

# 2012

## En aumento

Crecimiento

Fortalecimiento

Resultados

Sustentabilidad





# Índice

|   |                                           |    |
|---|-------------------------------------------|----|
| 1 | Carta a los accionistas                   | 6  |
| 2 | Crecimiento en aumento                    | 11 |
| 3 | Fortalecimiento en aumento                | 17 |
| 4 | Resultados en aumento                     | 27 |
| 5 | Valor compartido en aumento               | 33 |
| 6 | Análisis de resultados e informes comités | 57 |
| 7 | Estados financieros                       | 69 |

# Planteamiento estratégico

**Alsea (BMV: ALSEA\*)** es la operadora de restaurantes más grande en América Latina. La empresa cuenta con un portafolio de marcas líderes globales dentro de los segmentos de Comida Rápida, Cafeterías y Comida Casual como: Domino's, Starbucks, Burger King, Chili's, California Pizza Kitchen, P.F. Chang's, Pei Wei e Italianni's. Al cierre de 2012, el portafolio suma un total de 1,421 unidades con presencia en México, Argentina, Chile y Colombia. Su Modelo de Negocio incluye las Áreas de Soporte y la Cadena de Suministro. Cuenta con más de 27,600 colaboradores.

**¿Qué queremos ser?**  
"Ser el mejor operador con marcas líderes en los segmentos y países que participamos"

## Misión

Equipo comprometido en superar las expectativas de nuestros clientes.  
**"Contigo, enriqueciendo tus momentos"**

## Principios

- **El cliente es primero**  
Atender a nuestros clientes con respeto y pasión por la excelencia en el servicio.
- **Respeto y lealtad con nuestros compañeros y con la empresa**  
Crear un ambiente de trabajo, con unidad, con cercanía a la operación, respetuoso y sin preferencias.
- **Excelencia personal y compromiso**  
Actuar siempre de manera honesta, austera y justa, sin anteponer los intereses personales.
- **Orientación a resultados**  
Tomar decisiones siempre orientadas al bien de la Compañía para mejorar los resultados.

|                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  |
| <b>613</b><br>México 584<br>Colombia 29<br><br>Subfranquicias 205                   | <b>221</b><br>México 107<br>Argentina 65<br>Chile 34<br>Colombia 15                 | <b>472</b><br>México 367<br>Argentina 64<br>Chile 41<br><br>Asociadas 41            | <b>36</b><br>México 36                                                               | <b>13</b><br>México 13<br><br>Subfranquicias 2                                        |
| 834 Unidades<br>Comida Rápida                                                       |                                                                                     | 472<br>Cafeterías                                                                   |                                                                                      |                                                                                       |

## Áreas Estratégicas

- **Cientes:** Superar las expectativas de nuestros clientes, a través de una experiencia inigualable en producto, servicio e imagen.
- **Gente:** Impulsar el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores.
- **Sinergia:** Garantizar sinergia maximizando nuestra masa crítica y en colaboración con nuestros socios estratégicos.
- **Resultados:** Asegurar el crecimiento rentable y sostenido de la Compañía.
- **Responsabilidad Social:** Ser reconocida por clientes y colaboradores como Empresa Socialmente Responsable.

ALSEA OPERA  
EL PROTAFOlio  
MULTIMARCAS  
DE RESTAURANTES  
MÁS GRANDE EN  
AMÉRICA LATINA

8 Marcas

1,161 Unidades  
Corporativas

260 Unidades  
Subfranquicias  
y Asociadas

27,619 Colaboradores

MÁS DE  
232  
MILLONES  
DE CLIENTES  
ATENDIDOS:

México



1,172

Unidades



Chile

76

Unidades

Colombia



44

Unidades



Argentina

129

Unidades

UN EXITOSO  
MODELO DE  
NEGOCIO  
RESPALDA  
LA OPERACIÓN:

9

Centros de Distribución

Distribución a más de

1,474 puntos de venta

Estructura de

Áreas de Soporte

El Modelo de Negocio incluye:

- Áreas de Soporte: Recursos Humanos, Administración y Finanzas, Tecnología y Procesos; y Bienes Inmuebles y Desarrollo.
- Cadena de Suministro: Compras, Producción y Distribución.

Próximamente 2013

Marca:



Mercado:



Brasil

P.F. CHANG'S



11

México 10  
Chile 1

2

México 2

53

México 53

Subfranquicias 12

115 Unidades  
Comida Casual

# Resultados sobresalientes<sup>(1)</sup>

|                                       | TACC <sup>(5)</sup><br>10 años | Crecimiento<br>Anual% | 2012     | %     | 2011     | %     |
|---------------------------------------|--------------------------------|-----------------------|----------|-------|----------|-------|
| Resultados                            |                                |                       |          |       |          |       |
| Ventas Netas                          | 18.4                           | 26.7                  | 13,519.5 | 100.0 | 10,668.8 | 100.0 |
| Utilidad Bruta                        | 20.2                           | 27.1                  | 8,747.8  | 64.7  | 6,881.2  | 64.5  |
| Utilidad de Operación                 | 13.2                           | 76.0                  | 797.3    | 5.9   | 453.1    | 4.2   |
| EBITDA <sup>(2)</sup>                 | 15.8                           | 43.2                  | 1,608.6  | 11.9  | 1,123.1  | 10.5  |
| Utilidad Neta Consolidada             | 13.6                           | 69.7                  | 401.8    | 3.0   | 236.8    | 2.2   |
| Balance                               |                                |                       |          |       |          |       |
| Activo Total                          |                                | 4.2                   | 9,797.6  | 100.0 | 9,374.2  | 100.0 |
| Efectivo                              |                                | 26.1                  | 932.6    | 9.5   | 739.4    | 7.9   |
| Pasivo con Costo                      |                                | (18.2)                | 3,317.2  | 33.9  | 4,056.5  | 43.3  |
| Capital Contable Mayoritario          |                                | 51.0                  | 4,520.7  | 46.3  | 2,993.9  | 31.9  |
| Rentabilidad                          |                                |                       |          |       |          |       |
| ROIC <sup>(3)</sup>                   |                                | 220 bps               | 8.6%     |       | 6.4%     |       |
| ROE <sup>(4)</sup>                    |                                | 310 bps               | 10.5%    |       | 7.4%     |       |
| Datos Bursátiles de la Acción         |                                |                       |          |       |          |       |
| Precio                                |                                | 83.1                  | 25.78    |       | 14.08    |       |
| Utilidad                              |                                | 66.5                  | 0.57     |       | 0.34     |       |
| Dividendo                             |                                | NA                    | 0.50     |       | 0.20     |       |
| Valor en Libros por Acción            |                                | 32.5                  | 6.57     |       | 4.96     |       |
| Acciones en Circulación<br>(millones) |                                | 13.5                  | 687.8    |       | 606.0    |       |
| Operación                             |                                |                       |          |       |          |       |
| Número Total de Unidades              | 10.9                           | 10.8                  | 1,421    |       | 1,283    |       |
| Colaboradores                         | 15.9                           | 19.0                  | 27,619   |       | 23,212   |       |

(1) Cifras en millones de pesos nominales y bajo las normas IFRS, excepto 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) TACC Tasa Anual de Crecimiento Compuesto de 2003 a 2012.



### Unidades Comida Rápida



### Unidades Comida Casual

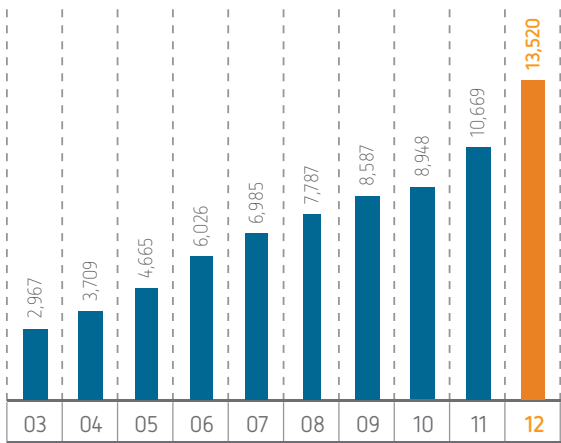


### Distribución y Producción



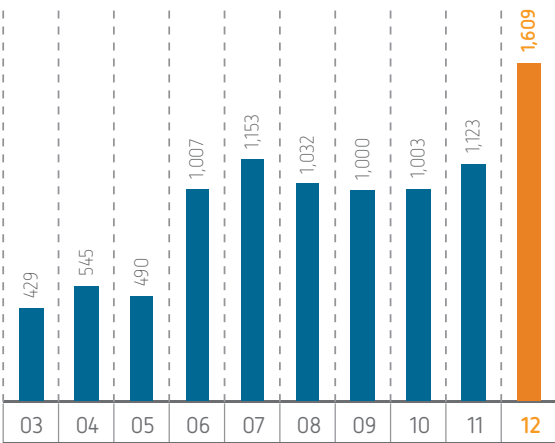
### Ventas Netas

\*millones de pesos



### EBITDA<sup>(2)</sup>

\*millones de pesos

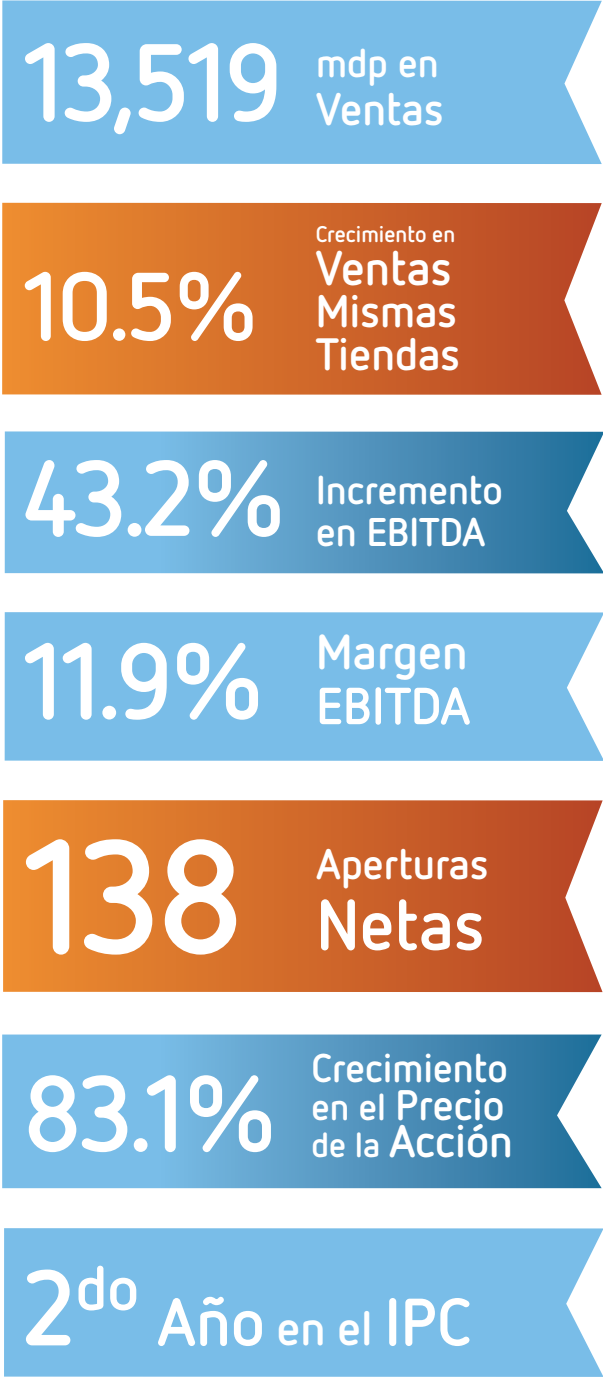


# Estimados accionistas

Una vez más, me siento muy honrado de presentarles los resultados financieros y los principales éxitos alcanzados por Alsea durante el año, mismos que se mantienen **EN AUMENTO**, al haber logrado superar y consolidar las metas de crecimiento planteadas. No obstante, antes de presentar el panorama del año y detallar sus alcances, quiero agradecer de forma particular a cada uno de nuestros colaboradores, clientes, socios estratégicos e inversionistas, que nuevamente nos brindaron el apoyo y la confianza necesarios para continuar generando un mayor valor para nuestros accionistas.

