272 unidades de las diferentes marcas de nuestro portafolio en 142 ciudades– como el servicio que brindamos a toda la cadena de suministro, generando economías de escala que nos permitan optimizar los costos de nuestros insumos y continuar el crecimiento de Alsea.

[06] Héctor Orrico

Director de DIA

Con la adquisición de Domino's Pizza, iniciamos operaciones en el mercado colombiano. Hoy es el momento de enfocarnos en hacer más eficiente la operación de las tiendas de Domino's Pizza existentes, además de desarrollar Burger King en Colombia. Estoy

seguro de que el talento humano y el compromiso de quienes integramos este proyecto nos permitirán lograr los resultados que nos hemos trazado.

[07] Ricardo Ibarra

Director Domino's Pizza y Burger King Colombia

Hoy es el momento de seguir creciendo en Argentina. Durante los primeros meses de operación, abrimos tres tiendas de Starbucks Coffee. Esto es resultado de la confianza que nos brindan nuestros socios estratégicos lo cual refuerza, una vez más, la buena imagen de Alsea y el éxito probado de su estrategia de negocios.

[08] Diego Paolini

Director de Starbucks Coffee Argentina

Hoy es el momento de reconocer que el modelo de negocio de Alsea no sólo nos ha permitido seguir creciendo con la rentabilidad esperada, sino expandirnos a nuevos territorios, como fue el caso de la apertura de Burger King en Colombia, que refuerza nuestra presencia en Argentina, Chile y México.

[09] Pablo de los Heros

Director Burger King Argentina

Logramos terminar 2008 con 32 tiendas de Burger King en Chile, por lo que hoy es el momento de comenzar a ver los beneficios del modelo de sinergia y masa crítica. Continuaremos trabajando para incrementar nuestra participación de mercado y nuestros márgenes de operación.

[10] Juan Petito

Director Burger King Chile

Hoy es el momento para consolidar la posición de liderazgo que tiene Alsea en las diferentes categorías en las que participamos, aprovechando nuestra sólida posición financiera al cierre de 2008. Contar con la liquidez necesaria para hacer frente a los compromisos futuros y cumplir con nuestra vocación de crecimiento nos permitirá capitalizar futuras oportunidades sin poner en riesgo la sana operación de la compañía.

[11] José Rivera Río

Director Corporativo Administración y Finanzas

Hoy es el momento de resaltar la calidad de la gente de Alsea, que se ha fortalecido a pesar de los difíciles cambios del entorno. Es muy importante reconocer el desempeño de los líderes, quienes día con día buscan desarrollar el talento de la gente. De igual manera, cabe destacar el compromiso y la entrega de los más de 20 mil colaboradores, quienes con su desempeño profesional impulsaron el crecimiento de las marcas, la generación de valor y el fortalecimiento del negocio a lo largo de 2008.

[12] Rafael Cancino

Director Corporativo de Recursos Humanos

Hoy es el momento para que Alsea siga mirando hacia adelante, siempre con la perspectiva de un futuro exitoso en sus operaciones, en el manejo de marcas líderes en el mercado, en la calidad del servicio que ofrece a sus consumidores y en el profesionalismo de su gente. Esta visión nos permite definir la ruta correcta para triunfar en cada uno de los segmentos y mercados en los que operamos.

[13] Sergio Mirensky

Director Corporativo de Planeación Estratégica

Hoy es el momento para demostrar que Alsea cuenta con la solidez de políticas y procedimientos, de un eficaz control interno y las mejores prácticas en sus actividades y operaciones. Lo anterior permitirá soportar el crecimiento sostenido de nuestro portafolio de marcas, minimizar los riesgos y tener un completo apego a nuestro código de ética.

[14] Mario Sánchez

Director Corporativo de Auditoría Interna

Hoy es el momento de fortalecer y estandarizar los procesos clave de negocio, incrementando su eficacia y eficiencia con el apoyo de la tecnología, facilitando la transformación y competitividad de la empresa para crear nuevas ventajas competitivas que contribuyan al liderazgo y crecimiento de Alsea, con rentabilidad de cada una de sus marcas.

[15] Alejandro Wiencke Olivares

Director Corporativo de Procesos y Tecnología

DÍA CON DÍA

INTEGRAMOS EL MEJOR EQUIPO

- **21,024** COLABORADORES
- **41%** SON **MUJERES**
- **64%** SON **JÓVENES** MENORES DE 25 AÑOS



Starbucks Coffee
fue reconocida
como la mejor
empresa para
trabajar en México

05:00

DIA carga los camiones que durante 2008 recorrieron 2.3 millones de kilómetros repartiendo ingredientes y alimentos a las más de 1,270 tiendas a las que da servicio.



05:30

Se seleccionan y recogen en la Central de Abastos las verduras y frutas frescas que se servirán en los platillos de California Pizza Kitchen.

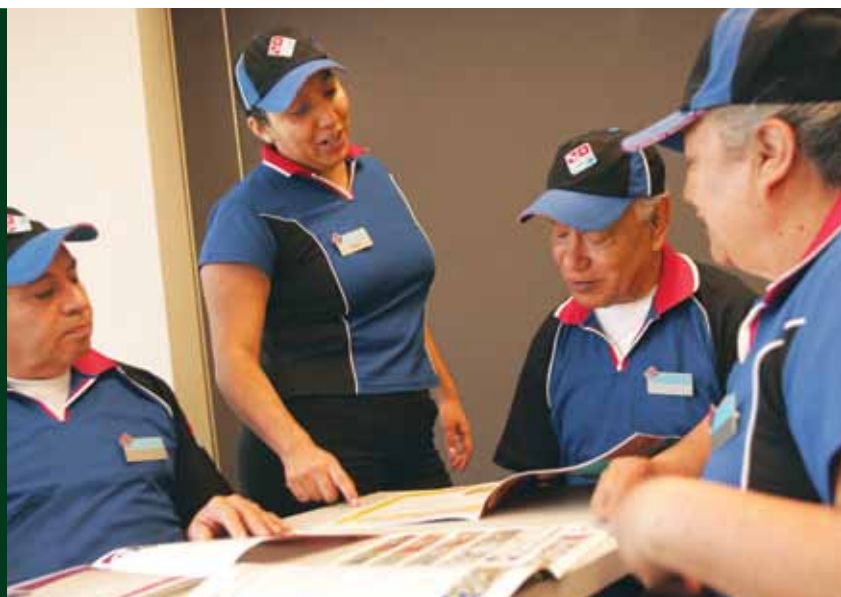
06:00

Se inicia la siembra de jitomate en el invernadero comunitario de Santa María Temaxcaltepec, Oaxaca, financiado por Fundación Alsea A.C. a través de Fondo para la Paz I.A.P.



06:30

Starbucks Coffee Aeropuerto sirve el primer Machiatto del día.



En Alsea, la gente es lo más importante. Queremos tener colaboradores motivados, comprometidos y satisfechos de sus logros en la empresa. Para ello, este año impartimos **367,810 horas de capacitación, con una inversión de 15,568,163 pesos.**

Sabemos que la motivación y la satisfacción con el propio desempeño son impulsores determinantes del talento. Y dado que nuestro negocio involucra el trato continuo entre personas, resulta una prioridad fomentar el talento, ya que de ello depende que logremos exceder las expectativas de nuestros consumidores.

Nuestros colaboradores son fundamentalmente gente joven, dinámica y proactiva, con pasión por lo que hacen y un alto nivel de energía y rendimiento. Contamos con la estructura y estrategias adecuadas para reclutar, capacitar y retener al mejor talento y constantemente diseñamos programas de recursos humanos que reconozcan y recompensen a nuestra gente por generar valor y servicio de excelencia a nuestros clientes.

Pero en Alsea también valoramos la integración y la diversidad; por ello, 41% de nuestros empleados son mujeres, contamos con 182 colaboradores con discapacidad, todos ellos encuentran en la empresa un espacio para elevar su calidad de vida y la de su familia.

Queremos que el común denominador de nuestras operaciones sea gente con vocación de servicio y atención de excelencia, y aspiramos a que todas nuestras marcas obtengan reconocimiento como el mejor lugar para trabajar en cada uno de los países donde participamos.

07:00

Las tiendas de Domino's Pizza reciben de DIA parte de las 7 toneladas de queso que utilizaron en 2008.

07:30

Inicia la primera "hora pico" del día en Starbucks Coffee, mientras reporta que, durante 2008, vendió 42.1 millones de tazas de café.



08:00

Da inicio una sesión más de Trabajo en Equipo; la número 2,950 de los cursos impartidos a nuestros colaboradores en el Training Center.



09:00

Los jueves a esta hora comienza el horario de recepción de facturas de los proveedores en el SCA Tláhuac.

- ABASTECEMOS A **1,272 UNIDADES** EN **369 RUTAS**
- **3,529 ENTREGAS** POR SEMANA EN 142 CIUDADES
- **2.3 MILLONES** DE KILÓMETROS RECORRIDOS

EN LA OPERACIÓN CADA SEGUNDO CUENTA



Se entregaron
18 millones de
kilos de masa a
584 establecimientos
de Domino's Pizza

09:30

Los Especialistas en Reparto Seguro de Domino's Pizza realizan la primera de aproximadamente 40,000 entregas al día.



10:00

Las tiendas de Starbucks Coffee México preparan su "Café del día" con parte de los casi 6 mil kilos de café que utilizan a la semana.

10:30

Burger King Reforma 222 hace su check list para iniciar operaciones y contribuir a la venta de las 16,310 hamburguesas que las tiendas Burger King de Alsea venden al día.



11:00

Alsea reporta a la BMV que, durante 2008, abrió 146 tiendas totales de sus diferentes marcas.



Todas las actividades que se realizan en DIA (Distribuidora e Importadora Alsea, S. A. de C. V.) están vinculadas a horarios definidos, pues son parte de una cadena logística enfocada en entregar el producto “completo y a tiempo” en las 1,272 tiendas, en días y horarios preestablecidos. Las ventas de DIA a terceros se incrementaron 11.5% para llegar a 1,064.8 millones de pesos en 2008.

En este sentido, la construcción y puesta en marcha del Centro de Distribución Hermosillo, que se suma a los otros cuatro que ya operan en el país, nos permitirá alcanzar una mayor prontitud en la entrega y un mejor servicio a las tiendas.

Aun cuando el costo de los insumos registró un fuerte incremento durante el año por motivos diversos, tales como dependencia de algunos productos clave al tipo de cambio y la presión generalizada en el precio de los “commodities”, gracias a la excelente relación con los proveedores y a las exitosas negociaciones con ellos, obtuvimos beneficios para todas las marcas, compensando parte de este efecto en el costo de la comida.

Operar las diferentes marcas de nuestro portafolio es un proceso complejo, del que se encarga DIA a través de **procesos administrativos y de desarrollo de producto y calidad cada vez más eficientes.**

11:30

Participan 640 voluntarios de Starbucks Coffee en la reforestación del Bosque de los Remedios, en donde se sembraron parte de los 45,000 árboles que plantamos durante 2008.



12:00

Sale el último camión del Centro de Distribución DIA Hermosillo, el cual cuenta con 8 camiones que recorren 252 rutas de reparto diariamente.

12:30

California Pizza Kitchen Santa Fe se prepara para servir la primera de más de 214 ensaladas que se venderán ese día.



13:00

Los 27 restaurantes Chili's abren sus puertas al público.

MINUTO A MINUTO

DESARROLLAMOS NUESTRAS MARCAS

- **91 MILLONES DE CLIENTES** ATENDIDOS EN EL AÑO
- **40 MILLONES DE PIZZAS** VENDIDAS EN DOMINO'S PIZZA
- **42 MILLONES DE CAFÉS** VENDIDOS EN STARBUCKS COFFEE MÉXICO



29,053,205
clientes
atendidos
en Burger King



13:30

Domino's Pizza donó 80 pizzas para un evento de convivencia de los beneficiarios del Patronato Pro Zona Mazahua A.C.

14:00

DIA entrega 4 de las 32 toneladas de alimentos en especie que donó en 2008.



14:30

Chili's Universidad se encuentra al 100% de su capacidad, atendiendo a parte de los cerca de 2.3 millones de clientes que recibió durante 2008.



15:00

Para las más de 100,000 pizzas que Domino's Pizza México distribuye diariamente, ésta es la hora de mayor demanda de repartos.



El incremento en el número de clientes atendidos –que **este año ascendió a 91 millones, 16.6% más frente al año anterior**– es el resultado de nuestra intensa labor por desarrollar cada una de las marcas que conforman nuestro portafolio.

Domino's Pizza México concluyó el año con 584 unidades, 425 de ellas corporativas con presencia en 136 ciudades del país.

En Burger King México, se aprecian ya los resultados de las estrategias promocionales, de la introducción de nuevos productos, así como de la implementación de programas de servicio al cliente. Abrimos nuestra primera tienda de Burger King Colombia en la Ciudad de Bogotá.

Respecto a Starbucks Coffee México, se abrieron 63 tiendas en el año, con lo cual el total asciende a 258 unidades. Incursionamos en 17 nuevos mercados: Los Cabos, Villahermosa y Tepic, entre otros, por lo que ya tenemos presencia en 40 ciudades y 26 estados.

El crecimiento de nuestras operaciones en Latinoamérica fue uno de los éxitos de 2008, que consolidaremos en los próximos años. Contamos con un total de 98 unidades en los cuatro países que definimos en nuestro plan estratégico: Argentina, Chile, Colombia y Brasil.

Por su parte, Chili's continuó con una tendencia positiva en ventas y cerró el año con 27 tiendas. Los resultados de Chili's durante todo el 2008 y los de California Pizza Kitchen en diciembre, nos confirman la gran oportunidad que existe en México en la categoría de comida casual.