Sin duda, un factor importante para obtener estos resultados fue el entorno macroeconómico del país, que durante 2012 representó el escenario propicio para la mejora sostenida del consumo a lo largo de todo el año. Sumado a este ambiente favorable, nuestro eficiente Modelo de Negocio y la fuerza de cada una de nuestras marcas, así como los diferentes lanzamientos y estrategias implementadas, fueron factores determinantes en el éxito de los fines trazados.

A continuación, quisiera compartirles las metas y los logros **EN AUMENTO** que registró Alsea en 2012:





## EXPANSIÓN Y FORTALECIMIENTO

- Fortalecimos nuestro portafolio con la integración de la marca **Italianni's**, líder absoluto en México del segmento de comida italiana. Esta adquisición le permitirá a Alsea aumentar su participación total de mercado al penetrar en este importante segmento.
- Adquirimos los derechos exclusivos para la operación de la Franquicia Maestra de **Burger King** en México, en asociación estratégica con BKW. Esta operación, que incluye la adquisición de 97 restaurantes, brindará importantes sinergias que beneficiarán la rentabilidad de esta marca.
- Consolidamos nuestras operaciones en Sudamérica con el inicio de operaciones de **P.F. Chang's** en Chile y la firma de exclusividad para la marca en Brasil, que será el quinto país en el que operaremos y parte fundamental de nuestra estrategia de expansión. Asimismo, abriremos unidades de esta marca en Argentina y Colombia durante 2013, con lo que nuestro ritmo de crecimiento en la región seguirá **EN AUMENTO**.
- Agregamos la novena marca a nuestro portafolio, con la firma del contrato para desarrollar y operar **The Cheesecake Factory** en Latinoamérica. Esta marca, líder en la industria a nivel global, sin duda será un nuevo proyecto que traerá innovación y sinergia a nuestro Modelo de Negocio.



Fabián Gosselin Castro  
Director General

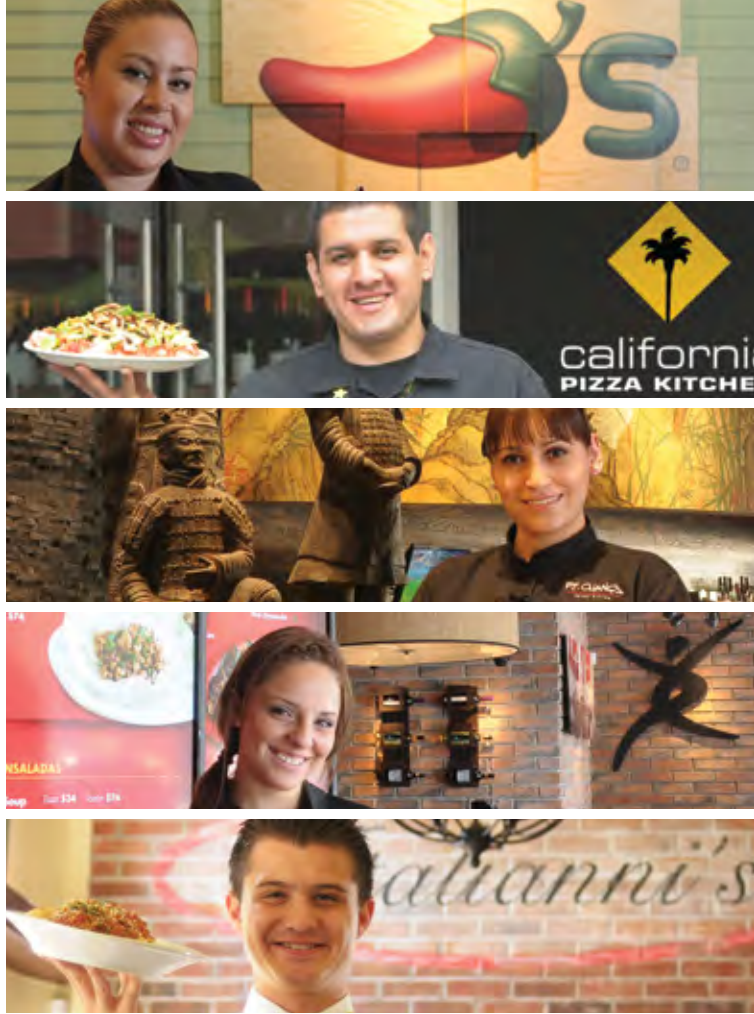
# RESULTADOS FINANCIEROS

- Las **ventas** totales ascendieron a 13,520 millones de pesos, lo que se traduce en un crecimiento de 27% frente a 2011, que se debió principalmente al aumento de 10.5% en las Ventas Mismas Tiendas y a la expansión anual de 138 unidades en nuestro portafolio.
- El **EBITDA** de la Compañía registró un incremento en el margen de 140 puntos base y un aumento de 43%, cerrando en 1,609 millones de pesos, cifra récord en nuestra historia. Este importante logro se derivó de una administración eficiente, enfocada en generar mayor rentabilidad del portafolio, sumada a un crecimiento continuo en la operación de nuestras marcas de mayor éxito.
- Otro resultado favorable del año fue la generación de una **utilidad neta** por 402 millones de pesos un incremento anual de 70%, el cual refleja claramente el compromiso de la Empresa con cada uno de nuestros accionistas.
- Derivado de los prepagos de deuda realizados durante el año y de una mayor generación de flujo, fue posible cerrar el año con uno de los niveles más bajos de apalancamiento en la historia de la Compañía: un indicador de **Deuda Neta/EBITDA** de 0.96x. Gracias a esta sólida posición financiera, nos será posible hacer frente a los retos y proyectos trazados para Alsea en 2013.
- Quisiera terminar esta sección de resultados hablando de nuestra **acción**, la cual durante 2012 registró un crecimiento anual superior al 83%, para cerrar en \$25.78; esto nos posiciona como una de las emisoras de mayor rentabilidad en el mercado mexicano. Lograrlo fue posible gracias al constante interés del mercado en nuestra emisora, respaldado por nuestros sólidos resultados y crecimientos. Además de lo anterior, en 2012 se pagó a nuestros accionistas un dividendo equivalente a una por cada 37.52 acciones en control. También en relación con la acción, quiero agradecer la confianza y el interés que suscitó la colocación subsecuente de capital que realizamos a finales del año, cuya demanda superó cinco veces el valor total de la transacción.



# SUSTENTABILIDAD

- En Alsea hemos trabajado a lo largo de los años para posicionar la **responsabilidad social** como parte estratégica del negocio.
- En 2012, el CEMEFI nos otorgó por primer año el distintivo de **Empresa Socialmente Responsable**. Asimismo, reafirmamos nuestro compromiso con los principios de Pacto Mundial y por primera ocasión, presentamos un informe integrado que reporta la generación de valor económico para nuestros accionistas, así como nuestro desempeño social y ambiental.
- Preocupados por la desnutrición infantil en nuestro país, respaldamos la iniciativa “**Va por mi Cuenta**”, un movimiento social que contribuye a que los niños en situación de pobreza alimentaria en México tengan acceso a una adecuada nutrición, a través de la construcción y operación de comedores infantiles, llamados “**Nuestro Comedor**”. En 2012 pusimos en marcha dos comedores en el Estado de México que benefician diariamente a 400 niños.
- Nuestros retos más importantes serán, continuar alineando nuestros esfuerzos y procesos para el desarrollo de las comunidades donde operamos, impulsar una mejor calidad de vida para nuestros colaboradores, el cuidado del medio ambiente a través de nuestro programa de eficiencia energética y de igual manera seguiremos fomentando el **consumo responsable**.



El cumplimiento de todos los objetivos planteados, así como los proyectos y acuerdos realizados, son consecuencia de un exitoso **Modelo de Negocio**, que le permite a cada una de sus partes contribuir de manera fundamental y eficiente a los resultados y al crecimiento de esta Compañía.

Agradezco a todos nuestros colaboradores, clientes, socios estratégicos y accionistas un año más de confianza e interés en nuestra empresa, y los invito a sumarse para lograr que nuestros éxitos sigan **EN AUMENTO** durante este 2013, ya que **LO MEJOR ESTÁ POR VENIR**.

Atentamente,

**Fabián Gosselin Castro**  
Director General



-----  
CRECIMIENTO  
EN AUMENTO  
-----



# Crecimos nuestro portafolio

## Integración de Italianni's

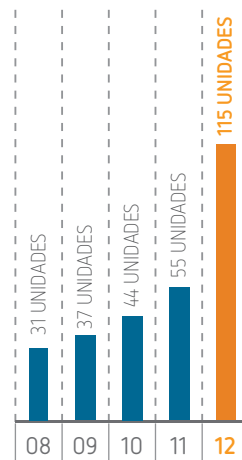
Durante 2012, adquirimos e integramos la operación de Italianni's en México. La eficiencia y solidez de nuestro Modelo de Negocio nos permitió alcanzar una exitosa integración de la marca a nuestro portafolio.





La Tradizione di Compartire.

DE 55  
A 115  
UNIDADES  
EN EL SEGMENTO  
DE COMIDA CASUAL



TACC= 38.8%

\*TACC=Tasa Anual de Crecimiento Compuesto (2008-2012).

**Alsea** +  = **8<sup>va</sup> marca en operación**

Italianni's



# Consolidamos nuestras operaciones

Adquisición de 97 unidades

Integración de 206 subfranquicias

EL SISTEMA  
EN MÉXICO  
TIENE 410  
UNIDADES  
8 OPERADORES



## Asociación Estratégica

Los derechos exclusivos para operar y desarrollar la marca en México, nos permitirán alcanzar una mayor penetración en el mercado, reafirmando así la posición de liderazgo que caracteriza a la marca.









-----  
FORTALECIMIENTO  
EN AUMENTO  
-----

Fortalecimos nuestra  
presencia

ESTRATEGIA  
DE EXPANSIÓN  
DE COMIDA  
CASUAL EN  
SUDAMÉRICA





MERCADO  
CON POTENCIAL  
DE MÁS DE  
294 MILLONES  
DE HABITANTES



Exclusividad para:



## P.F. Chang's en la región

En 2012 inauguramos en Chile el primer P.F. Chang's de Sudamérica. Aprovechando las sinergias y apalancamiento que nuestro Modelo de Negocio nos ofrece, firmamos también con P.F. Chang's la exclusividad para Brasil, mercado fundamental en la estrategia de expansión de toda la región.

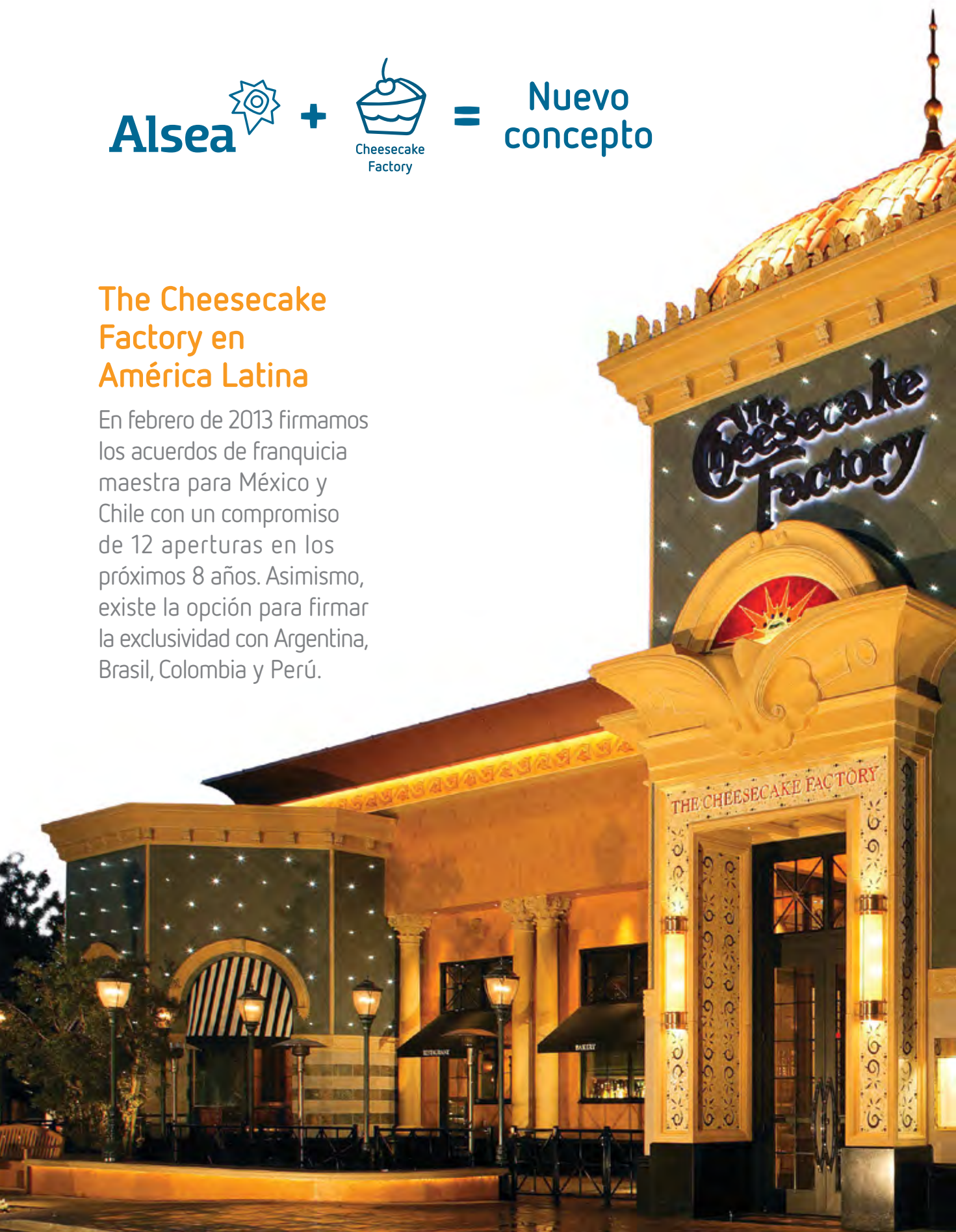


# Sumamos nueva marca



## The Cheesecake Factory en América Latina

En febrero de 2013 firmamos los acuerdos de franquicia maestra para México y Chile con un compromiso de 12 aperturas en los próximos 8 años. Asimismo, existe la opción para firmar la exclusividad con Argentina, Brasil, Colombia y Perú.







Opción de  
exclusividad

---



# Generamos historia, creando momentos



## Nueva imagen

Durante 2012 la marca consolidó sus diferentes estrategias de comunicación y producto, logrando así un crecimiento de **DOBLE DÍGITO** en sus Ventas Mismas Tiendas.

Durante 2013, se implementará la nueva imagen de tienda, para nuestra operación en México y Colombia, lo que nos permitirá un mayor acercamiento con nuestros consumidores.

MÁS DE  
35 MILLONES  
DE PIZZAS  
VENDIDAS EN 2012



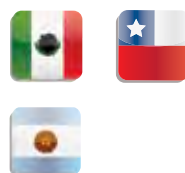




GENERÓ  
28% DE LAS  
VENTAS DE ALSEA  
EN 2012



472 Unidades



Alsea 



Starbucks



10 años  
enriqueciendo  
momentos

## Starbucks 10 años

Festejamos el décimo aniversario de la marca en México, la cual ha logrado consolidarse como la de mayor participación en los resultados consolidados de Alsea. Al cierre de 2012, Starbucks operó en más de 49 ciudades en México.



## Chili's 20 años

Chili's lleva 20 años de presencia en México y 7 años bajo la operación de Alsea. Con Chili's incursionamos por primera vez en el segmento de Comida Casual. La marca en Alsea atendió a más de

## 4 MILLONES DE CONSUMIDORES

durante 2012, alcanzando el crecimiento más importante en Ventas Mismas Tiendas de nuestras operaciones en México.

Alsea 

+



Chili's

=

20 años  
compartiendo  
experiencias





EN 2012  
ATENDIMOS  
A MÁS DE  
1 MILLÓN  
DE CLIENTES  
SATISFECHOS

## En CPK buscamos lo extraordinario

En California Pizza Kitchen, 2012 fue un año de buscar lo extraordinario y lograr así una operación exitosa que genere mayor valor a la inversión. Durante el año las ventas totales de la marca alcanzaron un crecimiento superior al 9%, impulsado principalmente por un crecimiento en el ticket promedio, resultado de la aceptación a las diferentes plataformas de productos presentadas durante el año.





RESULTADOS  
EN AUMENTO

# Crecimiento y expansión

## Invertimos

2,751  
MILLONES DE PESOS

### Unidades y adquisiciones

Adquirimos la operación de Italianni's para México e invertimos en nuevas unidades en operación.



### Tecnología y sistemas

Eficientamos y mejoramos el uso de nuestro sistema de ERP (Oracle).

### Distribución y logística

Sistema de control de inventarios (WMS) y Sistema de control de transporte (TMS).



### Mantenimiento

Durante el año invertimos más de 154 millones de pesos en el mantenimiento de nuestras unidades.



## Nuestra Estructura Organizacional

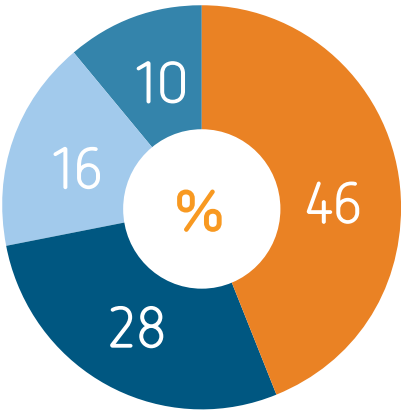
En 2012 nos enfocamos en consolidar nuestra estructura organizacional, desarrollando nuevas capacidades, y cambios alineados a un crecimiento sostenido.

- Integramos bajo la Dirección General la operación de todos los países.
- Reorganizamos las áreas de Soporte, generando a su vez sinergia y masa crítica.
- Evolucionamos nuestra Cadena de Suministro, integrando todas sus áreas.

CRECIMOS  
138  
UNIDADES

- 27 unidades Comida Rápida
- 49 unidades Cafeterías
- 62 unidades Comida Casual

## Nuestra mezcla de negocios 2012



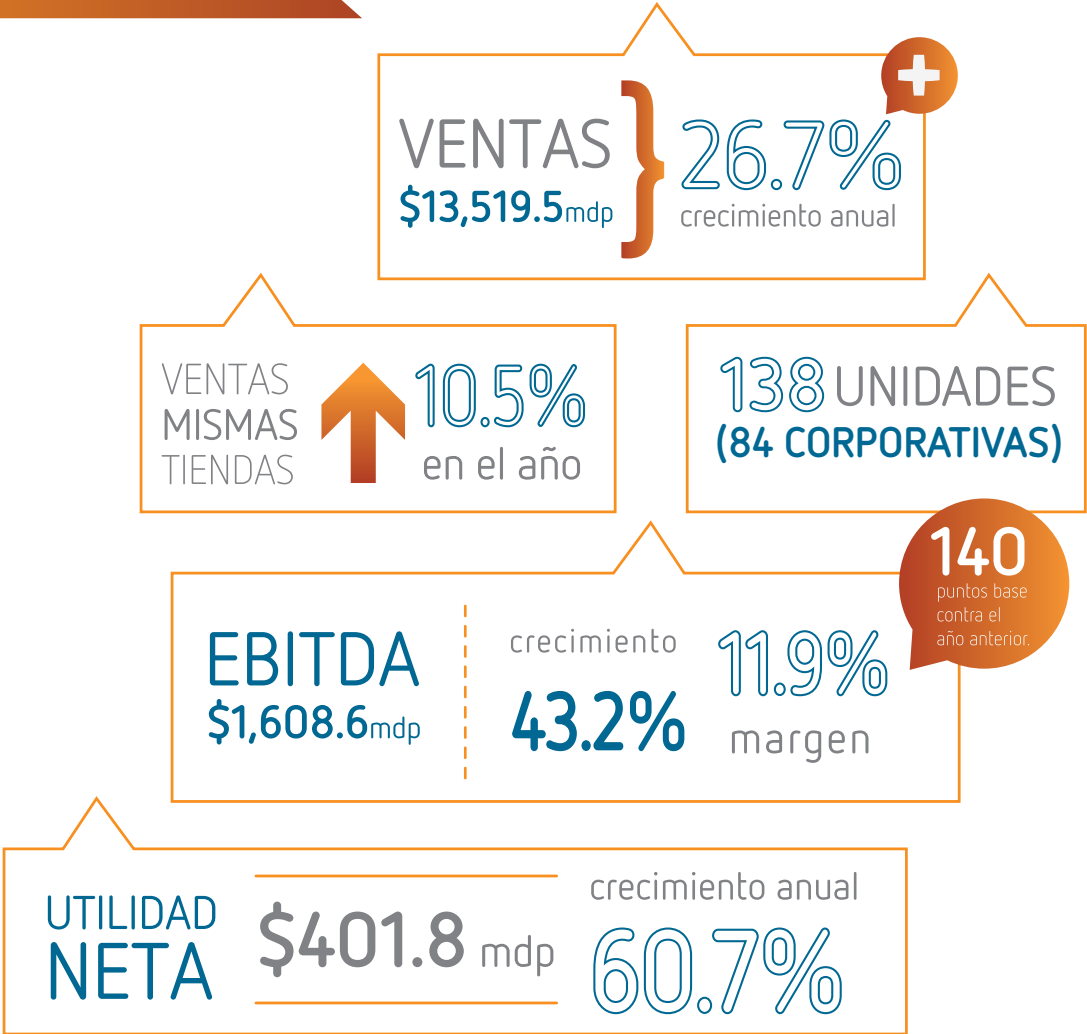
- Comida Rápida
- Cafeterías
- Comida Casual
- Distribución y Producción



# Resultados y rentabilidad

(Expansión en márgenes)

## Resultados



## Rentabilidad

FORTALECIMIENTO  
EN NUESTRAS  
**MÉTRICAS**  
DE RENTABILIDAD

**ROIC**  
**8.6%**

**ROE**  
**10.5%**

PRECIO DE LA ACCIÓN

\$25.78

CRECIMIENTO DE

83.1%

2do AÑO  
CONSECUTIVO  
EN EL IPC

ALSEA\*

PROMEDIO  
DE OPERACIÓNDIARIO  
2 MDD

Colocación de capital

Precio de  
la Acción \$21.5053.49 Acciones  
millones emitidas

Monto colocado \$1,150 mdp

Con los recursos obtenidos prepagamos deuda, lo cual sumado a la generación de flujo durante el año, logramos cerrar con una:

DEUDA NETA / EBITDA = 0.96x



-----  
VALOR COMPARTIDO  
EN AUMENTO  
-----

# Gobierno corporativo

## Consejo de Administración 2012

### Presidente

Alberto Torrado Martínez

### Consejeros Patrimoniales

#### Relacionados

Alberto Torrado Martínez  
Presidente

Cosme Torrado Martínez  
Consejero

Armando Torrado Martínez  
Consejero

Fabián Gerardo Gosselin Castro  
Director General

Federico Tejado Bárcena  
Director Starbucks México

### Secretario

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

### Comité de Auditoría

Iván Moguel Kuri  
Presidente

Julio Gutiérrez Mercadillo  
Miembro

Raúl Méndez Segura  
Miembro

Elizabeth Garrido López  
Secretario

### Consejeros Independientes

Marcelo A. Rivero Garza  
Presidente de Brain Strategic Insight

Julio Gutiérrez Mercadillo  
Presidente de Grupo Metis

Raúl Méndez Segura  
Presidente de Grupo Green River

Iván Moguel Kuri  
Socio Chevez, Ruiz, Zamarripa y Cia, S.C.