En general, y a pesar del difícil entorno económico, continuaremos creciendo y desarrollando las marcas, para así consolidar nuestra posición de liderazgo.

15:30

Los cuatro gerentes de cada sucursal de California Pizza Kitchen que atienden a 670 comensales por día, ahora se encuentran verificando que sus clientes estén bien atendidos.

16:00

Starbucks Coffee Nuevo León prepara un té verde frapuccino, una de las más de 87,000 combinaciones de café con las que cuenta la marca a nivel mundial.



16:30

Chili's y Fundación Alsea A.C. entregan un donativo a los 2,000 niños del Comedor Santa María A.C., que se suman a las 79,823 personas beneficiarias que fueron apoyadas a lo largo del año.

17:00

Burger King Chile sirve un Combo Whopper, parte de los 5 millones de hamburguesas que vendió durante 2008.



- CRECIMIENTO DE **11.5% EN LAS VENTAS**
- **123 NUEVAS TIENDAS** CORPORATIVAS
- **ADQUISICIÓN DE 25 UNIDADES** DE DOMINO'S PIZZA COLOMBIA Y CALIFORNIA PIZZA KITCHEN EN MÉXICO

UN AÑO MÁS DE CRECIMIENTO



43,717 personas atendidas en Starbucks Coffee de Alto Palermo en Buenos Aires, en el primer mes de operación



17:30

Comienza la mayor afluencia de los más de 51 millones de clientes que atendió Starbucks Coffee México en el 2008.



18:00

El SCA (Centro de Servicios Compartidos Alsea) libera la información financiera de las marcas.

18:30

Como parte de la inversión del 5.7% de sus ingresos en publicidad que la marca realizó durante 2008, se transmite en televisión abierta nacional el nuevo spot de Domino's Pizza.

19:30

California Pizza Kitchen Masaryk se prepara para el próximo CPKids Tour, en el que participan alumnos de primaria de la Ciudad de México.





En 2008, Alsea registró ventas netas por 7,787 millones de pesos, 11.5% superiores a las del año anterior. Este incremento se atribuye principalmente al incremento de 123 tiendas corporativas en los últimos doce meses, incluyendo las adquisiciones de Domino's Pizza Colombia y, en menor medida, California Pizza Kitchen en México, así como al inicio de operaciones de Starbucks Coffee Argentina y Burger King Colombia.

Alsea registró un año récord en términos de aperturas, tanto en México como en Latinoamérica. En México, alcanzamos nuestra meta de expansión al cerrar con 1,104 tiendas en el segmento "QSR" quick service restaurant.

Iniciamos las operaciones de Starbucks Coffee en Argentina y Burger King en Colombia, así como la adquisición de Domino's Pizza Colombia. Al cierre del año, este segmento estaba compuesto por un total de 98 unidades, con operaciones en Argentina, Chile, Colombia y Brasil, los cuatro países que definimos en nuestro plan estratégico.

Durante el año, invertimos 1,098 millones de pesos, principalmente en el crecimiento de unidades, en la remodelación de tiendas existentes y la renovación de activos.

La sólida posición financiera al término del año, con **una caja récord de más de 530 millones de pesos**, nos brinda solidez y certidumbre para hacer frente a nuestros vencimientos de deuda y continuar avanzando con nuestros planes de crecimiento.

20:00

La tienda Alto Palermo de Starbucks Coffee Argentina, registró un nuevo récord de ventas: 83 transacciones en media hora.

20:30

Burger King Minerva, sirve en su Auto King el combo número 100 del día de hoy.



21:00

Un grupo de amigos se reúnen en la terraza de CPK Masaryk con una BBQ Chicken Pizza; son algunos de los 93 mil comensales que atendió la sucursal desde abril de 2008.

22:00

Starbucks Coffee reporta que más de 8.6 millones de clientes se conectan a Internet dentro de sus tiendas.





COMPROMETIDOS A TODA HORA



La Responsabilidad Social en Alsea es de todos. Se vive cada día, cada hora y cada segundo, con el propósito de contribuir a heredar un mejor país a las generaciones venideras.

- **45,228** ÁRBOLES PLANTADOS
- **61,867** JUGUETES ENTREGADOS
- **8,033** PIZZAS INDIVIDUALES DONADAS

La misión de Fundación Alsea A. C. es: **Contribuir a mejorar la calidad de vida de la población más necesitada mediante programas de desarrollo comunitario integral.**

- **81,823** BENEFICIARIOS TOTALES
- **74** INSTITUCIONES APOYADAS A NIVEL NACIONAL
- **\$8,227,919** DE DONATIVOS CANALIZADOS
- **9,988** VOLUNTARIOS PARTICIPARON EN ACTIVIDADES DE APOYO A SUS COMUNIDADES

Continuamos trabajando para México y a partir de 2009 centraremos nuestro esfuerzo en proyectos de alimentación.

23:00

Se lleva a cabo el Friends & Family de la tienda Starbucks Coffee Guanajuato, una de las 17 nuevas ciudades de México a donde la marca llegó durante 2008.

23:30

Domino's Pizza termina su jornada de entrega con aproximadamente 4 mil pizzas cada 30 minutos en todo el país.



24:00

Starbucks Coffee Pílares, la tienda que genera más ventas diariamente para la marca, sirve los últimos cafés del día.



00:30

Burger King revisa sus inventarios de compra de carne que, en 2008, ascendió a 1.9 millones de kilos.

ESTIMADOS ACCIONISTAS:



Hoy es momento para detenernos a analizar nuestros resultados en circunstancias de grandes retos. En un año caracterizado por la crisis financiera internacional, un notorio incremento en el precio de los principales insumos, los efectos de la devaluación y el inicio de una retracción en el consumo y la liquidez de las economías de los países donde tenemos operaciones, Alsea registró un año récord en términos de aperturas y de consolidación de operaciones, tanto en México como en Latinoamérica, con un incremento de 123 tiendas corporativas. Tan sólo en México, consolidamos nuestra estrategia de expansión al llegar a 990 establecimientos.

Lograr lo anterior no fue una tarea fácil, pues requirió del apoyo de toda nuestra gente, de la innovación en procesos, productos y de ajustes acelerados en todos los renglones de la estructura de costos y gastos. Asimismo, implantamos un modelo para la planeación de nuestros recursos humanos a nivel directivo, gracias a lo cual consolidamos el liderazgo y la toma de decisiones, para fortalecer las áreas estratégicas de la compañía. Lo más importante para nosotros fue nunca perder de vista las necesidades y los gustos de todas las personas que durante el año visitaron y consumieron productos en nuestros establecimientos.

Las operaciones en Latinoamérica continúan presentando resultados positivos en las ventas y los planes de desarrollo. Gracias a la confianza de nuestros socios estratégicos, iniciamos las operaciones de Starbucks Coffee en Argentina y Burger King en Colombia, así como la adquisición de Domino's Pizza Colombia. Al cierre del año, Latinoamérica estaba compuesta por un total de 98 unidades, con operaciones en Argentina, Chile, Colombia y Brasil, los cuatro países que definimos en nuestro plan estratégico.

Con los programas de ajuste a la situación económica del mundo instrumentados durante el año, logramos cerrar con una sólida posición financiera, con una caja récord de más de 530 millones de pesos y un nivel de apalancamiento de 34%, lo que nos brinda solidez y certidumbre para continuar avanzando con nuestros planes de una sana operación y crecimiento.

Dado lo anterior, confirmamos que Hoy es el momento de Alsea, porque la empresa se encuentra bien posicionada para cumplir sus metas de expansión, liderazgo y servicio al cliente. Enfrentaremos con optimismo y confianza los diversos retos que se presenten en 2009 y aplicaremos toda nuestra creatividad, perseverancia y diligencia para seguir avanzando y obtener el mejor retorno para ustedes, nuestros accionistas.

Atentamente.

Alberto Torrado
Presidente del Consejo de Administración

Arturo Barahona
Director General

01:00

Se transporta 1 de las 186 toneladas de residuos que Alsea entregó para ser recicladas.

02:00

La línea de producción de masa del Centro de Distribución DIA México está produciendo la masa precocida para la D4.



03:00

La tienda "La Florida" de Starbucks Argentina termina sus operaciones por el día de hoy.

04:30

Carlos se levanta para asistir a su entrenamiento como Especialista en Reparto Seguro de Domino's Pizza, marca que impartió más de 162,000 horas de entrenamiento a sus repartidores durante 2008.



MENSAJE CONSEJEROS INDEPENDIENTES

En Alsea consideramos excelente idea que los Consejeros Independientes escriban un mensaje en el informe anual de la empresa, al igual que nuestros Directores, ellos también tienen mucho qué decir sobre el momento que estamos viviendo en Alsea, y queremos compartir su opinión con ustedes.

Es importante identificar el momento en que se encuentra Alsea: marcas bien posicionadas; en proceso de institucionalización, derivado de cambios en la administración; con una infraestructura de distribución y servicios administrativos que garantizan el crecimiento; conocimiento operativo de prácticamente cualquier segmento del negocio de restaurantes; conocimiento del mercado de alimentos actual y de las tendencias futuras. A todo lo anterior, se suma un equipo gerencial de probada experiencia y, sobre todo, con una permanente actitud empresarial. Podemos afirmar que estamos en condiciones de consolidarnos como el negocio restauranero más importante de América Latina y de aspirar a participar en el mercado de Norteamérica. En conclusión, estamos en un momento de consolidar nuestro liderazgo en los mercados en que participamos.

Sergio Mario Larraguivel

El entorno económico y financiero actual presenta retos a las empresas que ponen a prueba su capacidad de respuesta, su visión de negocio y su responsabilidad frente a colaboradores, socios de negocio, inversionistas y la sociedad. En Alsea, nos hemos comprometido, como empresa y a título personal, a mantener el liderazgo de nuestra empresa, con responsabilidad social y un gobierno corporativo que genere confianza en todos los agentes con los que tenemos una relación de negocio y con quienes han creído en el potencial de la empresa, su grupo directivo y, sobre todo, su gente.

Salvador Cerón

El momento actual nos motiva a pensar en el futuro: cómo servir mejor a nuestros clientes identificando mejor sus expectativas, cómo lograr una mayor cobertura geográfica y que más personas conozcan nuestra oferta de servicios y marcas.

Manuel Canal

Como miembros independientes del Consejo, cumplimos nuestra responsabilidad con los inversionistas asegurándonos de que las decisiones se tomen con absoluta imparcialidad y después de hacer un análisis sustantivo de los problemas y oportunidades. De esta forma, apoyamos a la administración de la empresa para que cumpla con los planteamientos estratégicos que le dan vida y proyección, sobre todo en estos momentos en que la capacidad de desarrollo de Alsea y su capacidad operativa le permitirán avanzar a un paso más acelerado que otros jugadores en la misma arena de negocios, tanto nacionales como internacionales.

Marcelo Rivero

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

PRESIDENTE

Alberto Torrado Martínez
PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE ALSEA

CONSEJEROS PATRIMONIALES RELACIONADOS

Alberto Torrado Martínez
PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE ALSEA
Cosme Alberto Torrado Martínez
CONSEJERO DELEGADO LATINOAMÉRICA DE ALSEA
Armando Torrado Martínez
ACCIONISTA
Fabián Gerardo Gosselin Castro
ACCIONISTA
Federico Tejado Bárcena
DIRECTOR DE COMIDA CASUAL
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 STF CONSULTING GROUP
Sergio Mario Larraguivel Cuervo
DIRECTOR GENERAL DE ANESLA S.A. DE C.V.

SECRETARIOS

Guillermo Díaz de Rivera Álvarez
SOCIO DE DÍAZ DE RIVERA Y MANGINO, S.C.
Xavier Mangino Dueñas
SOCIO DE DÍAZ DE RIVERA Y MANGINO, S.C.

COMITÉ DE AUDITORIA

José Manuel Canal Hernando
PRESIDENTE
Marcelo Rivero Garza
MIEMBRO
Sergio Mario Larraguivel Cuervo
MIEMBRO
Mario Sánchez Martínez
SECRETARIO TÉCNICO

COMITÉ DE PRÁCTICAS SOCIETARIAS

Salvador Cerón Aguilar
PRESIDENTE
Sergio Mario Larraguivel Cuervo
MIEMBRO
Sergio Enrique Mirensky Montefiore
SECRETARIO TÉCNICO

ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

RESULTADOS CONSOLIDADOS DEL AÑO COMPLETO 2008

La siguiente tabla presenta un Estado de Resultados condensado en millones de pesos (excepto la UPA), el margen que cada concepto representa de las ventas netas, así como el cambio porcentual del año terminado el 31 de Diciembre de 2008 en comparación con el mismo periodo de 2007:

	2008	Margen %	2007	Margen %	Cambio %
Ventas Netas	\$7,786.8	100.0%	\$6,985.4	100.0%	11.5%
Utilidad Bruta	5,005.5	64.3%	4,661.7	66.7%	7.4%
EBITDA ⁽¹⁾	1,032.1	13.3%	1,153.0	16.5%	(10.5)%
Utilidad de Operación	459.1	5.9%	715.7	10.2%	(35.9)%
Utilidad Neta Consolidada	139.5	1.8%	489.1	7.0%	(71.5)%
UPA ⁽²⁾	0.2078	N.A.	0.7690	N.A.	(73.0)%

⁽¹⁾ EBITDA se define como utilidad de operación antes de la depreciación y amortización.
⁽²⁾ UPA es la utilidad por acción de los últimos doce meses.

Ventas

Las ventas netas aumentaron 11.5% a 7,786.8 millones de pesos durante el año completo 2008 en comparación con 6,985.4 millones de pesos en año anterior. Este incremento refleja el crecimiento en las ventas de las marcas en México y América Latina, así como el aumento en las ventas de distribución de alimentos a terceros.

El crecimiento en ventas de las marcas se debió al incremento de 123 tiendas corporativas, incluyendo las 21 tiendas adquiridas de la franquicia maestra de Domino's Pizza Colombia y las 4 tiendas adquiridas de California Pizza Kitchen. Este incremento fue parcialmente compensado por la disminución de ventas mismas tiendas, las cuales reflejan principalmente el efecto en el cambio en la tasa de IVA y en menor medida la desaceleración del consumo.

Utilidad Bruta

Durante los doce meses de 2008 la utilidad bruta presentó un aumento de 343.8 millones de pesos al llegar a 5,005.5 millones de pesos con un margen bruto de 64.3% en comparación con 66.7% registrado el mismo periodo del año anterior. La disminución en el margen bruto se atribuye principalmente al cambio en la tasa del IVA ya mencionado, aunado al incremento en el costo de las principales materias primas debido al aumento en el precio de los insumos y a la depreciación del peso en el último trimestre el año. Dichos efectos fueron parcialmente compensados con la estrategia de incremento de precios en las diferentes marcas.

Gastos de Operación

Los gastos de operación (excluyendo depreciación y amortización) aumentaron como porcentaje de las ventas en 0.8 puntos porcentuales al pasar de 50.2% durante el año completo 2007 al 51.0% durante el mismo periodo de 2008. Lo anterior se debió principalmente a la pérdida de marginalidad como consecuencia de la disminución en las ventas mismas tiendas, al incremento por arriba de la inflación en los gastos relacionados con el costo de la energía eléctrica y gas, al pago de renta de oficinas y tiendas producto de la desincorporación de activos que llevó a cabo la compañía a finales de 2007, a los cambios en la estructura organizacional para soportar el crecimiento futuro, a gastos relacionados con el proceso de adquisición y el proceso jurídico con Italiannis y al cambio en la mezcla de negocios. Dichos efectos fueron parcialmente compensados por las eficiencias operativas y la marginalidad generada por mayor número de unidades.

EBITDA

Como consecuencia de las variaciones antes mencionadas el Ebitda disminuyó 10.5% a 1,032.1 millones de pesos en 2008, en comparación con 1,153.0 millones de pesos en el año anterior. El margen Ebitda decreció 3.2 puntos porcentuales al pasar de 16.5% en el año completo 2007 a 13.3% en el mismo periodo de 2008.

Utilidad de Operación

La utilidad de operación de 2008 disminuyó 256.6 millones de pesos debido principalmente a la disminución del Ebitda y al aumento en la depreciación y amortización como consecuencia de la adquisición de activos relacionados con el plan de expansión.

Utilidad Neta

La utilidad neta consolidada presentó una disminución de 349.6 millones de pesos debido principalmente a la disminución de 256.6 millones de pesos en la utilidad de operación, al incremento de 157.3 millones de pesos en el costo integral de financiamiento, al incremento de 39.5 millones en otros gastos, al efecto negativo de 12.1 millones de pesos en operaciones discontinuadas. Dichas variaciones fueron parcialmente compensadas con la disminución de 115.3 millones de pesos en los impuestos a la utilidad.

RESULTADOS POR SEGMENTO

A continuación se presentan en millones de pesos las ventas netas y el EBITDA por segmento de negocio para los años completos de 2008 y 2007.

Ventas Netas por Segmento	2008	% Cont.	2007	% Cont.	% Var.
Alimentos y Bebidas México	\$5,738.7	73.7%	\$5,388.7	77.1%	6.5%
Alimentos y Bebidas Latinoamérica	972.0	12.5%	641.8	9.2%	51.4%
Distribución	2,955.1	37.9%	2,620.2	37.5%	12.8%
Operaciones Intercompañías ⁽³⁾	(1,878.9)	(24.1)%	(1,665.3)	(23.8)%	12.8%
Ventas Netas Consolidadas	\$7,786.8	100.0%	\$6,985.4	100.0%	11.5%

EBITDA por Segmento	2008	% Cont.	Margen	2007	% Cont.	Margen	% Var.
Alimentos y Bebidas México	\$714.4	69.2%	12.4%	\$837.1	72.6%	15.5%	(14.7)%
Alimentos y Bebidas Latinoamérica	72.9	7.1%	7.5%	73.5	6.4%	11.5%	(0.8)%
Distribución	203.0	19.7%	6.9%	214.6	18.6%	8.2%	(5.4)%
Otros ⁽³⁾	41.8	4.1%	N.A.	27.8	2.4%	N.A.	N.A.
EBITDA Consolidado	\$1,032.1	100.0%	13.3%	\$1,153.0	100.0%	16.5%	(10.5)%

⁽³⁾ Para propósitos de información por segmento, estas operaciones fueron incluidas en cada uno de los segmentos respectivos.

Alimentos y Bebidas México

Las ventas del año completo 2008 aumentaron 6.5% a 5,738.7 millones de pesos en comparación con 5,388.7 millones de pesos del mismo periodo de 2007. Este incremento de 349.9 millones de pesos es atribuible al crecimiento en unidades de los últimos doce meses, lo cual fue parcialmente compensado por la disminución en las ventas mismas tiendas.

El Ebitda disminuyó 14.7% durante el año completo 2008, llegando a 714.4 millones de pesos en comparación con los 837.1 millones de pesos del año anterior. Dicha disminución se explica principalmente por la disminución en las ventas mismas tiendas, al incremento en el costo de las materias primas como consecuencia tanto del aumento en el precio de los insumos durante los primeros trimestres del año como por la depreciación del peso mexicano en relación al dólar americano durante el cuarto trimestre de 2008, y en menor medida al incremento en el costo de energía. Los efectos anteriores fueron parcialmente compensados con las estrategias promocionales y de incremento de precios de las diferentes marcas.

Alimentos y Bebidas Latinoamérica

Las ventas de los doce meses de 2008, presentaron un incremento de 51.4% llegando a 972.0 millones de pesos en comparación con los 641.8 millones del año anterior. Esta variación se debió principalmente al crecimiento en las ventas mismas tiendas, así como a la apertura y adquisición de 37 unidades durante los últimos doce meses, incluyendo el inicio de operaciones de Starbucks Coffee en Argentina y Burger King en Colombia.

El Ebitda de Alimentos y Bebidas Latinoamérica disminuyó 0.8%, llegando a 72.9 millones de pesos. Dicha disminución es atribuible principalmente al inicio de las operaciones de Starbucks Coffee Argentina y Burger King Colombia, así como al incremento en el costo de las materias primas como consecuencia del aumento en el precio de los principales insumos y la depreciación de las diferentes monedas locales en relación al dólar americano. Estos efectos fueron parcialmente compensados con el crecimiento en las ventas mismas tiendas.

Distribución

Las ventas netas durante el año completo 2008 aumentaron 12.8% a 2,955.1 millones de pesos en comparación con 2,620.2 millones de pesos del mismo periodo del 2007. Lo anterior es atribuible al crecimiento en el número de tiendas atendidas, abasteciendo a un total de 1,272 unidades al 31 de diciembre de 2008, en comparación con 1,156 del mismo periodo del año anterior, lo que representó un incremento de 10.0%. La venta a terceros se incrementó 11.5% para llegar a 1,064.8 millones de pesos, lo que representó el 13.7% de los ingresos consolidados.

El Ebitda alcanzó los 203.0 millones de pesos en comparación con 214.6 millones de pesos del mismo periodo del año anterior, lo que significó un margen EBITDA de 6.9%, es decir, 1.3 puntos porcentuales menos que en el mismo periodo del año anterior. La disminución en el margen es atribuible principalmente a un mayor costo de ventas derivado del cambio en la mezcla de ventas, debido a que las marcas con mayor crecimiento son las de menor margen para DIA, así como al incremento en los precios de los principales insumos debido a la depreciación del peso, así como a mayores gastos de distribución por el incremento en el precio del Diesel y el replanteamiento para la recuperación de gastos corporativos.

RESULTADOS NO-OPERATIVOS

Costo Integral de Financiamiento

El costo integral de financiamiento en 2008 aumentó a 194.4 millones de pesos, en comparación con los 37.1 millones de pesos del mismo periodo del año anterior, lo cual es atribuible a la variación negativa de 89.0 millones de pesos en la pérdida cambiaria, derivado de la depreciación del peso y las monedas de los diferentes países de Latinoamérica en relación al dólar americano, así como al incremento de 68.2 millones de pesos en los intereses netos debido al mayor apalancamiento y en menor medida el incremento en el costo de la deuda.

Otros Gastos - Neto

Este rubro presentó un incremento de 39.5 millones de pesos en los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2008 en comparación con el mismo periodo del año anterior, debido principalmente a la baja de activos relacionada con el cierre de tiendas de las diferentes marcas y las liquidaciones de personal como parte del programa de reestructura para disminuir los gastos de operación. Estos efectos fueron parcialmente compensados con la utilidad obtenida por la venta de inmuebles.

Impuesto a la utilidad

El impuesto a la utilidad de 53.1 millones de pesos presentó una disminución de 115.3 millones de pesos en los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2008, en comparación con el mismo periodo del año anterior, derivado principalmente de la disminución de 452.8 millones de pesos en la utilidad antes de impuestos, y la variación favorable en la tasa efectiva.

BALANCE GENERAL

Equipo de Tienda, Mejoras a Locales Arrendados e Inmuebles, Derecho de Uso de Marca, Crédito Mercantil y Preoperativos.

La variación de 469.6 millones de pesos en este rubro se debió al programa de expansión y a las adquisiciones realizadas durante los últimos doce meses.

Durante los doce meses terminados al 31 de diciembre de 2008, Alsea realizó inversiones de capital por 1,097.5 millones de pesos, de los cuales 986.7 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 Domino's Pizza Colombia y California Pizza Kitchen, así como al inicio de operaciones de Starbucks Coffee Argentina y Burger King Colombia. Los restantes 110.8 millones de pesos en otros conceptos, destacando el centro de distribución de Hermosillo.

Impuestos por Recuperar - neto

El incremento en la cuenta de impuestos por recuperar – neto de impuestos por pagar, de 144.4 millones de pesos al 31 de diciembre de 2008, se originó principalmente por los saldos del IVA pendientes de recuperar de Distribuidora e Importadora Alsea, S.A. de C.V. (“DIA” – Segmento de distribución), así como los saldos a favor del impuesto a las utilidades del ejercicio.

ISR Diferido

El impuesto sobre la renta diferido aumentó de 197.9 millones de pesos al 31 de diciembre de 2007, a 293.0 millones de pesos al 31 de diciembre de 2008. Este incremento de 95.1 millones de pesos se generó principalmente como consecuencia del reconocimiento de las pérdidas fiscales, al efecto de mayores provisiones de pasivo y al impuesto al activo por recuperar.

Otras cuentas por pagar

El incremento de 210.8 millones de pesos durante los últimos 12 meses en otras cuentas por pagar es atribuible principalmente a los saldos pendientes de pago relacionados con la adquisición de California Pizza Kitchen llevada a cabo en el mes de diciembre de 2008, así como mayores provisiones relacionadas con el crecimiento de la operación.

Operaciones Discontinuas

La disminución neta de activos menos pasivos es de 24.4 millones de pesos, atribuible a la reclasificación en 2008 y 2007 de la marca Popeyes como operación discontinuada, así como al reconocimiento de la valuación de la marca para su disposición.

Deuda Bancaria

Al 31 de diciembre del 2008, la deuda total de Alsea se incrementó en 756.7 millones de pesos, alcanzando los 1,790.2 millones de pesos en comparación con los 1,033.4 millones de pesos en la misma fecha del año anterior. Este incremento es atribuible principalmente al plan de desarrollo de las diferentes marcas y a las adquisiciones realizadas durante los últimos doce meses, así como a las necesidades de capital de trabajo y las operaciones del fondo de recompra.

Al 31 de diciembre de 2008, el 63.1% de la deuda era de largo plazo, en comparación con el 67.6% al mismo periodo del año anterior. A esta misma fecha el 83.7% de la deuda estaba denominada en pesos mexicanos el 11.2% en dólares americanos, 4.8% en pesos chilenos, 0.2% en pesos argentinos y 0.1% en pesos colombianos. La deuda neta consolidada de la empresa en comparación con 2007, aumentó 427.6 millones de pesos, al cerrar en 1,251.7 millones de pesos al 31 de diciembre de 2008 en comparación con los 824.1 millones de pesos a la misma fecha del año anterior.

Programa de Recompra de Acciones

Al 31 de diciembre de 2008, la Compañía tenía un saldo en el fondo de recompra de acciones por 15.3 millones de acciones, por un monto aproximado de 193.9 millones de pesos en términos nominales. Durante los tres meses terminados al 31 de diciembre de 2008, la Compañía realizó una recompra neta de 725 mil acciones por un monto de 4.6 millones de pesos.

Razones Financieras

Al 31 de diciembre del año 2008, la Compañía cumplió con todas las restricciones financieras establecidas en los contratos de crédito de largo plazo. La relación de deuda neta a Ebitda últimos doce meses fue de 1.21 veces, el pasivo total a capital contable fue de 0.98 veces, y el Ebitda últimos doce meses a intereses pagados últimos doce meses fue de 8.32 veces.

El Rendimiento de la Inversión Operativa Neta (“ROIC”)⁽⁴⁾ disminuyó de 15.8% a 9.6% durante los últimos doce meses terminados el 31 de diciembre de 2008. El Retorno sobre el Capital (“ROE”)⁽⁵⁾ de los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2008 fue del 4.4% en comparación con 16.7% del mismo periodo del año anterior.