León Kraig Eskenazi  
Director y Socio de IGNIA Partners, LLC.

### Comité Prácticas Societarias

Julio Gutiérrez Mercadillo  
Presidente

Marcelo A. Rivero Garza  
Miembro

León Kraig Eskenazi  
Director y Socio de IGNIA Partners, LLC.

Elizabeth Garrido López  
Secretario

La sólida estructura de Gobierno Corporativo de Alsea contribuye a nuestro desarrollo y viabilidad a largo plazo.

A través de los Comités logramos identificar y manejar los posibles riesgos económicos, laborales, ambientales y comunitarios a los que estamos expuestos en el día a día de nuestra operación.

El sistema de compensación para los miembros de Consejo de Alsea es fijo y se calcula en función de la asistencia a las juntas de Consejo y a los Comités a los que pertenece cada Consejero, la participación en las deliberaciones y la efectividad de las decisiones estratégicas tomadas por ellos.

#### Participación en Cámaras y Asociaciones:

En Alsea contribuimos al desarrollo de políticas públicas en aquellos temas que puedan tener efecto en nuestras operaciones, siempre dentro del marco de la ley y apegados a los más altos estándares éticos.

Respetamos la normatividad que regula la competencia económica, las prácticas monopólicas y la libre concurrencia a los mercados, por lo que nunca nos han sancionado por actuar en contra de las mismas.

#### En Alsea participamos en:

- Consejo de la Comunicación, como miembros del patronato participamos activamente en las campañas en pro del beneficio social.
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, CANIRAC, cuyo objetivo es dar dimensión al potencial de la industria restaurantera mexicana, inteligencia, atención y gestión a su proceso para maximizar sus posibilidades en la economía mexicana.
- American Chamber of Commerce, como miembro itinerante en el Comité Fiscal y en el Comité de Desarrollo Inmobiliario.



# A la Asamblea General de Accionistas de Alsea, S.A.B. DE C.V.

**Estimados accionistas:**

Desde la oferta pública inicial de sus acciones en el mercado de valores, ALSEA, al igual que otras empresas de la comunidad empresarial nacional, ha tenido entre sus más importantes objetivos la implementación de mejores prácticas en materia de gobierno corporativo. No se trata únicamente de la obligación de cumplir con las disposiciones legales aplicables a dicha materia, sino de generar en sus accionistas más seguridad y confianza, lo cual también genera una mayor eficiencia en sus operaciones y en la toma de decisiones, con lo que se alcanza una mayor competitividad.

Cada vez son más las empresas públicas dirigidas por una persona distinta a quien preside el Consejo de Administración, lo cual muestra un gran avance en su institucionalización, así como el compromiso de formalizar y adoptar mejores prácticas para beneficio de todos los accionistas.

En ALSEA, nuestro Consejo de Administración cuenta con el apoyo invaluable de los diversos Comités, integrados únicamente por Consejeros Independientes. Esto constituye un equilibrio óptimo en su integración y se ha reflejado en un alto nivel de profesionalismo, eficiencia y neutralidad, que cada día aporta mayores beneficios a la sociedad y, en consecuencia, a sus accionistas.

ALSEA cuenta con un método de selección y evaluación de consejeros, con procesos de inducción y fórmulas de renovación acordes con los más altos estándares internacionales en materia de Gobierno Corporativo. Con ello, se busca en todo momento el cumplimiento de los objetivos de la propia sociedad, el llevarlos a cabo con suma eficiencia y lograr el máximo profesionalismo e institucionalización en la toma de decisiones que competen al órgano supremo de administración de la sociedad, es decir, al Consejo de Administración.

Los actuales mercados e inversionistas, como lo son todos ustedes, buscan efficientar sus patrimonios; pero también, contribuir a un sano desarrollo del mercado y a la sustentabilidad del mismo en el largo plazo. Por lo tanto, buscan sociedades públicas en las cuales invertir, que cumplan con sus expectativas económicas pero, sobre todo, que contribuyan a elevar los valores sociales, comunitarios y culturales con una genuina preocupación por la protección del medio ambiente. Lo anterior sólo se logra a través de una clara estrategia como la de ALSEA, la cual incluye el desarrollo y mantenimiento de altos niveles en materia de buenas prácticas corporativas y responsables.

Atentamente,



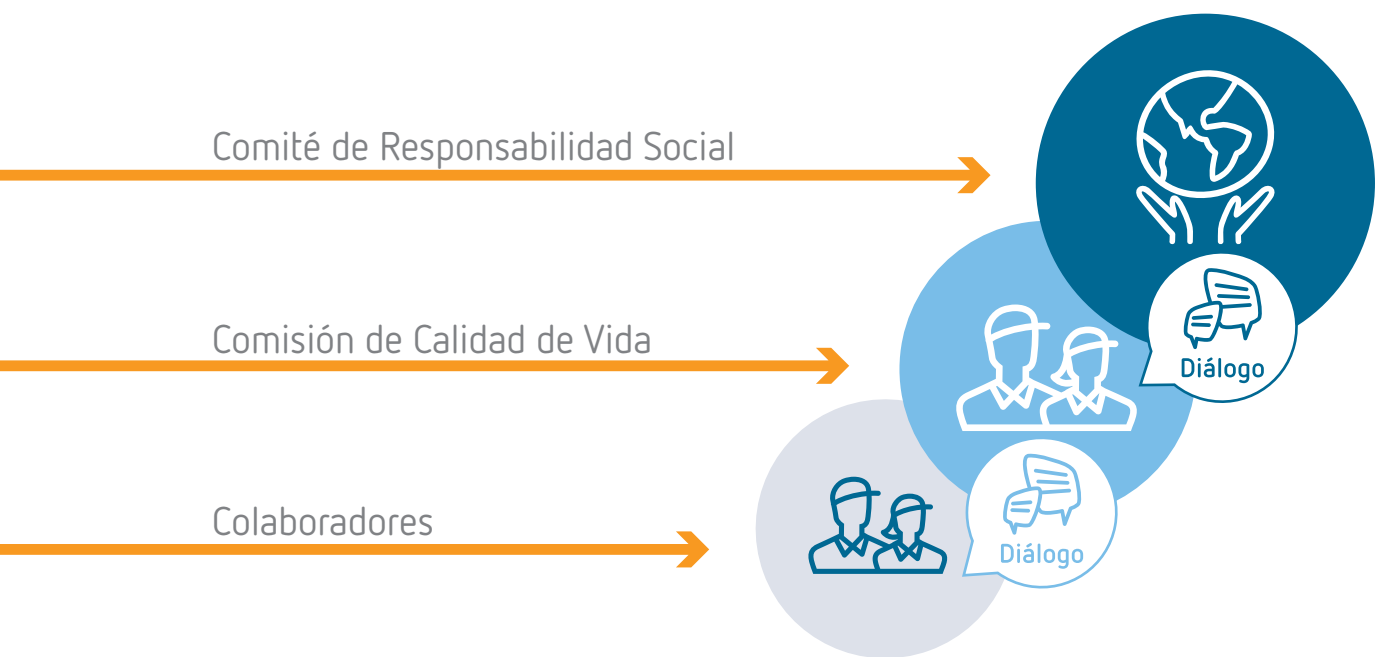
**Alberto Torrado Martínez**  
Presidente del Consejo de Administración

# Gestión responsable

Para nosotros, la Responsabilidad Social, es una actitud que está incorporada en todos los aspectos de nuestra planificación y operación empresarial, lo que nos garantiza generar resultados económicos favorables, y cumplir y superar las expectativas de todos nuestros grupos de interés y realizar nuestras operaciones de manera que no tengan un impacto negativo en el medio ambiente.

Para asegurar lo anterior, trabajamos a través de cuatro comisiones que cuentan con representación de todas nuestras unidades de

negocio, las cuales se reúnen bimestralmente. Adicionalmente, las acciones generadas en dichas comisiones son supervisadas y aprobadas por el Comité de Responsabilidad Social, el cual está integrado por el Presidente del Consejo de Administración y los más altos mandos de todas las unidades de negocio de Alsea. El comité se reúne de manera trimestral con el compromiso de definir nuestra estrategia de Responsabilidad Social, este proceso asegura que las ideas y propuestas que se trabajan en las comisiones lleguen al más alto nivel de los tomadores de decisión de nuestra empresa.





Comunicación y Diálogo

En Alsea promovemos la apertura y transparencia con todos nuestros grupos de interés. La información y retroalimentación que recibimos de su parte nos permite

detectar nuevas áreas de oportunidad para mejorar nuestro desempeño. Para facilitar esa comunicación ofrecemos los siguientes canales:

|                                               | Accionistas | Clientes | Colaboradores | Proveedores | Comunidad | Periodicidad |
|-----------------------------------------------|-------------|----------|---------------|-------------|-----------|--------------|
| Asamblea de Accionistas                       | ✓           |          |               |             |           | Anual        |
| Relación con Inversionistas                   | ✓           |          |               |             |           | Permanente   |
| Portafolio de medios internos de comunicación |             |          | ✓             |             |           | Permanente   |
| Diálogo con nuestras comunidades              |             |          |               |             | ✓         | Permanente   |
| Medios electrónicos                           | ✓           | ✓        | ✓             | ✓           | ✓         | Permanente   |
| Encuesta de clima organizacional              |             |          | ✓             |             |           | Anual        |
| Grupos de enfoque                             |             | ✓        |               |             |           | Permanente   |
| Línea Correcta*                               |             |          | ✓             |             |           | Permanente   |

\* Línea de denuncia y transparencia

# Calidad de vida

Como parte del Modelo de Capital Humano promovemos una cultura basada en principios y estándares éticos; y a través de nuestro Código de Conducta y de nuestra política de salud y seguridad en el trabajo, procuramos la integridad y seguridad de todos nuestros colaboradores.