INFORME DEL COMITÉ DE AUDITORÍA

16 de Febrero de 2009

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 2008. 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 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, le 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.
4. Se aprobó la propuesta de contratar un Consultor Externo para apoyar la función de Auditoría Interna.

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 2008.

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.

DATOS RELEVANTES

MARCA	Tiendas 2008	Tiendas 2007	Variación	% Var. Anual
Domino´s Pizza México	425	411	14	3.4%
Domino's Pizza Colombia	21	0	21	N.A.
Starbucks Coffee México	258	195	63	32.3%
Starbucks Coffee Argentina	3	0	3	N.A.
Burger King México	107	107	0	0.0%
Burger King Argentina	41	32	9	28.1%
Burger King Chile	32	29	3	10.3%
Burger King Colombia	1	0	1	N.A.
Popeyes	10	9	1	11.1%
Chili's Grill & Bar	27	23	4	17.4%
California Pizza Kitchen	4	0	4	N.A.
Total Corporativas	929	806	123	15.3%
Starbucks Coffee Chile	29	21	8	38.1%
Starbucks Coffee Brasil	18	8	10	125.0%
Total Asociadas ⁽⁷⁾	47	29	18	62.1%
Sub-Franquicias Domino´s Pizza México	159	154	5	3.2%
TOTAL TIENDAS	1,135	989	146	14.8%

Indicadores Financieros	2008	2007	Variación
EBITDA ⁽¹⁾ / Intereses Pagados	8.32 x	19.29 x	N.A
Deuda Neta / EBITDA ⁽¹⁾	1.21 x	0.72 x	N.A
Pasivo Total / Capital Contable	0.98 x	0.69 x	N.A
ROIC ⁽⁴⁾	9.6%	15.8%	620 bps
ROE ⁽⁵⁾	4.4%	16.7%	1230 bps

Indicadores Bursátiles	2008	2007	Variación
Valor en Libros por acción	\$4.85	\$4.84	0.1%
UPA (12 meses) ⁽²⁾	\$0.2078	\$0.7690	(73.0)%
EV ⁽⁶⁾ / EBITDA(1) (12 meses)	5.2 x	9.1 x	N.A.
Acciones en circulación al cierre del periodo (millones)	618.0	618.8	(0.1)%
Float de acciones en circulación	35.8%	37.1%	130 bps
Precio por acción al cierre	\$6.23	\$15.30	(59.3)%

⁽⁴⁾ 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).

⁽⁵⁾ ROE se define como la utilidad neta (últimos 12 meses) entre el capital contable.

⁽⁶⁾ 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.

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

INFORME DEL COMITÉ DE PRACTICAS SOCIETARIAS

Verificamos el adecuado registro contable de la compra de Domino's Colombia y la desincorporación de Popeyes que se llevará a cabo durante el primer trimestre de 2009.

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 las mismas acuerdos y recomendaciones para la Administración.

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

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

Atentamente

Presidente del Comité de Auditoría
José Manuel Canal Hernando

16 de Febrero de 2009

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

En cumplimiento del Artículo 42 y 43 de la nueva Ley del Mercado de Valores, y a nombre del Comité de Prácticas Societarias presento ante ustedes, mi informe sobre las actividades que llevamos a cabo, durante el año terminado el 31 de diciembre de 2008. En el desarrollo de nuestro trabajo, hemos tenido presentes, las recomendaciones contenidas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas.

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

1. Durante este período no recibimos solicitud alguna de dispensa de acuerdo a lo establecido en el artículo 28, fracción III, inciso f) de la nueva Ley del Mercado de Valores, por lo que no fue necesario hacer recomendación alguna en este sentido.
2. De manera similar, durante este período no recibimos solicitud alguna de dispensa de acuerdo a lo establecido en el artículo 28, fracción III, inciso f) de la nueva Ley del Mercado de Valores, por lo que no es necesario hacer recomendación alguna en este sentido.
3. Revisamos en forma semestral la Evaluación del Desempeño corres pondiente al período 2008 de los ejecutivos relevantes, así como la propuesta de la administración en cuanto al pago de la compensación variable para dichos ejecutivos.
4. Se acordó en la sesión del Consejo, enviar a la Junta de Accionistas la propuesta del SOP 2005 para un nuevo vencimiento en diciembre 2009.
5. Se analizó una propuesta para otorgar el "Plan de Bono diferido 2008" (PILA), sujeto a la evaluación personal de todos los participantes. Propusimos autorizar esta propuesta.
6. Se presentó la propuesta de incremento anual para personal en tiendas del 4% y no incrementos para personal staff tanto de las Unidades de Negocio como Áreas Corporativas.
7. Se nos presentó una propuesta para la Planeación de RH para implementarse en todas las Unidades de Negocio y Áreas Corporativas. Se aprobó la propuesta.
8. Se nos presentó trimestralmente el Tablero de Control que nos permitió dar seguimiento a los objetivos estratégicos. Asimismo, se hizo una primera revisión al Plan Estratégico 2009-2013, mismo que integra el lineamiento de Marca. El análisis completo se presentó en la sesión del Consejo de Administración del 11 de Diciembre de 2008, con la solicitud de garantizar que las proyecciones financieras cumplen con el mandato de los accionistas.
9. Llevamos a cabo un seguimiento trimestral al avance del Proyecto de Procesos denominado "Modelo Alsea", mismo que ya entró en fase de implementación.
10. Se establecieron las premisas generales para la elaboración del presupuesto correspondiente al ejercicio 2009. Se revisaron los presupuestos para 2009 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 el 11 de diciembre de 2008.
11. Se revisó el informe del director con las variaciones vs presupuesto correspondientes a cada trimestre y al ejercicio anual de 2008 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.

INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

12. Se evaluaron al 100% todas las iniciativas de adquisiciones que nos presentó la administración, habiendo quedado autorizada en este período la adquisición de Dominos Pizza Colombia y de California Pizza Kitchen por considerarse que están alineadas a la estrategia de crecimiento de Alsea. Asimismo, se aprobó la asociación con PF Changs, solicitando a la administración que presente el presupuesto 2009 para aprobación una vez que se firme el contrato.
13. Recomendamos la autorización del pago de dividendo de acuerdo a la política establecida, es decir, 30% .
14. Fueron presentados trimestralmente los resultados del Plan de Bursatilidad, habiéndose autorizado en la sesión del cuarto trimestre el “Plan de Bursatilidad 2009 – 2011” con sus respectivas métricas trimestrales para 2009 y anuales para los períodos 2010 y 2011. Las métricas trimestrales serán revisadas y ajustadas en su caso, trimestralmente durante el ejercicio 2009.
15. Se nos presentó la actualización del Costo del Accionista aplicable al cierre de cada trimestre del 2008 utilizando la metodología autorizada por el Consejo de Administración y sugerimos utilizar al cierre del período la tasa del 17.5%.
16. 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 a 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.



Comité de Prácticas Societarias
Salvador Cerón Aguilar
Presidente

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

Hemos examinado los balances generales consolidados de Alsea, S. A. B. de C. V. y subsidiarias al 31 de diciembre de 2008 y 2007 y los estados consolidados de resultados y de variaciones en el capital contable, que les son relativos por los años terminados en esas fechas y los estados consolidados de flujos de efectivo y de cambios en la situación financiera, que les son relativos, por los años terminados al 31 de diciembre de 2008 y 2007, respectivamente. 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, en 2007 una empresa subsidiaria ha interpuesto ciertos recursos legales para el cumplimiento de la sentencia de amparo relativa al impuesto al valor agregado, como se explica en la referida nota, sin que a la fecha exista una resolución definitiva. Adicionalmente, existen las contingencias que se revelan en los incisos (e) y (g) de esa misma nota.

Durante 2008, se efectuaron los cambios contables que se revelan en la nota 2(y) a los estados financieros consolidados.

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 2008 y 2007 y los resultados de sus operaciones y las variaciones en su capital contable por los años terminados en esas fechas y los flujos de efectivo y los cambios en su situación financiera, por los años terminados al 31 de diciembre de 2008 y 2007, respectivamente, de conformidad con las normas de información financiera mexicanas.

KPMG CARDENAS DOSAL, S. C.



C.P.C. Jaime Sánchez Mejorada Fernández

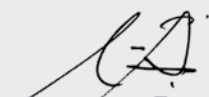
17 de febrero de 2009.

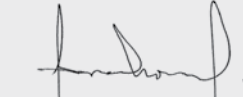
Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.


C.P. Abel Barrera Fermín
Contralor Corporativo

	2008	2007
Ventas netas	\$ 7,786,843	6,985,403
Costo de ventas	2,781,324	2,323,697
Utilidad bruta	5,005,519	4,661,706
Gastos de operación	4,546,432	3,946,010
Utilidad de operación	459,087	715,696
Otros (gastos) ingresos, neto (nota 13)	(34,973)	4,500
Resultado integral de financiamiento (nota 12)	(194,400)	(37,065)
Participación en los resultados de compañías asociadas (nota 6)	(2,027)	(2,653)
Utilidad por operaciones continuas, antes de impuesto sobre la renta	227,687	680,478
Impuesto sobre la renta (nota 15)	53,148	168,409
Utilidad antes de operaciones discontinuadas	174,539	512,069
Pérdida por operaciones discontinuadas, neto (nota 2(c))	(35,008)	(22,928)
Utilidad neta consolidada	139,531	489,141
Interés minoritario	10,752	10,706
Utilidad neta mayoritaria	\$ 128,779	478,435
Utilidad neta por acción (nota 2(w))	\$ 0.21	0.77

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.


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


Ing. Arturo A. Barahona Oyervides
Director General


C.P. Abel Barrera Fermin
Contralor Corporativo

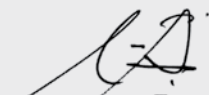
ALSEA, S. A. B. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS

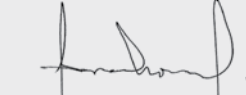
ESTADOS CONSOLIDADOS DE VARIACIONES
EN EL CAPITAL CONTABLE

Años terminados al 31 de diciembre de 2008 y 2007
(Miles de pesos mexicanos - nota 2(y))

		Capital social	Prima en emisión de acciones	Utilidades retenidas			Reserva para recompra de acciones	Efecto de conversión de entidades extranjeras	Total del capital contable	Interés minoritario	Total del capital contable
				Reserva legal	Utilidades retenidas	Total					
Saldos al 31 de diciembre de 2006	\$	536,623	1,090,334	45,572	860,490	906,062	118,738	2,118	2,653,875	68,694	2,722,569
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		534,364	1,090,334	56,560	1,170,097	1,226,657	140,739	5,389	2,997,483	134,605	3,132,088
Aumento del interés minoritario		-	-	-	-	-	-	-	-	87,365	87,365
Acciones recompradas (nota 16)		(5,331)	-	-	-	-	(120,417)	-	(125,748)	-	(125,748)
Traspaso a la reserva legal		-	-	23,922	(23,922)	-	-	-	-	-	-
Aumento a la reserva de acciones recompradas (nota 16)		-	-	-	(90,000)	(90,000)	90,000	-	-	-	-
Dividendos decretados en acciones (\$0.23 por acción) (nota 16)		4,984	138,546	-	(143,530)	(143,530)	-	-	-	-	-
Utilidad integral		-	-	-	128,779	128,779	-	(3,443)	125,336	10,752	136,088
Saldos al 31 de diciembre de 2008	\$	534,017	1,228,880	80,482	1,041,424	1,121,906	110,322	1,946	2,997,071	232,722	3,229,793

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.


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


Ing. Arturo A. Barahona Oyervides
Director General

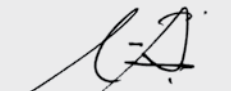

C.P. Abel Barrera Fermin
Contralor Corporativo

ESTADO CONSOLIDADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

Año terminado el 31 de diciembre de 2008
(Miles de pesos mexicanos - nota 2(y))

	2008
Actividades de operación:	
Utilidad por operaciones continuas, antes de impuesto sobre la renta	\$ 227,687
Partidas relacionadas con actividades de inversión:	
Depreciación y amortización	572,980
Participación en los resultados de compañías asociadas, neto	2,027
Utilidad o pérdida en venta de activo fijo	79,143
Intereses a favor	8,634
Efecto de valuación de instrumentos financieros	5,535
Partidas relacionadas con actividades de financiamiento:	
Intereses a cargo	124,078
Subtotal	1,020,084
Cientes	(45,819)
Inventarios	(123,803)
Proveedores	85,848
Impuestos por pagar	(293,359)
Otros activos y otros pasivos	213,425
Flujos netos de efectivo de actividades de operación	856,376
Actividades de inversión:	
Intereses cobrados	(8,634)
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados e inmuebles	(569,812)
Derechos de uso de marcas y preoperativos	(399,168)
Inversión en acciones de subsidiarias y asociadas	(8,037)
Desincorporación de subsidiaria	(15,523)
Adquisición de subsidiaria	(93,806)
Flujos netos de efectivo de actividades de inversión	(1,094,980)
Efectivo a obtener de actividades de financiamiento	(238,604)
Actividades de financiamiento:	
Créditos bancarios y pago de préstamos, neto	739,929
Intereses pagados	(120,864)
Aportación del interés minoritario	87,363
Recompra de acciones	(125,748)
Flujos netos de efectivo de actividades de financiamiento	580,680
Incremento neto de efectivo	342,076
Ajustes al flujo de efectivo por variaciones en el tipo de cambio	(12,923)
Efectivo:	
Al principio del año	209,327
Al final del año	\$ 538,480

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.


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


Ing. Arturo A. Barahona Oyervides
Director General


C.P. Abel Barrera Fermín
Contralor Corporativo

ESTADO CONSOLIDADO DE CAMBIOS
EN LA SITUACIÓN FINANCIERA

Año terminado el 31 de diciembre de 2007
(Miles de pesos mexicanos - nota 2(y))

	2007
Actividades de operación:	
Utilidad neta consolidada	\$ 489,141
Más cargos (menos créditos) a resultados que no requieren (proporcionan) recursos:	
Depreciación y amortización	437,253
Pasivo laboral	6,953
Participación en los resultados de compañías asociadas	2,653
Impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en la utilidad, diferidos	(119,018)
Recursos generados por la operación	816,982
(Inversión neta) financiamiento neto de operación:	
Cuentas por cobrar, neto y pagos anticipados	(116,397)
Inventarios	(8,943)
Compañías asociadas	26,194
Proveedores, cuentas por pagar, pasivos acumulados y otros pasivos	222,646
Impuestos por pagar y participación de los trabajadores en la utilidad	(335,552)
Recursos utilizados en actividades de la operación	(212,052)
Actividades de financiamiento:	
Aumento al capital social e interés minoritario, neto	55,205
Recompra de acciones	(70,258)
Préstamos, neto	536,174
Dividendos decretados	(67,840)
Recursos generados por actividades de financiamiento	453,281
Actividades de inversión:	
Adquisición de equipo de tienda, mejoras a locales arrendados e inmuebles	(720,477)
Adquisición y desincorporación de compañías subsidiarias y asociadas, neto	8,476
Efecto de conversión de entidades extranjeras	3,271
Intangibles y otros activos	(383,114)
Recursos utilizados en actividades de inversión	(1,091,844)
Disminución de efectivo	(33,633)
Efectivo:	
Al principio del año	242,960
Al final del año	\$ 209,327

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.


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


Ing. Arturo A. Barahona Oyervides
Director General


C.P. Abel Barrera Fermín
Contralor Corporativo

NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

31 de diciembre de 2008 y 2007
(Miles de pesos mexicanos - nota 2(y))

El 17 de febrero de 2009, el Consejo de Administración autorizó la emisión de los estados financieros adjuntos y sus notas. De conformidad con la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM) 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. Los estados financieros consolidados adjuntos se prepararon de acuerdo con las Normas de Información Financiera (NIF) en vigor a la fecha del balance general, (nota 2(y)).

(1) Actividad y operaciones sobresalientes de la Compañía-

Actividad-

Alsea, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias (Alsea o la Compañía), se dedica principalmente a operar tiendas y restaurantes de comida rápida "QSR" y restaurantes de comida casual "Casual Dining". En México opera las marcas Domino's Pizza, Starbucks Coffee, Burger King, Popeyes (en discontinuación de operaciones), Chili's Grill & Bar y, a partir de diciembre de 2008 opera California Pizza Kitchen; 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 Participação es, 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 Coffe International. En Colombia opera la marca Domino's Pizza y Burger King a partir de junio y noviembre de 2008, respectivamente.

Operaciones sobresalientes-

a) Adquisiciones-

- Adquisición del 65% de California Pizza Kitchen-

En diciembre de 2008, a través de una subsidiaria se adquirió el 65% de Grupo Calpik, S.A.P.I, de C. V. (Grupo Calpik), empresa que forma parte de Grupo BGM. Grupo Calpik cuenta actualmente con cuatro unidades de California Pizza Kitchen y es el franquiciatario y desarrollador exclusivo de la marca para el territorio mexicano.

- Adquisición Domino's Pizza Colombia-

En Junio de 2008 se concretó la adquisición del 75% del capital social de Dominalco, S.A. (Domino's Pizza Colombia o Dominalco). Domino's Pizza Colombia tiene presencia en ese país desde hace 20 años y cuenta al día de hoy con 21 tiendas en operación en cuatro ciudades, Bogotá, Medellín, Cali y Pereira.

A continuación se presentan un balance general condensado de los negocios adquiridos:

Balance general condensado		
Activos circulantes	\$	84,835
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados e inmuebles		93,359
Derechos de franquicia		50,129
	\$	228,323
Pasivo circulante	\$	111,908
Capital contable		116,415
	\$	228,323

Las adquisiciones de los negocios fueron reconocidas utilizando el método de compra. El costo de las entidades adquiridas fueron determinados con base en el efectivo pagado. Asimismo, el exceso del costo de la entidad adquirida sobre el neto de los activos adquiridos y pasivos asumidos, se reasigno a los activos netos. Existiendo una contraprestación contingente en la adquisición de Dominalco la cual esta sujeta a ciertas reglas que, principalmente, están en función a obtener beneficios directos a las utilidades futuras de Dominalco en el periodo de un año a partir de la fecha de adquisición.

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

b) Desarrollo de la marca Burger King en Colombia-

En octubre de 2008, continuando con la estrategia de expansión en América Latina, a través de una subsidiaria en la que Alsea participará con el 84.9%, se ha logrado un acuerdo con Burger King Corp. para desarrollar la marca Burger King en el territorio de Bogotá en Colombia. Con el restante 15.1% participaran los actuales socios de Alsea en Domino's Pizza Colombia. El acuerdo contempla un plan para desarrollar 20 unidades de Burger King en los próximos 5 años.

c) Acuerdo para la terminación del contrato de franquicia maestra de la marca " Popeyes"-

En septiembre de 2008, la Compañía alcanzó un acuerdo con AFC Enterprices, Inc. Popeyes Chicken & Buscuits, para dar por terminado el contrato de franquicia maestra para la operación de la marca "Popeyes" en México. Este acuerdo también establece las condiciones para desincorporar, en un período máximo de seis meses, la operación de los 10 establecimientos que actualmente opera. AFC Enterprices, Inc.; continuará operando la marca "Popeyes" en México y cooperará con la Compañía a traspasar las 10 unidades de "Popeyes" a un nuevo franquiciatario, para continuar con el crecimiento de la marca en México. (nota 2 (c)).

d) Asociación estratégica Starbucks (2007), Chile y Argentina-

En octubre de 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 Corporation, Inc. 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).

e) 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.

f) Split de acciones-

En febrero de 2007, habiendo realizado todos los tramites 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.

(2) Resumen de las principales políticas contables-

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 rubros importantes sujetos a estas estimaciones y suposiciones incluyen el valor en libros de los inmuebles, maquinaria y equipo, activos intangibles y crédito mercantil; las estimaciones de valuación de cuentas por cobrar, inventarios y activos por impuestos a la utilidad diferidos; la valuación de instrumentos financieros y los activos y pasivos relativos a beneficios a los empleados. Los resultados reales pueden diferir de estas estimaciones y suposiciones.

Para propósitos de revelación en las notas a los estados financieros, cuando se hace referencia a pesos, "\$" o MXP, se trata de pesos mexicanos, y cuando se hace referencia a dólares, se trata de dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.

Los estados financieros relativos al ejercicio terminado al 31 de diciembre de 2007, fueron reclasificados para conformarlos con la presentación utilizada en 2008, principalmente por la discontinuación de operaciones mencionada en la nota 2(c).

Las políticas contables significativas aplicadas en la preparación de los estados financieros son las siguientes:

(a) Reconocimiento de los efectos de la inflación-

Los estados financieros consolidados que se acompañan fueron preparados de conformidad con las normas de información financiera (NIF) mexicanas en vigor a la fecha del balance general, los cuales incluyen el reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera hasta el 31 de diciembre de 2007 con base en el Indice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), emitido por el Banco de México. El índice y el porcentaje de inflación acumulada por los tres últimos años al 31 de diciembre de 2008 y 2007, se muestra en la página siguiente.

31 de diciembre de	INPC	Inflación	
		Del año	Acumulada
2008	133.761	6.53%	15.01%
2007	125.564	3.67%	11.56%
2006	121.115	4.14%	7.61%
2005	116.301	3.33%	3.33%

(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 del grupo se han eliminado en la preparación de los estados financieros consolidados. La consolidación se efectuó con base en los estados financieros de las compañías subsidiarias.

Las principales subsidiarias operativas son las siguientes:

	Tenencia accionaria		Actividad principal
	2008	2007	
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 Grill & Bar
Fast Food Sudamericana, S.A.	99.99%	99.99%	Tiendas Burger King en Argentina
Café Sirena S.R.L	82.00%	-	Tiendas Starbucks Coffee en Argentina.
Fast Food Chile, S.A.	99.99%	99.99%	Tiendas Burger King en Chile
Dominalco, S.A.	75.00%	-	Tiendas Domino' Pizza en Colombia
Operadora Alsea en Colombia, S.A.	84.99%	-	Tiendas Burger King en Colombia
Grupo Calpik, S.A.P.I de C. V.	65.00%	-	Restaurantes California Pizza Kitchen
Distribuidora e Importadora Alsea, S. A. de C. V.	99.99%	99.99%	Distribución de alimentos
Asociadas:			
Starbucks Coffee Chile, S.A.	18.00%	18.00%	Tiendas Starbucks Coffee en Chile.
Starbucks Brasil Comércio de Cafés, Ltda.	11.06%	11.06%	Tiendas Starbucks Coffee en Brasil.

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

(c) Operaciones discontinuadas-

En septiembre de 2008 se decidió discontinuar la subsidiaria Operadora y Procesadora de Pollo, S. A. de C. V. diseñándose un plan formal de desinversión, al 31 de diciembre de 2008 el resultado neto por discontinuación consolidado asciende a \$(35,008).

A continuación se presenta información financiera condensada de la operación discontinuada:

Balance	2008	2007
Activos circulantes	\$ 7,394	1,569
Activo fijo	30,221	38,037
Otros activos	11,347	30,835
Pasivos	(4,675)	(1,800)
	\$ 44,287	68,641
Resultados		
Ingresos	\$ 53,597	61,866
Costos	19,984	21,431
Gastos de operación	47,603	55,587
Pérdida antes de impuestos a la utilidad	\$ (18,548)	(39,938)

Como consecuencia a la baja rentabilidad de la marca Popeyes, al 31 de diciembre de 2007 Alsea 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. En 2008, como consecuencia del acuerdo para la terminación del contrato de franquicia maestra de la marca, para la determinación del nuevo valor recuperable de los activos de larga duración se optó por calcular dicho valor a través de su precio de venta por lo que no se determinó deterioro alguno (nota 1(c)).

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. Dicha 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; dicha venta originó una utilidad de \$5,460.

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

(d) Conversión de estados financieros de empresas extranjeras-

Para consolidar los estados financieros de las subsidiarias extranjeras que operan de forma independiente de la Compañía (ubicadas en Argentina, Chile, Brasil y Colombia y que representan el 12% y el 5% de los ingresos netos consolidados en 2008 y 2007, respectivamente), se aplican las mismas políticas contables de la Compañía. A partir de 2008 los estados financieros de operaciones extranjeras que se consolidan se convierten a la moneda de informe, identificando inicialmente si la moneda funcional y la de registro de la operación extranjera son diferentes y posteriormente se realiza la conversión de la moneda funcional a la de informe, utilizando para ello, el tipo de cambio histórico o el tipo de cambio de cierre del ejercicio y el índice de inflación del país de origen, dependiendo de si la información proviene de un entorno económico no inflacionario o inflacionario.

Hasta 2007 los estados financieros de las subsidiarias extranjeras que se consolidan se reexpresaron en su moneda de origen con base en la inflación del país en el que operan y se expresaban en su moneda de poder adquisitivo al cierre de dicho ejercicio y posteriormente se convirtieron a pesos mexicanos 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) Equivalentes de Efectivo-

Los equivalentes de efectivo incluyen depósitos en cuentas bancarias, monedas extranjeras y otros similares de inmediata realización. A la fecha de los estados financieros consolidados, los intereses ganados y las utilidades o pérdidas en valuación se incluyen en los resultados del ejercicio, como parte del resultado integral de financiamiento.

(f) Instrumentos financieros derivados-

Alsea utiliza instrumentos financieros derivados (IFD), denominados forwards y swaps, con el propósito de mitigar riesgos presentes y futuros sobre fluctuaciones adversas en tipos de cambio e intereses, no distraer recursos de la operación y del plan de expansión y contar con la certeza en flujos futuros de la Compañía, con lo que también se mantiene una estrategia del costo de la deuda. Los IFD utilizados tienen únicamente fines de cobertura, 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.

Las operaciones con IFD se realizan bajo un contrato marco en el formato ISDA (Internacional Swap Dealers Association) estandarizado y debidamente formalizado por los representantes legales de la Compañía y de las instituciones financieras.

En algunos casos, la Compañía ha celebrado con las instituciones financieras un contrato adjunto al contrato marco ISDA mediante el cual se estipulan condiciones que le obligan a otorgar garantías por llamadas de margen en caso de que el valor de mercado (mark-to-market) exceda de ciertos límites de crédito establecidos. La Compañía tiene como política vigilar el volumen de operaciones contratadas con cada una de dichas instituciones con el propósito de evitar llamadas de margen.

Los IFD son contratados en el mercado local con las siguientes entidades financieras: Banco Nacional de México, S.A., Banco Santander, S.A., Merrill Lynch Capital Services, INC, UBS Bank México y BBVA Bancomer, S.A.

Valuación:

En el caso de coberturas de flujos de efectivo, la porción efectiva de las ganancias o pérdidas del instrumento de cobertura se reconocen dentro de la utilidad o pérdida integral en el capital contable y se reclasifican a resultados en el mismo periodo o periodos en los que la transacción pronosticada los afecten, la porción inefectiva, se reconoce inmediatamente en los resultados del periodo dentro del resultado integral de financiamiento.

La valuación de la porción efectiva que se genera por los instrumentos mencionados se reconoce mensualmente en los estados financieros de la Compañía.