Fomentamos una cultura de equidad y diversidad, cualquier acto de discriminación por razones de edad, color, discapacidad, estado civil, raza, religión, sexo y orientación sexual, son sancionadas por nuestro Código de Conducta.

Línea Correcta es nuestro mecanismo para la recepción de reportes relacionados con violaciones al Código de Conducta por parte de los colaboradores de Alsea, así como también para reportar faltas en el servicio a clientes y proveedores. Toda la información que llega es procesada y atendida con prontitud.

---

90 PERSONAS CON  
CAPACIDADES DISTINTAS  
TRABAJAN EN ALSEA

---

8 HORAS DE  
CAPACITACIÓN  
PROMEDIO POR COLABORADOR

---

100% DE LOS COLABORADORES  
EN MÉXICO CON EVALUACIÓN  
DE DESEMPEÑO APLICADA

---

70% DE NUESTROS  
COLABORADORES  
AGREMIADOS EN ALGUNA  
ASOCIACIÓN SINDICAL

---

17% DE CRECIMIENTO  
EN LA CREACIÓN DE EMPLEOS  
CON RESPECTO AL 2011

---

221,683 HORAS DE  
CAPACITACIÓN  
IMPARTIDAS EN EL AÑO

27 AÑOS ES EL PROMEDIO  
DE EDAD DE NUESTRA GENTE

37% DE LOS COLABORADORES  
ADMINISTRATIVOS  
CAPACITADOS EN  
PRÁCTICAS DE RENDICIÓN  
DE CUENTAS Y  
ANTICORRUPCIÓN





# Nuestra gente

En Alsea nos preocupamos por retribuir de una manera justa a nuestros colaboradores otorgando sueldos y prestaciones que van más allá de lo que dicta la ley, como son: días adicionales de vacaciones, apoyo para capacitación externa, políticas flexibles para mujeres madres de familia, fondo de ahorro, caja de ahorro, descuentos, seguro de vida y de gastos médicos mayores y espacios de

trabajo ideales que fomentan un ambiente de credibilidad, respeto, imparcialidad y orgullo. Fomentamos la salud de nuestros colaboradores a través de Ciudad Salud, nuestra feria de promoción de la salud que ofrece descuento en vacunas, pláticas sobre salud y checkups para nuestros colaboradores, y también, para sus familiares.



**No. total de colaboradores (México y Latinoamérica)**

27,619

Hombres 57.3%

Mujeres 42.7%



**Colaboradores con contrato permanente (tiempo completo y parcial)**

16,881



**Por edad:**

Menores de 30 años: 76%

De 30 a 50 años: 23%

Mayores de 50 años: 1%

**% de hombres y mujeres que integran los puestos de Alta Dirección de Alsea**

(Presidente de Consejo, DGs, VP's, Directores y Subdirectores)

Hombres 87.5%

Mujeres 12.5%



Promovemos prácticas que generan un impacto positivo y mitigan los impactos negativos a lo largo de nuestra cadena de valor, como es el programa de Equidad Laboral que busca detectar y erradicar la diferencia de sueldos en cuanto a género se refiere, consiguiendo la disminución en la rotación de nuestros colaboradores.

# Consumo responsable

Estamos comprometidos con los estilos de vida en equilibrio, por ello, buscamos brindar opciones e información a nuestros clientes en el proceso de toma de decisiones responsables orientadas al bienestar integral.

**Esto lo logramos a través de:**

- Incorporar tablas nutrimentales a nuestros principales productos de alimentos y bebidas.
- Elegir los mejores ingredientes, garantizando la calidad e inocuidad en los procesos y cuidando que las implicaciones sociales, medioambientales y económicas de su ciclo de vida sean positivas.
- Impulsar actividades recreativas que fomentan la actividad física en compañía de la familia. Por segundo año consecutivo se realizó la carrera Starbucks en la que se inscribieron 6,000 participantes.

---

EL 100% DE NUESTROS  
PROVEEDORES ACTIVOS HAN  
FIRMADO LA CARTA DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL,  
EN DONDE SE COMPROMETEN  
A RESPETAR:

- DERECHOS HUMANOS
  - DERECHOS, SEGURIDAD Y SALUD DE LOS TRABAJADORES
  - LEY DE PROTECCIÓN CIVIL
  - NORMAS AMBIENTALES FEDERALES
  - ANTICORRUPCIÓN
-

Todas nuestras marcas cuentan con un programa que mide el nivel de satisfacción de nuestros clientes.

Escuchamos y brindamos soluciones de manera inmediata, consistente y adecuada apegados a un proceso de atención y solución de quejas establecido por la empresa para todas sus marcas.

Ningún incidente respecto al incumplimiento de regulaciones en la comunicación de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio.

Ninguna reclamación respecto al mal manejo de la privacidad de datos personales de nuestros consumidores.

81%  
**DE NUESTROS**  
INSUMOS  
PROVIENEN DE  
**PROVEEDORES**  
LOCALES



# Medio ambiente

Lograr una mayor eficiencia y reducción en nuestro consumo energético continúa siendo el principal objetivo de nuestra política ambiental.

## En el 2012 logramos:

- 720 establecimientos en donde sustituimos la iluminación por equipos de iluminación de alta eficiencia.
- 500 establecimientos en donde instalamos equipos de monitoreo y automatización de energía.
- El resultado fue la reducción de 6,600 toneladas de CO<sub>2</sub> en el primer año del proyecto.<sup>1</sup>
- 9.1% de reducción en el consumo de energía.

Consumo total MJ:  
375,974,298\*

Ahorro MJ anual:  
34,180,315

<sup>1</sup> La metodología utilizada para calcular este ahorro fue el de EPA, Environmental Protection Agency. [www.epa.gov/cleanenergy](http://www.epa.gov/cleanenergy)

\* El consumo total de energía considera la incorporación de 40 establecimientos Italianni's, los cuales durante el 2012 iniciaron su adaptación a lo requerido en nuestra política ambiental.

OBTUVIMOS EL 1ER LUGAR  
DEL PREMIO NACIONAL  
DE AHORRO DE ENERGÍA  
ENTREGADO POR EL  
FIDEICOMISO PARA EL  
AHORRO DE ENERGÍA



Para fortalecer nuestra política ambiental, se incluyen mingitorios secos para el cuidado de agua en nuestros establecimientos, así como equipos de alta eficiencia en iluminación y equipos de automatización.

En total consumimos 1,268,419 m<sup>3</sup> de agua, y gracias a los mingitorios en las tiendas nuevas, ahorramos 3,800 m<sup>3</sup> al año.

Todo el consumo de agua de Alsea proviene del sistema público de agua.



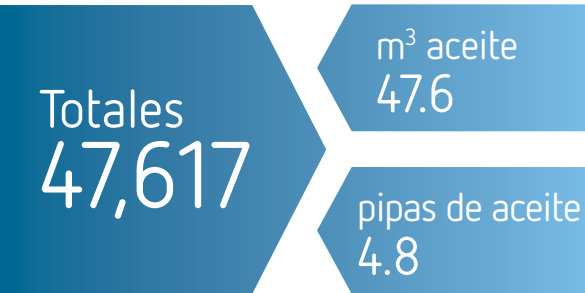
Para mitigar nuestro impacto ambiental, en el 2012 identificamos el tipo de residuos que genera nuestra operación.

|          |       |        |
|----------|-------|--------|
| PAPEL    | ----- | 0.33%  |
| CARTÓN   | ----- | 13.33% |
| VIDRIO   | ----- | 2.79%  |
| ALUMINIO | ----- | 0.64%  |
| LÁMINA   | ----- | 0.76%  |
| PLÁSTICO | ----- | 0.63%  |
| PET      | ----- | 1.11%  |
| LOZA     | ----- | 0.12%  |
| BASURA   | ----- | 50.76% |
| ORGÁNICA | ----- | 29.52% |

Durante el 2013 enfocaremos nuestros esfuerzos en recuperar estos residuos y generar las alianzas que nos permitan reciclarlos o reutilizarlos de la mejor manera posible.

En 2012 ampliamos nuestro programa de recolección de aceite vegetal quemado, generado en nuestra operación.

Este aceite será utilizado para la generación de Biodiesel.



Fomentamos el uso de materiales reciclables en todas nuestras marcas, utilizando manteletas, servilletas, bolsas para llevar, cajas de pizza y porta vasos hechos de material reciclable.

Las servilletas de Domino´s son 100% de material reciclado y las bolsas de plástico para las entregas son biodegradables.

## PROMOVEMOS ENTRE NUESTROS CONSUMIDORES Y COLABORADORES LA CORRECTA SEPARACIÓN Y RECICLAJE DE RESIDUOS

Durante el 2013 seguiremos valorando iniciativas que busquen reducir nuestro impacto en la huella ecológica, por lo que estamos evaluando diversas prácticas como son:

- Fuentes de generación de energía renovables.
- Programas para disminución y reciclaje de residuos.
- Uso de calentadores solares y de gas más eficientes.
- Inclusión de vehículos verdes en nuestras flotillas.

# Comunidad



SOMOS **GENTE**  
CUIDANDO  
A LA **GENTE**



Fundación Alsea A.C. reafirma su compromiso de procurar la seguridad alimentaria de las comunidades vulnerables y apoyar la promoción del desarrollo humano a través de la educación. En el 2012 respaldamos la iniciativa **VA POR MI CUENTA**, un movimiento en el que mediante la participación de Alsea, sus marcas y toda la gente o grupo de interés que desee involucrarse, contribuiremos a acabar con el problema de la desnutrición infantil en México.

Este objetivo, en una primera fase, se logrará mediante la construcción y operación de comedores infantiles los cuales llamamos **"NUESTRO COMEDOR,"** gestionados por el socio operativo Comedor Santa María, A.C. garantizando un impacto positivo en la nutrición de la población infantil vulnerable. Además, con el movimiento buscamos generar conciencia de la grave problemática de la desnutrición, por la falta de acceso a una comida adecuada, variada, suficiente e inocua.