Posiciones en operaciones financieras derivadas

Al 31 de diciembre de 2008, la Compañía cuenta con coberturas para compra de dólares por un importe de \$2,635 miles de dólares americanos con un tipo de cambio promedio de 10.56 pesos por dólar. El tipo de productos derivados y las cantidades cubiertas están alineadas a la política interna de administración de riesgos definida por el Comité de Prácticas Societarias de la Compañía, misma que contempla un enfoque para cubrir las necesidades de moneda extranjera sin poder realizar operaciones especulativas.

Al 31 de diciembre de 2008 se tenían contratados los siguientes instrumentos financieros:

Institución	Miles de Dólares	Tipo de cambio promedio de liquidación	Vencimiento
Merrill Lynch	1,500	10.3400	2009
UBS	2,135	10.7078	2009

Durante los ejercicios de 2008 y 2007 se reconoció un cargo (crédito) en resultados de \$18,067 y \$1,871, respectivamente, que corresponden a la fluctuación entre el tipo de cambio e interés de la fecha de contratación a la fecha de liquidación.

(g) Derivados implícitos-

La Compañía revisa los contratos que celebra para identificar la existencia de derivados implícitos. Los derivados implícitos identificados se sujetan a una evaluación para determinar si cumplen con las condiciones establecidas en la normatividad; en caso afirmativo, se separan del contrato anfitrión y se valúan a valor razonable. Si el derivado implícito se clasifica con fines de negociación, la plusvalía o minusvalía en el valor razonable se reconoce en los resultados del periodo. Los implícitos designados de cobertura reconocen los cambios en valuación de acuerdo al tipo de cobertura de que se trate: (1) cuando son de valor razonable, las fluctuaciones tanto del implícito como de la partida cubierta se valúan a valor razonable y se reconocen en resultados; (2) cuando son de flujo de efectivo, la porción efectiva del implícito se reconoce temporalmente en la utilidad integral y se recicla a resultados cuando la partida cubierta los afecta, la porción inefectiva se reconoce de inmediato en resultados.

(h) Inventarios y costo de ventas-

Los inventarios al 31 de diciembre de 2008 se presentan al costo original determinado por el método de últimas entradas-primeras salidas, los valores del inventario así determinados no exceden a su valor de mercado, ni son menores al valor de realización. Los inventarios al 31 de diciembre de 2007 se presentan a su costo original y se actualizaron a dicha fecha con base en factores derivados del INPC, o al costo de reposición de los inventario al momento de venta.

El costo de ventas representa el costo de reposición de los inventarios al momento de la venta, incrementado en su caso por las reducciones en el costo de reposición o valor neto de realización de los inventarios durante el ejercicio y, hasta 2007, expresado en pesos de poder adquisitivo constante al 31 de diciembre de 2007.

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.

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

El equipo de tienda, mejoras a locales arrendados e inmuebles, se registran originalmente al costo de adquisición y hasta el 31 de diciembre de 2007 se actualizaron 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%

Los gastos de mantenimiento y reparaciones menores se registran en los resultados cuando se incurren.

(j) Crédito mercantil de subsidiarias y asociadas-

El crédito mercantil representa el excedente del precio de compra de los negocios adquiridos sobre el valor razonable de sus activos netos. Para determinar dicho excedente, se eliminan los activos intangibles adquiridos que no posean un valor de recuperación. El crédito mercantil está sujeto a pruebas de deterioro, por lo menos anualmente.

(k) Activos intangibles-

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

Marcas	Año de vigencia
Domino's Pizza	(México) 2025
	(Colombia) 2016
Starbucks Coffee	(México) 2021
	(Argentina) 2012
Burger King	(México)* 2024
	(Argentina) 2012
	(Chile) 2028
Popeyes (en discontinuación)	2042
Chili's Grill & Bar	2015
California Pizza Kitchen	2017

(*) 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, en 2008 permite a SCI la opción de incrementar su participación en el capital social de Café Sirena hasta el 50%, solo en el caso de que no se hubieren cumplido ciertas metas de apertura de cafeterías Starbucks Coffee, al 31 de diciembre de 2008 dicha opción no se ejerció, pero podrá ejercerse a partir del año 2009, independientemente de si se cumplen o no dichas metas.

Los gastos preoperativos y de instalación están relacionados con la apertura de nuevos puntos de venta en distintas zonas. La amortización se calcula por el método de línea recta, se amortizan en un año a partir de la fecha en que los nuevos puntos de venta inician operaciones.

(l) Deterioro del valor de recuperación de activos de larga duración, inmuebles, equipo y mejoras 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 dichos valores exceden su valor de recuperación.

El valor de recuperación representa el monto de los ingresos netos potenciales que se espera razonablemente obtener como consecuencia de la utilización o realización de dichos activos. Si se determina que los valores actualizados son excesivos, la Compañía registra las estimaciones necesarias para reducirlos a su valor de recuperación. Cuando se tiene la intención de vender los activos, éstos se presentan en los estados financieros a su valor actualizado o de realización, el menor. Los activos y pasivos de un grupo clasificado como disponible para la venta se presentan por separado en el balance general.

(m) Provisiones-

La Compañía reconoce, con base en estimaciones de la administración, provisiones de pasivo por aquellas obligaciones presentes en las que la transferencia de activos o la prestación de servicios es virtualmente ineludible y surge como consecuencia de eventos pasados, principalmente por 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).

(n) Beneficios a los empleados-

Los beneficios por terminación por causas distintas a la reestructuración y al retiro, a que tienen derecho los empleados, se reconocen en los resultados de cada ejercicio, con base en cálculos actuariales de conformidad con el método de crédito unitario proyectado, considerando los sueldos proyectados o el costo proyectado de los beneficios. (ver nota 14).

La ganancia o pérdida actuarial se reconoce directamente en los resultados del periodo conforme se devenga.

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

(o) Impuestos a la utilidad (impuesto sobre la renta (ISR), impuesto al activo (IMPAC), impuesto empresarial a tasa única (IETU) y participación de los trabajadores en la utilidad (PTU))-

El ISR, IETU y la PTU causados en el año se determinan conforme a las disposiciones fiscales vigentes.

Las provisiones para el ISR o IETU, y a partir del 1º de enero 2008 la PTU diferida, 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 en el caso de impuestos a la utilidad por las pérdidas fiscales por amortizar, IMPAC por compensar o solicitar en devolución y los créditos fiscales aplicables, no usados.

Los activos y pasivos por impuestos y PTU diferidos se calculan utilizando las tasas establecidas en la Ley correspondiente, 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 y PTU diferidos se reconoce en los resultados del período en que se aprueban los cambios.

Para determinar si debe ser registrado el ISR diferido o el IETU diferido, se deberá identificar la base sobre la cual se revertirán en el futuro, las diferencias que en su caso están generando el impuesto diferido y evaluar el nivel de probabilidad del pago o recuperación de cada uno de los impuestos

En el caso de la PTU, hasta el 31 de diciembre de 2007, únicamente se daba el tratamiento de impuestos diferidos a las diferencias temporales que surgían 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 pudieran materializar.

(p) Actualización de capital social, otras aportaciones y resultados acumulados-

Hasta el 31 de diciembre de 2007 se determinó multiplicando las aportaciones y los resultados acumulados por factores derivados del INPC, que miden la inflación acumulada desde las fechas en que se realizaron las aportaciones y se generaron los resultados hasta el cierre del ejercicio de 2007, fecha en que se cambió a un entorno económico no inflacionario conforme a la NIF B-10 “Efectos de inflación”. Los importes así obtenidos representaron los valores constantes de la inversión de los accionistas.

(q) 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.

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

Hasta el 31 de diciembre de 2007 representó el efecto del reconocimiento de impuestos diferidos acumulados a la fecha en que se adoptó la NIF relativa., el cual, desde su origen se presentó dentro de las utilidades retenidas.

(s) 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 estimaciones para pérdidas en la recuperación de cuentas por cobrar que se incluyen en los gastos de operación y las devoluciones y descuentos, que se deducen de las ventas.

(t) Resultado integral de financiamiento (RIF)-

Incluye los intereses, las diferencias en cambios, el efecto en instrumentos financieros y hasta el 31 de diciembre de 2007 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 presentado en 2007, se determinó 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 provocado por la inflación, que se llevo a los resultados del ejercicio.

(u) Uso de estimaciones-

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

(v) Contingencias-

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

(w) Utilidad por acción-

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

(x) Utilidad integral-

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

(y) Cambios contables-

Las NIF que se mencionan a continuación, emitidas por el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF) entraron en vigor para los ejercicios que se iniciaron a partir del 1o. de enero de 2008, sin establecer la posibilidad de aplicación anticipada.

NIF B-10 “Efectos de la inflación”-

Deja sin efecto al Boletín B-10 “Reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera” y sus cinco documentos de adecuaciones, así como a las circulares relativas y a la INIF 2. Establece las siguientes modificaciones principales a la norma anterior:

- (I) Reconocimiento de los efectos de la inflación – Establece que una entidad opera a) en un entorno inflacionario, cuando la inflación acumulada en los tres ejercicios anuales inmediatos anteriores es igual o mayor que el 26%, y b) no inflacionario, cuando la inflación es menor que el 26% en el período citado.

Para el caso a), se requiere el reconocimiento integral de los efectos de la inflación (en forma similar al Boletín B-10 que se deroga). Para el caso b), no se reconocen los efectos de la inflación; sin embargo, a la fecha en que entra en vigor esta NIF, y cuando se deje de estar en un entorno inflacionario, deben mantenerse los efectos de reexpresión en los activos, pasivos y capital contable determinados hasta el último período en el que se operó en un entorno inflacionario (como es el caso de 2008), los que reciclarán en la misma fecha y con el mismo procedimiento que los activos, pasivos y capital a los que corresponden. En caso que se vuelva a estar en un entorno inflacionario, se deben reconocer los efectos acumulados de la inflación no reconocidos en los períodos en los que el entorno fue calificado como no inflacionario, de manera retrospectiva.

- (II) Índice de precios – Se permite la utilización del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) o del valor de las Unidades de Inversión (UDIS) para efectos de determinar la inflación en un período determinado.

- (III) Valuación de inventarios y de maquinaria y equipo de procedencia extranjera – Se elimina la posibilidad de utilizar costos de reposición, en el primer caso, e índización específica, en el segundo.

- (IV) Resultado por tenencia de activos no monetarios (RETANM) – En la fecha en que entra en vigor esta NIF, debe identificarse la porción no realizada, que se mantendrá en el capital contable, para reciclarla a los resultados del ejercicio en que se realice la partida que le dio origen. La porción realizada, o el total, cuando no sea práctico realizar la identificación, se reclasificará a resultados acumulados.

- (V) Resultado por posición monetaria (REPOMO) patrimonial (incluido en el Exceso/Insuficiencia en la actualización del capital contable) – En la fecha en que entra en vigor esta NIF, se reclasificará a resultados acumulados.

Los estados financieros consolidados de 2007, se presentan expresados en pesos constantes al 31 de diciembre de 2007, fecha en que se aplicó el método integral de reconocimiento de los efectos de la inflación por última vez.

NIF D-3 “Beneficios a los empleados”-

Deja sin efecto al Boletín D-3 “Obligaciones laborales”, la parte aplicable a la Participación de los Trabajadores en la Utilidad (PTU) del Boletín D-4 y a la INIF 4. Establece las siguientes modificaciones principales a la norma anterior:

- (I) Elimina el reconocimiento de un pasivo adicional y del activo intangible relativo o de otra partida integral, como un elemento separado del capital contable.

- (II) Clasifica los beneficios en cuatro principales rubros; directos a corto y largo plazo, por terminación y al retiro. En los beneficios por terminación establece un máximo de cinco años para reconocer las partidas pendientes de amortizar y en el caso de las ganancias o pérdidas actuariales se deberán reconocer conforme se devenguen. En los beneficios al retiro, a diferencia de los beneficios por terminación, las ganancias o pérdidas actuariales se pueden reconocer inmediatamente en resultados o amortizar en la vida laboral esperada de los trabajadores.

- (III) Establece la utilización de tasas nominales e incorpora el concepto de carrera salarial.

- (IV) Incorpora la PTU, incluyendo la diferida, requiriendo que el gasto del año se presente en el estado de resultados dentro de operaciones ordinarias, recomendando el rubro de “otros ingresos y gastos”, y establece el método de activos y pasivos para la determinación de la PTU diferida, indicando que cualquier efecto originado por el cambio de la metodología anterior, se reconozca en utilidades retenidas, sin reformular estados financieros de períodos anteriores.

Como consecuencia de la adopción de esta NIF, en 2008 se eliminó el activo intangible por \$4,411 que mostraba el balance general al 31 de diciembre de 2007 contra el pasivo adicional que se tenía reconocido. Asimismo, a partir de 2008 la amortización de las partidas pendientes de amortizar se modificó en una ganancia aproximada de \$7,131.

NIF D-4 “Impuestos a la utilidad”-

Deja sin efecto al Boletín D-4 “Tratamiento contable del impuesto sobre la renta, del impuesto al activo y de la participación de los trabajadores en la utilidad” y las Circulares 53 y 54. Establece las siguientes modificaciones principales a la norma anterior:

- (I) El saldo del efecto acumulado de ISR, resultante de la adopción inicial del Boletín D-4 en el año 2000, se reclasifica a resultados acumulados el 1o. de enero de 2008, a menos que se identifique con alguna de las otras partidas integrales que estén pendientes de reciclaje. Dicho efecto con importe de \$78,868 se reclasificó desde su origen en las utilidades retenidas.
- (II) El tratamiento de la PTU causada y diferida se traslada a la NIF D-3.