## AL TÉRMINO DEL 2012 SE LOGRÓ:

**LA OPERACIÓN DE DOS COMEDORES**  
UBICADOS EN LOS MUNICIPIOS DE CHALCO  
Y METEPEC EN EL ESTADO DE MÉXICO

**LA ENTREGA DE 18,615**  
COMIDAS NUTRITIVAS, BENEFICIANDO  
DIARIAMENTE A 400 NIÑOS

LA RECAUDACIÓN DE \$5,786,200.45 PESOS

**EN EL 2013 CONSTRUIREMOS**  
**3 COMEDORES MÁS**  
PARA ATENDER A 1300  
NIÑOS DIARIAMENTE

# Resultados y logros del 2012



A través de Fundación Alsea A.C. y los diversos programas de apoyo a la comunidad de nuestras unidades de negocio logramos:



**50,534 HORAS**  
DE VOLUNTARIADO  
**303%, MÁS QUE**  
EL AÑO ANTERIOR



**MÁS DE 100,000**  
**PERSONAS**  
**BENEFICIADAS**



**\$903,197**  
EN DONATIVOS  
EN ESPECIE

RECOLECTAMOS  
**44 TONELADAS**  
DE GRANOS  
A TRAVÉS DE LA  
CAMPAÑA  
SEMILLAS QUE  
LLENAN VIDA



**\$4,489,280**  
EN DONATIVOS ECONÓMICOS  
**112%, MÁS QUE**  
EL AÑO ANTERIOR



Por noveno año consecutivo Fundación Alsea apoya a Mano Amiga Chalco, ubicada en una de las comunidades con más alto rezago educativo en el Estado de México; brindando educación a:

69 ALUMNOS DE  
PRIMERO DE SECUNDARIA

67 ALUMNOS DE  
SEGUNDO DE SECUNDARIA

CELEBRACIÓN DE  
"TESTIMONIOS  
VOCACIONALES II"  
CON PRESENCIA DE  
500 ESTUDIANTES DE  
SECUNDARIA Y PREPARATORIA



Se ha fortalecido la alianza con Fondo para la Paz para combatir la pobreza extrema en 12 comunidades del Estado de Oaxaca, a través de:

BRINDAR ACCESO A  
SERVICIOS BÁSICOS

CUIDADO Y  
PRESERVACIÓN DEL  
MEDIO AMBIENTE

DESARROLLO DEL  
CAPITAL SOCIAL

EMPODERAMIENTO  
DE LA MUJER

REDUCCIÓN DE LA  
DESNUTRICIÓN INFANTIL



# Índice GRI (G3)

| Indicador                 | Descripción                                                                                                                                                                                            | Página                                                                                                           |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estrategia y Análisis     |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                  |
| 1.1                       | Declaración del funcionario de más alto rango en la organización                                                                                                                                       | 6-9 y 35                                                                                                         |
| Perfil de la organización |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                  |
| 2.1                       | Nombre de la organización                                                                                                                                                                              | 2                                                                                                                |
| 2.2                       | Marcas , productos, y/o servicios principales                                                                                                                                                          | 2 y 3                                                                                                            |
| 2.3                       | Estructura de la operación y la organización, incluyendo sus divisiones, empresas en actividad, empresas controladas y joint ventures principales                                                      | 2-3 y 29                                                                                                         |
| 2.4                       | Ubicación de la oficina central de la organización                                                                                                                                                     | 3ra. de forros                                                                                                   |
| 2.5                       | Número de países donde opera la organización, y nombre de los países donde posee operaciones importantes o que sean particularmente relevantes para los temas de sostenibilidad tratados en la memoria | 2 y 3                                                                                                            |
| 2.6                       | Tipo de titularidad y forma legal                                                                                                                                                                      | 3ra. de forros                                                                                                   |
| 2.7                       | Mercados donde presta servicios (incluido el desglose geográfico, sectores donde opera, y tipos de clientes / beneficiados)                                                                            | 2 y 3                                                                                                            |
| 2.8                       | Escala de la organización que elabora la memoria                                                                                                                                                       | 2-5                                                                                                              |
| 2.9                       | Cambios significativos durante el periodo en cuanto a tamaño , estructura , o titularidad                                                                                                              | 3, 7, 12-14, 20-21, 29                                                                                           |
| 2.10                      | Premios recibidos en el periodo de la información                                                                                                                                                      | 9 y 44                                                                                                           |
| Parámetros de la memoria  |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                  |
| 3.1                       | Periodo de la información contenida en la memoria                                                                                                                                                      | 3ra. de forros                                                                                                   |
| 3.2                       | Fecha de la memoria anterior más reciente                                                                                                                                                              | 3ra. de forros                                                                                                   |
| 3.3                       | Ciclo de la presentación de memorias                                                                                                                                                                   | 3ra. de forros                                                                                                   |
| 3.4                       | Datos de contacto para realizar preguntas respecto a la memoria o su contenido                                                                                                                         | 3ra. de forros                                                                                                   |
| 3.6                       | Cobertura de la memoria                                                                                                                                                                                | 2 y 3                                                                                                            |
| 3.7                       | Indicar la existencia de limitaciones del alcance o coberturas de la memoria                                                                                                                           | 2 y 3                                                                                                            |
| 3.8                       | Base para incluir información en el caso de negocios conjuntos, filiales, instalaciones arrendadas, actividades subcontratadas                                                                         | Al 2012, Alsea operaba la marca Starbucks en México, Argentina y Chile bajo un acuerdo de asociación estratégica |
| 3.9                       | Técnicas de medición de información y comunicación                                                                                                                                                     | 44                                                                                                               |
| 3.10                      | Explicación del efecto de replantamiento de información provista en memorias anteriores, y las razones de tal declaración                                                                              | No hay replantamiento de información.                                                                            |



| Indicador                              | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                   | Página                                                         |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 3.11                                   | Cambios significativos en el alcance, cobertura o métodos de valoración en relación con reportes anteriores                                                                                                                                                                   | No hay cambios significativos con respecto al reporte anterior |
| 3.12                                   | Tabla que identifique la ubicación de la información Estándar de la memoria                                                                                                                                                                                                   | 50-54                                                          |
| Gobierno , Compromisos y Participación |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                |
| 4.1                                    | Estructura de gobierno de la organización                                                                                                                                                                                                                                     | 29 Y 34                                                        |
| 4.2                                    | Indicar si el Presidente o el cuerpo superior de gobierno es también un funcionario ejecutivo                                                                                                                                                                                 | 35                                                             |
| 4.3                                    | Número de miembros del máximo órgano de gobierno que sean independientes o no ejecutivos                                                                                                                                                                                      | 34                                                             |
| 4.4                                    | Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno                                                                                                                                                          | 36 y 37                                                        |
| 4.5                                    | Vínculo entre la retribución de los miembros del máximo organo de gobierno, altos directivos y ejecutivos (incluyendo los acuerdos de abandono del cargo) y el desempeño de la organización (incluyendo desempeño social y medioambiental)                                    | 35                                                             |
| 4.6                                    | Procesos implementados para que el cuerpo superior de gobierno pueda garantizar que no se produzcan conflictos de intereses                                                                                                                                                   | 35                                                             |
| 4.7                                    | Procedimiento de la determinación de la capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo organo de gobierno para poder guiar la estrategia de la organizaciones en los aspectos sociales, medioambientales y económicos                                          | 35                                                             |
| 4.8                                    | Declaraciones de misión o valores, códigos de conducta, y principios referidos al desempeño económico , ambiental y social, que hayan sido desarrollados internamente, y el estado de su implementación                                                                       | 2 y 3                                                          |
| 4.9                                    | Procedimientos que el máximo órgano de gobierno realiza para supervisar el desempeño de la empresa en lo económico, ambiental y social, así como la evaluación de riesgos y oportunidades; y la adhesión a estándares internacionales, códigos de conducta y otros principios | 35-37                                                          |
| 4.10                                   | Procesos para evaluar el propio desempeño del cuerpo superior de gobierno, particularmente en cuanto al desempeño económico, ambiental y social                                                                                                                               | 34                                                             |
| 4.12                                   | Principios y programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente, así como cualquier otra iniciativa que la organización suscriba o apruebe                                                                                                               | 9 y 3ra. de forros                                             |
| 4.13                                   | Principales asociaciones a las que pertenezca (tales como asociaciones sectoriales) y/o entes nacionales o internacionales a los que la organización apoya                                                                                                                    | 34                                                             |
| 4.14                                   | Lista de grupos de interés involucrados con la organización                                                                                                                                                                                                                   | 37                                                             |
| 4.16                                   | Enfoques adoptados para la inclusión de grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupo de interés                                                                                                                              | 37                                                             |
| Aspecto Económico                      |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                |
| EC6                                    | Política , prácticas y promoción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas                                                                                                                                    | 43                                                             |
| EC8                                    | Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructura y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono o en especie                                                                                         | 47-48                                                          |

# Índice GRI (G3)

| Indicador                                 | Descripción                                                                                                                                                                                               | Página | Principio Pacto Mundial                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Medio Ambiente                            |                                                                                                                                                                                                           |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| EN3                                       | Consumo directo de energía por fuente primaria                                                                                                                                                            | 44     | <p><b>Principio 7:</b> Las Empresas deben mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.</p> <p><b>Principio 8:</b> Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.</p> <p><b>Principio 9:</b> Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.</p>                                                |
| EN5                                       | Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia                                                                                                                                   | 44     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| EN6                                       | Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas | 44-45  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| EN8                                       | Captación total de agua por fuentes                                                                                                                                                                       | 44     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| EN16                                      | Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso                                                                                                                         | 44     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| EN22                                      | Peso total de residuos gestionados según tipo y método de tratamiento                                                                                                                                     | 45     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| EN26                                      | Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto                                                                                       | 44-45  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Prácticas Laborales y Ética en el Trabajo |                                                                                                                                                                                                           |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| LA1                                       | Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región                                                                                                                      | 41     | <p><b>Principio 1:</b> Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.</p> <p><b>Principio 2:</b> Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.</p> <p><b>Principio 6:</b> Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.</p> |
| LA3                                       | Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal                                          | 40     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| LA8                                       | Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves | 40     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| LA10                                      | Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado                                                                                                                  | 38     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| LA12                                      | Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional                                                                                                      | 38     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| LA13                                      | Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla de empleados, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad                                 | 41     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| Indicador        | Descripción                                                                                                                                                                   | Página                                                                                                                    | Principio Pacto Mundial                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Derechos Humanos |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| HR4              | Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas                                                                                                              | 38                                                                                                                        | <p><b>Principio 1:</b> Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.</p> <p><b>Principio 2:</b> Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.</p> <p><b>Principio 4:</b> Eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio.</p> <p><b>Principio 5:</b> Abolir de forma efectiva el trabajo infantil.</p> <p><b>Principio 6:</b> Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.</p> |
| HR6              | Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación                        | Alsea no presenta ningún riesgo de explotación infantil, pues cumple con la legislación laboral de los países donde opera |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| HR7              | Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación | Alsea evita cualquier actividad que presente un riesgo de trabajo forzado o no consentido                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| HR9              | Número total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas                                                                  | Alsea no reporta incidentes de violación a los derechos de los indígenas                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Sociedad         |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| S02              | Porcentaje y número total de unidades analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción                                                                        | 66-67                                                                                                                     | <p><b>Principio 10:</b> Trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| S03              | Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización                                                                          | 39                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| S07              | Número total de acciones relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia y sus resultados                                                             | 34                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

# Índice GRI (G3)

| Indicador                     | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                               | Página                                                                                                                                | Principio Pacto Mundial                                                                                                                                                    |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Salud y Seguridad del Cliente |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                            |
| PR2                           | Número total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes | Alsea no cuenta con incidentes por incumplimiento relativo a impactos de nuestros productos y servicios.                              | <b>Principio 1:</b> Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia |
| PR3                           | Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos                                                                                 | 42                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                            |
| PR4                           | Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes                                                                 | Alsea no cuenta con incumplimientos a la regulación con respecto de la información y el etiquetado de nuestros productos y servicios. |                                                                                                                                                                            |
| PR7                           | Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultados de dichos incidentes                                          | 43                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                            |
| PR8                           | Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes                                                                                                                                              | 43                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                            |

| OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO                                                  |                                                                    |                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Con estas acciones Alsea contribuye con el cumplimiento de los siguientes objetivos: |                                                                    |                                                                                       |
| Objetivo 1:                                                                          | Erradicar la pobreza extrema y el hambre.                          |  |
| Objetivo 2:                                                                          | Lograr la enseñanza primaria universal                             |  |
| Objetivo 3:                                                                          | Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer. |  |
| Objetivo 7:                                                                          | Garantizar el sustento del medio ambiente.                         |  |
| Objetivo 8:                                                                          | Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.                |  |



# Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas

## Derechos Humanos

**Principio 1:** Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.

**Principio 2:** Las Empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

## Estándares Laborales

**Principio 3:** Las Empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

**Principio 4:** Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

**Principio 5:** Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

**Principio 6:** Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.



## Medio Ambiente

**Principio 7:** Las Empresas deben mantener un enfoque preventivo que favorezca el Medio Ambiente.

**Principio 8:** Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

**Principio 9:** Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el Medio Ambiente.

## Anticorrupción

**Principio 10:** Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.



---

# ANÁLISIS DE RESULTADOS E INFORMES COMITÉS

---

# Análisis de resultados

## RESULTADOS CONSOLIDADOS DEL AÑO COMPLETO 2012

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 completo terminado el 31 de diciembre de 2012 en comparación con el mismo periodo de 2011. Dicha información se presenta de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS por sus siglas en inglés) y se presenta en términos nominales.

|                       | 2012       | Margen% | 2011       | Margen% | Cambio% |
|-----------------------|------------|---------|------------|---------|---------|
| Ventas Netas          | \$13,519.5 | 100.0%  | \$10,668.8 | 100.0%  | 26.7%   |
| Utilidad Bruta        | 8,747.8    | 64.7%   | 6,881.2    | 64.5%   | 27.1%   |
| EBITDA <sup>(1)</sup> | 1,608.6    | 11.9%   | 1,123.1    | 10.5%   | 43.2%   |
| Utilidad de Operación | 797.3      | 5.9%    | 453.1      | 4.2%    | 76.0%   |
| Utilidad Neta         | \$401.8    | 3.0%    | \$236.8    | 2.2%    | 69.7%   |
| UPA <sup>(2)</sup>    | 0.5726     | N.A.    | 0.3440     | N.A.    | 66.5%   |

(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 26.7% a 13,519.5 millones de pesos en el año completo 2012 en comparación con los 10,668.8 millones de pesos del mismo período del año anterior. Este incremento de 2,850.7 millones de pesos refleja el crecimiento en las ventas de los segmentos de Alimentos y Bebidas en México y Sudamérica, derivado principalmente del crecimiento de 10.5% en las ventas mismas tiendas, de la expansión en el número de unidades y en menor medida al crecimiento en las ventas de la distribuidora con terceros.

El crecimiento en ventas de las marcas se debió al incremento en ventas mismas tiendas de las operaciones en México y Sudamérica, derivado del aumento en el número de órdenes y ticket promedio, resultado de las diferentes estrategias comerciales y de comunicación creadas por las marcas, así como a la expansión neta de 84 unidades corporativas en los últimos doce meses y a una capacidad de consumo creciente de los países donde operamos.

### UTILIDAD BRUTA

Durante el año completo 2012, la utilidad bruta presentó un aumento de 1,866.6 millones de pesos al llegar a 8,747.8 millones de pesos, con un margen bruto de 64.7% en comparación con el 64.5% registrado en 2011. La mejora de 0.2 puntos porcentuales en el margen bruto se atribuye al efecto en el costo como consecuencia de la apreciación del peso frente al dólar en los últimos doce meses así como, a la mezcla de negocios generada, en donde, las unidades con mayor crecimiento en ventas son aquellas que tienen un menor costo como porcentaje de las mismas. Dicho efecto fue parcialmente compensado por el alza en el precio de algunos insumos y a consecuencia de las diferentes estrategias de descuento aplicadas a las marcas durante el año.

Incremento de  
**2,851 mdp**

Margen Bruto de  
**64.7 %**

GASTOS DE OPERACION

Los gastos de operación (excluyendo depreciación y amortización) disminuyeron como porcentaje de las ventas en 1.1 puntos porcentuales al pasar de 54.0% durante el año completo 2011 a 52.9% durante 2012. Dicha mejora es atribuible principalmente a la marginalidad derivada del crecimiento en ventas mismas tiendas, al incremento en el número de unidades y en menor medida a las eficiencias operativas logradas en el periodo. Dichos efectos fueron parcialmente compensados por la mezcla de negocios antes mencionada, en donde las unidades de mayor crecimiento en ventas son aquellas que generan un mayor gasto como porcentaje de las mismas.



EBITDA

El EBITDA aumentó 43.2% para llegar a los 1,608.6 millones de pesos en el año completo 2012, en comparación con los 1,123.1 millones de pesos en el año completo 2011. Asimismo, el margen EBITDA aumentó como porcentaje de las ventas 1.4 puntos porcentuales al pasar de 10.5% en el año completo 2011 a 11.9% en el mismo periodo de 2012. Este incremento se debió principalmente por la marginalidad derivada del crecimiento en las ventas mismas tiendas de las diferentes marcas de la Compañía, y en menor medida como consecuencia de la mezcla de negocios en donde, las unidades con mayor crecimiento son las que tienen un mayor margen de EBITDA como porcentaje de sus ventas. Aunado a la anterior, la expansión del margen es producto de la mejora en el costo derivado de las iniciativas y estrategias comerciales gestionadas para las marcas y en menor medida a las eficiencias operativas logradas durante el año como resultado de las mejoras en el modelo de operación.



UTILIDAD DE OPERACION

Para el año completo 2012 la utilidad de operación presentó un incremento de 76.0% equivalente a 344.2 millones de pesos al cerrar en 797.3 millones de pesos en comparación con los 453.1 millones de pesos del mismo período en 2011. Lo anterior se debió principalmente al incremento de 485.5 millones de pesos en el EBITDA, efecto que fue compensado con el aumento de 133.1 millones de pesos en la depreciación y amortización debido al plan de expansión realizado por la Compañía en los últimos doce meses. El margen operativo aumentó 170 puntos base contra el año completo 2011, principalmente como consecuencia de la expansión en el margen EBITDA, previamente mencionada.

UTILIDAD NETA

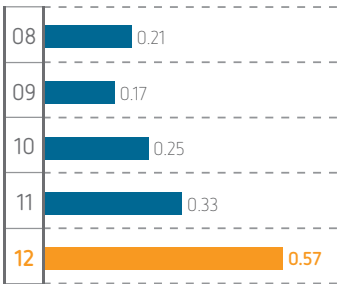
La utilidad neta consolidada creció 69.7% al pasar de 236.8 millones de pesos en el año completo 2011 a 401.8 millones de pesos en el año completo 2012. El incremento de 165.0 millones de pesos se debió principalmente al aumento de 344.2 millones de pesos en la utilidad de operación y al aumento de 4.2 millones de pesos en la participación en los resultados de asociadas. Dichas variaciones fueron parcialmente compensadas por el aumento de 112.1 millones de pesos en los impuestos a la utilidad y al aumento de 71.3 millones de pesos en el resultado integral de financiamiento.



UTILIDAD POR ACCIÓN

La utilidad por acción "UPA"<sup>(2)</sup> de los últimos doce meses terminados al 31 de diciembre de 2012, aumentó a 0.5726 pesos en comparación con los 0.3440 pesos de los doce meses concluidos el 31 de diciembre de 2011.

Utilidad por Acción



RESULTADOS POR SEGMENTO

A continuación se presentan en millones de pesos las ventas netas y el EBITDA por segmento de negocio para el año completo 2012 y 2011.

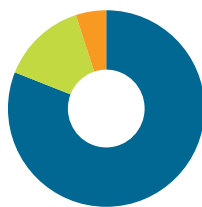
Ventas Netas por segmento



- Alimentos y Bebidas México 65%
- Alimentos y Bebidas Sudamérica 25%
- Distribución y Producción 10%

| Ventas Netas por segmento                 | 2012      | % Cont. | 2011      | % Cont. | % Var. |
|-------------------------------------------|-----------|---------|-----------|---------|--------|
| Alimentos y Bebidas México                | \$8,752.2 | 64.7%   | \$7,083.8 | 66.4%   | 23.6%  |
| Alimentos y Bebidas Sudamérica            | 3,416.3   | 25.3%   | 2,401.7   | 22.5%   | 42.2%  |
| Distribución y Producción                 | 4,032.4   | 29.8%   | 3,395.6   | 31.8%   | 18.8%  |
| Operaciones Intercompañías <sup>(3)</sup> | (2,681.4) | (19.8)% | (2,212.3) | (20.7)% | 21.2%  |
| Ventas Netas consolidadas                 | 13,519.5  | 100.0%  | 10,668.8  | 100.0%  | 26.7%  |

EBITDA por segmento



- Alimentos y Bebidas México 81%
- Alimentos y Bebidas Sudamérica 14%
- Distribución y Producción 5%

| EBITDA por segmento            | 2012      | % Cont. | Margen | 2011    | % Cont. | Margen | % Var.  |
|--------------------------------|-----------|---------|--------|---------|---------|--------|---------|
| Alimentos y Bebidas México     | \$1,307.3 | 81.3%   | 14.9%  | \$840.1 | 74.8%   | 11.9%  | 55.6%   |
| Alimentos y Bebidas Sudamérica | 214.3     | 13.3%   | 6.3%   | 198.7   | 17.7%   | 8.3%   | 7.8%    |
| Distribución y Producción      | 78.4      | 4.9%    | 1.9%   | 39.6    | 3.5%    | 1.2%   | 97.9%   |
| Otros <sup>(3)</sup>           | 8.7       | 0.0     | N.A.   | 44.7    | 0.0     | N.A.   | (80.5)% |
| EBITDA consolidado             | 1,608.6   | 100%    | 11.9%  | 1,123.1 | 100%    | 10.5%  | 43.2%   |

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

1,668 mdp  
de crecimiento

Alimentos y Bebidas México

Las ventas del año completo 2012 aumentaron 23.6% a 8,752.2 millones de pesos en comparación con 7,083.8 millones de pesos del año completo 2011. Esta variación favorable de 1,668.4 millones de pesos es atribuible principalmente al crecimiento en ventas mismas tiendas del segmento en México y a la apertura neta de 48 unidades corporativas de las diferentes marcas en los últimos doce meses.

Margen EBITDA de  
14.9 %

El EBITDA aumentó 55.6% durante el año completo 2012, llegando a 1,307.3 millones de pesos en comparación con los 840.1 millones de pesos del mismo período en el año anterior. Dicho aumento es atribuible a la marginalidad generada por el incremento en las ventas mismas tiendas, la mejora en el costo derivado de las iniciativas y estrategias comerciales implementadas en las diferentes marcas, así como en menor medida al efecto como consecuencia de la mezcla de negocios antes mencionada.

Alimentos y Bebidas Sudamérica

La división de Alimentos y Bebidas Sudamérica representó 25.3% de las ventas consolidadas de Alsea y estaba conformada al cierre de 2012 por las operaciones de Burger King en Argentina, Chile y Colombia así como Domino's Pizza Colombia, Starbucks Argentina y P.F. Chang's Chile, con un total de 208 unidades. Este segmento presentó un incremento en ventas de 42.2%, llegando

1,015 mdp  
de crecimiento



a 3,416.3 millones de pesos en comparación con los 2,401.7 millones de pesos del año anterior. Esta variación positiva de 1,014.6 millones de pesos se debió principalmente al incremento en las ventas mismas tiendas de la división en Sudamérica y a la apertura neta de 36 unidades corporativas de dicho segmento durante los últimos doce meses.

El EBITDA de Alimentos y Bebidas Sudamérica durante el año completo 2012, aumento 7.8% llegando a 214.3 millones de pesos, en comparación con los 198.7 millones de pesos del mismo periodo en 2011. Dicho incremento es atribuible principalmente por el crecimiento en el número de unidades en operación y en menor medida por la disminución en el efecto de nuevos negocios a consecuencia de la consolidación de las marcas en la región. Dichos efectos fueron parcialmente compensados por la creación de una provisión de impuestos a causa de una diferencia en las tasas impositivas, así como al pago de un pasivo laboral, llevado a cabo en el cuarto trimestre de 2012.