NIF B-2 “Estado de flujos de efectivo”-

Deja sin efecto al Boletín B-12 “Estado de cambios en la situación financiera” y al párrafo 33 del Boletín B-16 Establece las modificaciones principales a la norma anterior, que se mencionan a continuación:

- (I) Los estados financieros deben incluir el estado de flujos de efectivo por todos los períodos presentados en forma comparativa con los del período actual, en lugar del estado de cambios en la situación financiera, excepto por los estados financieros de períodos anteriores a 2008.
- (II) Este estado muestra entradas y salidas de efectivo durante el período, en unidades monetarias nominales, por lo que no incluye los efectos de la inflación.
- (III) Establece dos métodos alternativos para prepararlo: directo e indirecto, sin indicar preferencia por alguno de ellos. Asimismo, define su estructura, indicando que deben presentarse primero los flujos relativos a actividades de operación, enseguida los de inversión y, por último, los de financiamiento.
- (IV) Requiere que los rubros de los principales conceptos se presenten en términos brutos, con algunas excepciones, y requiere la revelación de la integración de los conceptos considerados como equivalentes de efectivo.

En consecuencia, la Compañía presenta el estado de cambios en la situación financiera por 2007 tal y como fue emitido y el estado de flujos de efectivo por 2008, bajo el método indirecto.

NIF B-15 “Conversión de monedas extranjeras”-

Deja sin efecto al Boletín B-15 “Transacciones en moneda extranjera y conversión de estados financieros de operaciones extranjeras”. Establece las siguientes modificaciones principales a la norma anterior:

- (I) Elimina las clasificaciones de operación extranjera integrada y de entidad extranjera, en virtud de que incorpora los conceptos de moneda de registro, moneda funcional y moneda de informe, requiriendo que la conversión se haga con base en el entorno económico en que opera la entidad, independientemente de su dependencia de la compañía tenedora.
- (II) Incluye procedimientos de conversión para los casos en que las monedas de informe y de registro sean diferentes de la funcional, dando la opción de no llevar a cabo dicha conversión en aquellas compañías que no estén sujetas a consolidación o valuación con base en el método de participación.
- (III) Requiere que los cambios contables producidos por la aplicación inicial de esta norma se reconozcan con base en el método prospectivo, es decir, en un entorno económico no inflacionario, sin modificar la conversión ya reconocida en los estados financieros consolidados de períodos anteriores, en el momento que fueron emitidos.

(z) Nuevos pronunciamientos-

El CINIF ha promulgado las NIF que se mencionan a continuación, las cuales entran en vigor para los ejercicios que se inicien a partir del 1o. de enero de 2009, sin establecer la posibilidad de aplicación anticipada.

(a) NIF B-7 “Adquisiciones de negocios”- Sustituye al Boletín B-7 y establece, entre otras cosas, las normas generales para la valuación y reconocimiento inicial a la fecha de adquisición de los activos netos, reiterando que las adquisiciones de negocios deben reconocerse mediante el método de compra.

La administración estima que los efectos iniciales de esta nueva NIF no generará ningún efecto importante.

(b) NIF B-8 “Estados financieros consolidados y combinados”- Sustituye al Boletín B-8 “Estados financieros consolidados y combinados y valuación de inversiones permanentes en acciones” y establece las normas generales

para la elaboración y presentación de los estados financieros consolidados y combinados; así como sus revelaciones correspondientes, incluyendo entre otros cambios:

- (I.) La obligatoriedad de consolidar a compañías con propósitos específicos (EPE) cuando se tiene el control.
- (II.) La posibilidad, bajo ciertas reglas, de presentar estados financieros no consolidados cuando la controladora es, a su vez, una subsidiaria sin participación minoritaria o bien cuando los accionistas minoritarios no tengan objeción en que los estados financieros consolidados no se emitan.
- (III.) Considera la existencia de derecho a votos potenciales que sea posible ejercer o convertir a favor de la entidad en su carácter de tenedora y que puedan modificar su injerencia en la toma de decisiones al momento de evaluar la existencia de control.
- (IV.) Adicionalmente, se transfiere a otro boletín la normatividad relativa a la valuación de inversiones permanentes.

La administración estima que los efectos iniciales de esta nueva NIF no generará ningún efecto importante.

(c) NIF C-7 “Inversiones en asociadas y otras inversiones permanentes”- Establece las normas para el reconocimiento contable de las inversiones en asociadas, así como de las otras inversiones permanentes en las que no se tiene control, control conjunto o influencia significativa. Los principales cambios con la norma anterior son:

- (I) Se establece la obligación de valorar por el método de participación aquellas EPE en donde se tiene influencia significativa.
- (II) Considera la existencia de derecho a votos potenciales que sea posible ejercer o convertir a favor de la entidad en su carácter de tenedora y que puedan modificar su injerencia en la toma de decisiones al momento de evaluar la existencia de influencia significativa.
- (III) Establece un procedimiento específico y un límite para el reconocimiento de las pérdidas de la asociada.

La administración estima que los efectos iniciales de esta nueva NIF no generará ningún efecto importante.

(d) NIF C-8 “Activos Intangibles”- Sustituye al Boletín C-8 y establece las normas generales para el reconocimiento inicial y posterior de los activos intangibles que se adquieren individualmente, a través de la adquisición de un negocio o que se generan en forma interna en el curso normal de las operaciones de la entidad. Los principales cambios a esta norma son:

- (I) Se acota la definición de activos intangibles, estableciendo que la condición de separabilidad no es la única necesaria para que sea identificable;
- (II) Se señala que los desembolsos subsecuentes sobre proyectos de investigación y desarrollo en proceso deben ser reconocidos como gastos cuando se deven-guen si forman parte de la fase de investigación o como activo intangible si satisfacen los criterios para ser reconocidos como tales;
- (III) Se detalla con mayor profundidad el tratamiento para el intercambio de un activo, en concordancia con lo dispuesto por la normatividad internacional y por otras NIF;
- (IV) Se eliminó la presunción de que un activo intangible no podría exceder en su vida útil a un periodo de veinte años;

La administración estima que los efectos iniciales de esta nueva NIF no generará ningún efecto importante.

(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 2008 y 2007, se indican a continuación:

	Miles de dólares	
	2008	2007
Activos	9,205	4,594
Pasivos	44,238	17,331
Posición pasiva, neta	(35,033)	(12,737)

El tipo de cambio en relación con el dólar al 31 de diciembre de 2008 y 2007 fue de \$13.31 y \$10.86, respectivamente. Al 17 de febrero de 2009, fecha de emisión de los estados financieros, el tipo de cambio era de \$14.52.

Los tipos de cambio utilizados en los diferentes procesos de conversión en relación con la moneda de informe al 31 de diciembre de 2008 y a la fecha de emisión de los estados financieros, son los siguientes:

País de Origen	Moneda	Tipo de cambio	
		De cierre	Emisión
Argentina	Peso Argentino (ARP)	3.86	4.09
Chile	Peso Chileno (CLP)	0.02	0.02
Colombia	Peso Colombiano (COP)	0.006	0.006

Para efectos de conversión se utilizaron los siguientes tipos de moneda:

Operación extranjera (*)	País de origen	De registro	Moneda	
			Funcional	De informe
Fast Food Sudamericana, S. A	Argentina	ARP	ARP	MXP
Café Sirena, S. R. L.	Argentina	ARP	ARP	MXP
Fast Food Chile, S. A.	Chile	CLP	CLP	MXP
Dominalco, S. A.	Colombia	COP	COP	MXP
Operadora Alsea en Colombia, S. A.	Colombia	COP	COP	MXP

La moneda funcional de la Compañía es el peso mexicano. La Compañía mantiene inversiones en subsidiarias en el extranjero, cuya moneda funcional no es el peso mexicano, por lo cual, para la incorporación a la consolidación de los resultados y la situación financiera de las operaciones extranjeras, se convierten MXP.

(4) Saldos y operaciones con compañías asociadas-

Las cuentas por pagar a compañías asociadas al 31 de diciembre de 2008 y 2007, se integran a continuación:

	2008	2007
Por pagar:		
Starbucks Coffee Internacional (*)	\$ 67,939	42,790

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

Como se menciona en la nota 2 (c), en 2007, Cool Cargo, S. A de C. V. se deja de incluir como asociada de la Compañía, y en ese mismo año los servicios contratados con dicha empresa ascendieron a \$15,542.

(5) Inventarios-

Se integran como sigue:

	2008	2007
Alimentos y bebidas	\$ 235,900	218,068
Envase y empaque	42,748	10,069
Otros	88,056	10,029
Estimación para obsolescencia	(5,180)	(2,914)
	\$ 361,524	235,252

(6) Inversión en acciones de compañías asociadas-

Al 31 de diciembre de 2008 y 2007, 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 2008
	2008	2007	
Starbucks Brasil Comércio de Cafés, Ltda.	\$ 18,140	11,182	(1,079)
Starbucks Coffee Chile, S.A.	10,744	11,692	(948)
	\$ 28,884	22,874	(2,027)

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

Se integran como sigue:

	2008	2007
Edificios	\$ 133,452	157,059
Equipo de tienda	1,550,891	1,370,577
Mejoras a locales arrendados	2,022,795	1,665,546
Equipo de transporte	129,260	120,165
Equipo de cómputo	225,086	170,021
Equipo de producción	185,140	163,243
Mobiliario y equipo de oficina	92,098	57,395
	4,338,722	3,704,006
Menos depreciación acumulada	(1,775,698)	(1,509,295)
	2,563,024	2,194,711
Terrenos	61,864	99,442
Inversiones en proceso*	420,023	454,199
	\$ 3,044,911	2,748,352

(*) Corresponde principalmente a apertura de tiendas y restaurantes cuya fecha de terminación será en 2009.

Alsea cuenta con 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 América Latina.

Como parte de dicho programa, en 2007, 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. Dichas operaciones generaron una utilidad neta de \$5,613 la cual se presenta dentro de otros gastos.

(8) Crédito mercantil-

Al 31 de diciembre de 2008 y 2007, el crédito mercantil, se integra como sigue:

	2008	2007
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
Dominalco, S.A.	2,367	-
	236,959	234,592
Menos amortización acumulada	(16,980)	(16,980)
	\$ 219,979	217,612

(9) Activos intangibles-

Los activos intangibles, al 31 de diciembre de 2008 y 2007, 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 2007	\$ 532,757	189,669	188,266	112,884	1,023,576
Adquisiciones	70,843	127,811	66,505	45,090	310,249
Menos amortización acumulada	(216,240)	(167,219)	(92,067)	(75,974)	(551,500)
Saldos al 31 de diciembre de 2008	\$ 387,360	150,261	162,704	82,000	782,325

Durante 2008 Alsea incrementó su inversión en marcas y derechos de franquicia, principalmente, por la adquisición de tiendas Domino's Pizza en México y Colombia, por los derechos de apertura de tiendas Starbucks Coffee en México y Argentina y Burger King en Colombia, así como a la adquisición de California Pizza Kitchen. 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	2008	2007
Créditos simples	2008-2012	8.81%-12.71%	\$ 1,790,178	1,033,450
Menos vencimientos circulantes			660,080	334,550
Vencimientos a largo plazo			\$ 1,130,098	698,900

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

Año	Importe
2010	\$ 667,348
2011	168,750
2012	294,000
	\$ 1,130,098

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

(11) Provisiones-

Las provisiones se integran como sigue:

	Remuneraciones y otros pagos al personal	Suministros y otros	Total
Saldos al 31 de diciembre de 2007	\$ 82,571	294,235	376,806
Incrementos cargados a resultados	63,412	387,402	450,814
Pagos	(89,504)	(265,075)	(354,579)
Saldos al 31 de diciembre de 2008	\$ 56,479	416,562	473,041

(12) Resultado integral de financiamiento-

Se integra como sigue:

	2008	2007
Gasto por intereses, neto	\$ (115,444)	(47,225)
(Pérdida) utilidad en cambios, neta	(83,914)	5,097
Efecto monetario favorable (1)	4,958	5,063
	\$ (194,400)	(37,065)

(1) En 2008, corresponde al efecto por posición monetaria favorable originado en las compañías subsidiarias establecidas en Argentina, que de acuerdo con la NIF B-10 y al nivel de inflación acumulado en los tres últimos ejercicios anuales anteriores se consideran que operan en un entorno económico inflacionario.

(13) Otros gastos, neto-

Se integra como se muestra a continuación:

	2008	2007
(Pérdida) utilidad en bajas de activos fijos, neto	\$ (32,759)*	8,210
PTU	6,820	(3,899)
Otros gastos, neto	3,894	189
Provisión por reestructura organizacional	(12,928)	-
	\$ (34,973)	4,500

* Incluyen provisión por amortización anticipada de mejoras a locales arrendados por \$28,743.

(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:

	Beneficios 2008		Total	
	Terminación	Retiro		
Obligaciones por beneficios definidos (proyectados en 2007)	\$ 24,848	18,933	43,781	24,334
Obligación transitoria y partidas pendientes de amortizar	6,745	10,591	17,336	4,897
Pasivo neto actual	\$ 18,103	8,342	26,445	19,437

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

	Beneficios 2008		Total	
	Terminación	Retiro		
Costo laboral	\$ 14,745	4,022	18,767	9,871
Costo financiero	1,331	1,151	2,482	685
Amortización de la obligación transitoria	(8,980)	1,849	(7,131)	835
Costo neto del período	\$ 7,096	7,022	14,118	11,391

A continuación se presenta una conciliación entre las obligaciones por beneficios definidos (OBD) al inicio del ejercicio de 2008 con las del final del mismo ejercicio:

	Beneficios 2008	
	Terminación	Retiro
Saldo inicial de la OBD	\$ 20,125	14,383
Costo laboral del servicio actual	14,745	4,052
Costo financiero	1,331	1,151
Ganancias y pérdidas actuariales del periodo	(21,087)	(651)
Reducción y liquidaciones anticipadas	16,771	-
Beneficios pagados	(7,108)	(2)
Otros	71	-
Saldo final de la OBD	\$ 24,848	18,933

Al 31 de diciembre de 2008, el monto de las obligaciones adquiridas asciende a \$351.

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

	Beneficios 2008	
	2008	2007
Tasa de descuento	8%	9%
Tasa de incremento de sueldos	9.4%*	0.5%
Esperanza de vida laboral promedio (años)	7.4	7.3

* Incluye carrera salarial.

(15) Impuestos a la utilidad (impuesto sobre la renta (ISR), impuesto al activo (IMPAC), impuesto empresarial a tasa única (IETU)) y participación de los trabajadores en la utilidad (PTU)

El 1o. de octubre de 2007 se publicaron nuevas leyes y se modificaron diversas leyes fiscales, así como también un decreto presidencial el 5 de noviembre de 2007, que son aplicables a partir del 1o. de enero de 2008, entre las que destacan: (i) derogación de la Ley del IMPAC, y (ii) la creación de un nuevo impuesto (IETU) en el que se determina su base conforme a flujos de efectivo y con ciertas restricciones para las deducciones autorizadas, además de otorgar créditos fiscales relacionados principalmente con inventarios, salarios gravados para ISR y aportaciones de seguridad social, pérdidas fiscales originadas por deducción inmediata, IMPAC por recuperar, y deducciones relacionadas con inversiones en activos fijos, gastos y cargos diferidos.

Conforme a lo anterior, a partir de 2008, las empresas deben pagar el impuesto que resulte mayor entre el IETU y el ISR. En los casos que se cause IETU, su pago se considera definitivo, no sujeto a recuperación en ejercicios posteriores. La tasa del IETU es 16.5% para 2008, 17% para 2009 y 17.5% de 2010 en adelante.

De acuerdo con la legislación fiscal vigente al 31 de diciembre de 2007, las empresas debieron pagar el impuesto que resultara mayor entre el ISR y el IMPAC. Ambos impuestos reconocen los efectos de la inflación. La Compañía determina el ISR en forma consolidada.

Debido a que, conforme a estimaciones de la Compañía, el impuesto a pagar en los próximos ejercicios es el ISR, los impuestos diferidos al 31 de diciembre de 2008 y 2007 se determinaron sobre la base de ese mismo impuesto.

El gasto por impuestos a la utilidad se integra por lo siguiente:

	2008	2007
ISR sobre base fiscal	\$ 160,180	287,649
ISR diferido	(107,032)	(119,240)
	\$ 53,148	168,409

El gasto de impuestos atribuible a la utilidad antes de ISR fue diferente del que resultaría de aplicar la tasa del 28% en 2008 y 2007, como resultado de las partidas que se mencionan en la página siguiente.

	2008	2007
Tasa esperada de ISR	28%	28%
Gastos no deducibles	8%	2%
Efecto de la inflación, neto	(9%)	1%
Efectos de cambios publicados en las leyes y tasas	0%	1%
Cambio a la reserva de valuación	(9%)	(8%)
Otros, neto	5%	1%
Tasa efectiva de ISR consolidada	23%	25%

Los efectos de impuestos de las diferencias temporales que originan porciones significativas de los activos y pasivos de impuestos diferidos, al 31 de diciembre de 2008 y 2007, se detallan a continuación:

	ISR	
	2008	2007
(Activos) pasivos diferidos:		
Estimación para cuentas de cobro dudoso	\$ (3,152)	(1,248)
Provisiones de pasivo	(139,954)	(118,736)
Anticipos de clientes	(301)	(1)
Pérdidas fiscales por amortizar, netas de reserva de valuación	(70,268)	(52,632)
IMPAC por recuperar	(42,415)	(42,388)
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados e inmuebles	(70,169)	(65,284)
Otros activos	21,597	78,257
Pagos anticipados	11,175	3,646
(Activo) pasivo diferido, neto	(293,487)	(198,386)
ISR por reinversión de utilidades	498	466
Activo reconocido en los balances generales	\$ (292,989)	(197,920)

La reserva de valuación al 31 de diciembre de 2008 y 2007 fue de \$159,196 y \$161,009 respectivamente. El cambio neto en la reserva de valuación al 31 de diciembre de 2008 y 2007, fue una reducción de \$1,813 y un incremento de \$49,837, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2008 y 2007, se generó PTU diferida activa, la cual fue reservada en su totalidad por la administración de la Compañía, ante la incertidumbre en su realización.

La Compañía no ha reconocido un pasivo por impuestos diferidos, relativos a las utilidades no distribuidas de sus subsidiarias, reconocidas por el método de participación, originado en 2008 y años anteriores, ya que actualmente no se espera que esas utilidades no distribuidas se reviertan y sean gravables en el futuro cercano. Este pasivo diferido se reconocerá cuando la Compañía estime que recibirá dichas utilidades no distribuidas y sean gravables, como en el caso de la venta o disposición de sus inversiones en acciones.

(16) Capital contable-

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

(c) Estructura del capital social-

En noviembre de 2006, los accionistas acordaron llevar a cabo una reestructuración de las acciones Serie Unica en que se divide el capital mínimo fijo (Clase I) y variable (Clase II) de la sociedad mediante una multiplicación (split) de las mismas, a razón de cuatro a uno, sin modificar el capital social. Este split accionario surtió efecto en febrero de 2007, fecha en que fue obtenida la autorización de la inscripción de sus acciones en el registro nacional de valores.

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

	Número de acciones	Miles de pesos	
		Capital social	Prima en emisión de acciones
Cifras al 31 de diciembre de 2006	623,105,196	\$ 536,623	1,090,334
Acciones recompradas durante 2007	(4,448,400)	(2,259)	-
Cifras al 31 de diciembre de 2007	618,656,796	534,364	1,090,334
Acciones recompradas durante 2008	(10,662,200)	(5,331)	-
Abril 2008, decreto y pago de dividendos en acciones	9,967,388	4,984	138,546
Cifras al 31 de diciembre de 2008	617,961,984	\$ 534,017	1,228,880

En abril de 2008 y 2007, se decretaron dividendos por un importe de \$143,530 y \$67,840, 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 2008, el capital social fijo y variable suscrito está representado por 617,961,984 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
144,140,828	Capital social variable	72,070
(15,336,324)	Acciones recompradas (valor nominal)	(7,668)
617,961,984	Capital social nominal	308,980
	Incremento por actualización (nota 2(p))	225,037
	Capital social al 31 de diciembre de 2008	\$ 534,017

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores estableció un procedimiento que permite a las compañías adquirir en el mercado sus propias acciones, para lo cual se requiere constituir una "reserva para recompra de acciones", con cargo a utilidades acumuladas. El total de las acciones recompradas no deben exceder el 5% del total de las acciones liberadas, éstas tendrán que ser recolocadas en un plazo máximo de un año y no se consideran en el pago de dividendos. En 2008 y 2007, la Compañía recompró 10,662,200 y 4,448,400 acciones, mismas que representaron (\$125,748) y (\$70,258), respectivamente.

Las acciones propias recompradas disponibles se reclasifican al capital contribuido.

(d) 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 son 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.

En el año terminado al 31 de diciembre de 2007, Alsea modificó el plan de acciones otorgado a sus ejecutivos, sustituyéndolo por una compensación diferida pagada en efectivo.

Al 31 de diciembre de 2008, se encuentra registrado en el rubro de provisiones el importe total del pasivo por el plan de opción de compra de acciones de 2005 que ascienden a \$7,719.

(e) 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 2008, la reserva legal asciende a \$80,482.
- II) Los dividendos que se paguen de utilidades acumuladas estarán libres de ISR si provienen de la cuenta de utilidad fiscal neta (Cufin) y por el excedente se pagará el 28% sobre el resultado de multiplicar el dividendo pagado por el factor de 1.3889. El impuesto que se origine por el pago del dividendo que no proviene de la Cufin será a cargo de la Compañía y podrá acreditarse contra el ISR corporativo de los dos ejercicios siguientes.

(17) Compromisos y pasivos contingentes-

Compromisos:

- a) La Compañía renta locales que ocupan sus tiendas y centros de distribución, así como algunos equipos de acuerdo con los contratos de arrendamiento con vigencias definidas. En diciembre de 2007, se concretaron los acuerdos definitivos de venta y renta de largo plazo de sus oficinas corporativas. El importe de las rentas en 2008 y 2007, ascendió a \$601,941 y \$459,175 respectivamente, el importe de las rentas para 2009, se estima en \$748,105, 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(k)).
- 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, dicha contraprestación fluctúa entre el 2.5% y 5.25% (nota 17(f)).

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 2008 y 2007, 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 (nota 17(d)).
- g) En Septiembre de 2008, Alsea fue notificada sobre una demanda mercantil, lo anterior esta relacionado con la adquisición de Italiannis, que no se concreto debido a incumplimientos de condiciones y obligaciones de la parte vendedora. La demanda principalmente busca el cumplimiento forzoso del contrato firmado. Alsea considera esta acción como improcedente, por lo que ha presentado una contra-demanda y ha iniciado los recursos legales necesarios, en defensa de sus intereses. Las consecuencias por el resultado del litigio no pueden ser determinadas actualmente por parte de la Compañía y de sus asesores legales, por lo que no se ha reconocido provisión alguna en los estados financieros al 31 de diciembre de 2008.

(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	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Ingresos Externos	\$5,738	5,389	972	642	1,065	955	11	-	\$7,786	\$6,986
Entre Segmentos	-	-	-	-	1,890	1,665	(1,890)	(1,665)	-	-
	5,738	5,389	972	642	2,955	2,620	(1,879)	(1,665)	7,786	6,986
Costos y gastos de operación	5,024	4,552	899	569	2,752	2,406	(1,921)	(1,693)	6,754	5,834
Deprec. y Amortización	450	359	69	40	28	29	26	8	573	436
Utilidad de Operación	\$264	478	4	33	175	185	16	20	\$459	\$716
Otros conceptos de rdos.									(330)	(238)
Utilidad Neta Mayoritaria									\$129	\$478
Activo	\$5,093	4,423	672	269	961	589	(1,274)	(1,076)	\$5,452	\$4,205
Inversiones en asociadas	-	-	29	23	-	-	-	-	29	23
Inversiones en activo fijo e intangibles	628	869	223	140	69	61	(2)	(3)	918	1,067
Total Activo	\$5,721	5,292	924	432	1,030	650	(1,276)	(1,079)	\$6,399	\$5,295

El resultado por discontinuación en la división de Alimentos y Bebidas es de (\$34,134), el resultado neto por discontinuación consolidado es de (\$35,008)

(19) Información pro forma por adquisición de negocios-

En la página siguiente, se presenta de forma condensada información financiera consolidada pro forma, como si la adquisición de Domino's Pizza Colombia y Calpik, se hubiera completado al inicio de los periodos de 2008 y 2007 (ver nota 1(a)).

31 de diciembre de 2008				
		Cifras base	Ajustes proforma (cifras no auditadas)	Cifras proforma (cifras no auditadas)
Ingresos	\$	7,786,843	96,977	7,883,820
Utilidad por operaciones continuas		174,539	(8,977)	165,562
Utilidad neta consolidada		139,531	(8,977)	130,554
Interés minoritario		10,752	(711)	10,041
Utilidad neta mayoritaria		128,779	(8,266)	120,513
Utilidad neta por acción	\$	0.21		0.20

31 de diciembre de 2007				
		Cifras base	Ajustes proforma (cifras no auditadas)	Cifras proforma (cifras no auditadas)
Ingresos	\$	6,985,403	90,748	7,076,151
Utilidad por operaciones continuas		512,069	(16,266)	495,803
Utilidad neta consolidada		489,141	(16,345)	472,796
Interés minoritario		10,706	(1,347)	9,359
Utilidad neta mayoritaria		478,435	(14,998)	463,437
Utilidad neta por acción	\$	0.77		0.75

(20) Eventos subsecuentes -

En enero de 2009 Starbucks Coffe Internacional "SCI" confirmó que no ejercerá la opción de compra en este año, respecto a la cual tiene el derecho para incrementar su participación accionaria en Starbucks Coffe México del 18% al 50%. De acuerdo al contrato, "SCI" tiene como siguiente y última fecha efectiva para ejercer dicha opción en septiembre de 2012.


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


Ing. Arturo A. Barahona Oyervides
Director General


C.P. Abel Barrera Fermin
Contralor Corporativo

INFORMACIÓN A INVERSIONISTAS

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

OFICINAS CORPORATIVAS
Alsea S.A.B. de C.V.
Av. Paseo de la Reforma 222 - 3er 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*

APROVECHA EL MOMENTO
¡TÓMATE UN CAFÉ CON NOSOTROS!

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

El Informe Anual de Alsea 2008 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.



Todos los esfuerzos son importantes, y aun cuando el tiraje de este informe es relativamente reducido, queremos demostrar nuestro compromiso con el ambiente utilizando materiales inocuos.

A continuación se indican los ahorros derivados de emplear fibra reciclada en lugar de fibra virgen en este proyecto. Utilizamos **280 kg de papel** –lo cual significa 10% de reciclado postconsumo– con lo cual logramos lo siguiente:

-  Permitimos la conservación de 1 árbol
-  Ahorramos 953 litros de agua
-  Evitamos la generación de 25 kg de gases efecto invernadero
-  Dejamos de consumir 419,832 BTUs de energía
-  Este informe fue impreso en papel Cougar, certificado por FSC, fabricado sin cloro elemental y libre de ácido.

FOTOGRAFÍA: Frank Lynen
DISEÑO: (X_Design)



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