214 mdp  
de EBITDA

Distribución y Producción

Las ventas netas durante el año completo 2012 aumentaron 18.8% a 4,032.4 millones de pesos en comparación con 3,395.6 millones de pesos del mismo período en 2011. Lo anterior es atribuible al aumento en las ventas mismas tiendas de las marcas en México y al crecimiento en el número de unidades atendidas en los últimos doce meses, abasteciendo a un total de 1,474 unidades al 31 de diciembre de 2012, en comparación con 1,367 unidades del mismo período en el año anterior, lo que representó un incremento de 7.8%. La venta a terceros aumentó 14.3% para llegar a 1,331.8 millones de pesos, derivado principalmente por el crecimiento en ventas mismas tiendas del Sistema de Burger King y Domino’s Pizza en México y a que, adicionalmente se atienden las franquicias de la marca Italianni’s como parte de la integración al Modelo de Servicio Alsea.

1,474  
Unidades Atendidas

El EBITDA aumentó 97.9% durante el año completo 2012, para cerrar en 78.4 millones de pesos en comparación con el EBITDA de 39.6 millones de pesos del mismo período en 2011. Dicho incremento de 38.8 millones de pesos es atribuido principalmente al crecimiento en las ventas mismas tiendas, al incremento en el número de unidades en operación y a la disminución en el efecto por nuevos negocios. El margen aumentó en 70 puntos base, derivado principalmente de un menor costo como resultado de la mezcla de negocios y, a las eficiencias y apalancamiento operativo alcanzado durante el año.

RESULTADOS NO OPERATIVOS

Costo Integral de Financiamiento

El costo integral de financiamiento durante 2012 aumentó a 189.3 millones de pesos en comparación con los 118.1 millones de pesos generado en el mismo periodo del año anterior. Dicho aumento de 71.2 millones de pesos es principalmente resultado del incremento de 67.0 millones de pesos en los intereses pagados neto, como consecuencia de los créditos adquiridos para hacer frente a la adquisición de Italianni’s, y en menor medida a la disminución de 4.2 millones de pesos en el resultado cambiario.

Impuestos a la Utilidad.

El impuesto a la utilidad por 219.1 millones de pesos presentó un incremento de 112.1 millones de pesos en comparación con el año 2011, esto como resultado del crecimiento de 277.2 millones de pesos en la utilidad antes de impuestos durante el año completo 2012 y al efecto generado por la consolidación de las operaciones en Sudamérica, en donde algunos países tienen una tasa de impuesto superior a la de México.

Tasa Efectiva de  
35.3 %

## BALANCE GENERAL

### Equipo de Tienda, Mejoras a Locales Arrendados e Inmuebles, Derecho de Uso de Marca, Crédito Mercantil y Pre operativos

El incremento de 1,965.6 millones de pesos en este rubro se debió principalmente a la adquisición de la operación de Italianni's en México y en menor medida, a la adquisición de activos para la apertura de nuevas unidades como parte del programa de expansión de los últimos doce meses. Dichos efectos, fueron parcialmente compensados con la amortización y depreciación de activos de acuerdo a las políticas contables y en menor medida a la baja de activos por cierre de unidades.

Durante los doce meses terminados al 31 de diciembre de 2012, Alsea realizó inversiones de capital por 2,751.0 millones de pesos. Del 95% de las inversiones de capital realizadas, equivalente a 2,614.9 millones de pesos, se destinaron 1,765.0 millones de pesos para la adquisición de Italianni's y 849.9 millones de pesos para la apertura de unidades, renovación de equipos y remodelación de unidades existentes de las diferentes marcas que opera la Compañía. Asimismo, los restantes 136.1 millones de pesos se destinaron para otros conceptos, destacando los proyectos de mejora y logística, así como las licencias de software entre otros.

**2,751 mdp**  
Capex en 2012

### Inventarios

Los inventarios aumentaron de 403.1 millones de pesos al 31 de diciembre de 2011 a 550.4 millones de pesos al 31 de diciembre de 2012. Este aumento de 147.3 millones de pesos es atribuible principalmente al incremento en el inventario de algunos insumos debido a compras de oportunidad, a la consolidación del inventario de Italianni's en Alsea como consecuencia de la adquisición, así como a la estrategia de sobre inventario generada para las operaciones de Argentina como consecuencia de los problemas de importación en el país. Dicho efecto fue en menor medida, a consecuencia del crecimiento de inventario por nuevas unidades en operación.

### Otros Activos Circulantes

La disminución en la cuenta de otros activos circulantes por 2,184.2 millones de pesos al 31 de diciembre de 2012 se atribuye principalmente a que, al cierre de 2011 existía el depósito que se realizó al fideicomiso de administración como parte del proceso para la adquisición de Italianni's, concluida en febrero de 2012.

### Impuestos por Pagar - Neto

El aumento en la cuenta de impuestos por pagar – neto de impuestos por recuperar, de 89.5 millones de pesos al 31 de diciembre de 2012, es atribuible principalmente a un incremento en el impuesto sobre la renta por pagar, parcialmente compensado con un mayor IVA por recuperar.

### ISR Diferido

El impuesto sobre la renta diferido aumentó de 692.4 millones de pesos al 31 de diciembre de 2011, a 829.0 millones de pesos al 31 de diciembre de 2012. Este incremento de 136.6 millones de pesos se generó principalmente como consecuencia al reconocimiento de las pérdidas fiscales y al efecto de las diferencias en tasas de depreciación financiera y fiscal.

### Proveedores

Los proveedores aumentaron de 1,021.4 millones de pesos al 31 de diciembre de 2011, a 1,129.6 millones de pesos al 31 de diciembre de 2012. Esta variación de 108.2 millones de pesos, se generó principalmente como consecuencia de un mejor proceso de negociación, lo que se traduce en un aumento de 2 días de proveedores al haber pasado de 43 a 45 días en los últimos doce meses, y en menor medida por un mayor número de unidades en operación.

**2 días ↑**  
de proveedores

Deuda Bancaria y Bursátil

Al 31 de diciembre de 2012, la deuda total de Alsea disminuyó en 1,582.0 millones de pesos, al cerrar en los 2,474.5 millones de pesos en comparación con los 4,056.5 millones de pesos en la misma fecha del año anterior. La deuda neta consolidada de la empresa en comparación con el cierre del cuarto trimestre de 2011, disminuyó 1,775.3 millones de pesos, al cerrar en 1,541.9 millones de pesos al 31 de diciembre de 2012 en comparación con los 3,317.2 millones de pesos en mismo trimestre del año anterior. Esta disminución es atribuible principalmente al prepago del certificado bursátil ALSEA11 con los recursos obtenidos de la colocación de capital realizada, y al flujo generado por la Compañía en los últimos doce meses.

Al 31 de diciembre de 2012, el 84.0% de la deuda era de largo plazo, y a esa misma fecha el 98.0% estaba denominada en pesos mexicanos y el 2.0% en pesos argentinos.

En la siguiente tabla se presenta el saldo de la deuda total en millones de pesos al 31 de diciembre de 2012, así como los vencimientos que se tienen para los años subsecuentes:

| Estructura de Deuda Bancaria |         |        |             |                          |      |       |      |       |     |
|------------------------------|---------|--------|-------------|--------------------------|------|-------|------|-------|-----|
| Banco                        | Crédito | ST     | Saldo 4T-12 | Vencimientos por crédito |      |       |      |       |     |
|                              |         |        |             | 2013                     | 2014 | 2015  | 2016 |       |     |
| Banamex                      | \$600   | 1.40%  | \$588       | 60                       | 162  | 162   | 204  |       |     |
| BBVA                         | \$525   | 1.20%  | \$525       | 53                       | 105  | 158   | 210  |       |     |
| HSBC                         | \$300   | 1.50%  | \$99        | 8                        | 8    | 82    | -    |       |     |
| HSBC                         | \$737   | 1.40%  | \$737       | 147                      | 147  | 184   | 258  |       |     |
| Santander                    | \$533   | 1.25%  | \$488       | 91                       | 91   | 91    | 216  |       |     |
| BBVA Francés                 | CR      | 18.75% | \$35        | 35                       | -    | -     | -    |       |     |
| Citibank Chile               | CR      | 0,74%  | \$3         | 3                        | -    | -     | -    |       |     |
| Vencimientos por Año         |         |        | \$2,475     | \$397                    | 16%  | \$513 | 21%  | \$677 | 27% |
|                              |         |        |             |                          |      | \$888 | 36%  |       |     |

Cifras en millones de pesos mexicanos MXN.  
Considera una TIIE de 4.84 %.  
CR = Línea de Crédito Revolvente.

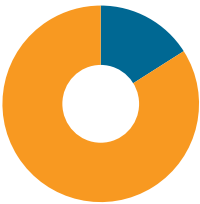
Programa de Recompra de Acciones

Al 31 de diciembre de 2012, la Compañía cerró con un saldo de cero acciones en el fondo de recompra. Durante los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2012, la Compañía realizó operaciones de compra y venta por un total de 13.3 millones de acciones por un monto aproximado de 212.6 millones de pesos.

Razones Financieras

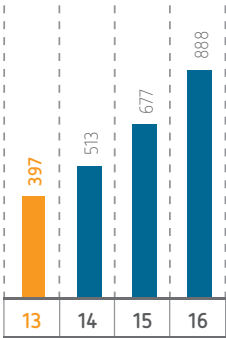
Al 31 de diciembre de 2012, las restricciones financieras establecidas en los contratos de crédito de la Compañía quedaron de la siguiente manera: la relación de Deuda Neta a EBITDA últimos doce meses fue ligeramente menor a 1.0 vez y el EBITDA últimos doce meses a intereses pagados últimos doce meses fue de 6.6 veces.

Estructura de Deuda



Corto plazo 16%  
Largo plazo 84%

Vencimientos por año



**CPP\* = 6.17 %**  
\*TIIE = 4.84 %

**Deuda Neta / EBITDA**  
**0.96 x**

**ROIC = 8.6 %**  
**ROE = 10.5 %**

Promedio diario de operación  
**1.3 millones de acciones**

**Cobertura del 70 %**  
de las necesidades en USD

El Rendimiento de la Inversión Operativa Neta ("ROIC")<sup>(4)</sup> aumentó de 6.4% a 8.6% durante los últimos doce meses terminados el 31 de diciembre de 2012. El Retorno sobre el Capital ("ROE")<sup>(5)</sup> de los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2012 fue de 10.5% en comparación con 7.4% del mismo período del año anterior.

**Indicadores Bursátiles**

Al 31 de diciembre de 2012, ALSEA\* cerró con 687.8 millones de acciones en circulación a un precio de 25.78 pesos por acción, lo cual representa un incremento del 83.1% sobre el precio al cierre de 2011. Asimismo, al cierre de año la Compañía tenía el 47.3% de acciones flotantes y el Valor de Empresa entre EBITDA de los últimos doce meses fue de 12.2 veces. Durante 2012 la emisora presentó un promedio diario operado de 1.3 millones de acciones.

**Perfil de Coberturas**

La Dirección de Finanzas, en conjunto con la Subdirección de Tesorería, deberán administrar los riesgos en función a: mitigar riesgos presentes y futuros; no distraer recursos de la operación y el plan de expansión; y contar con la certeza en flujos futuros de la compañía, con lo que también se deberá de llevar una estrategia del costo de la deuda. Los instrumentos utilizados tendrán únicamente fines de cobertura.

Durante 2012 se vencieron derivados de coberturas en dólares americanos por 103.4 millones de dólares, a un tipo de cambio promedio de 12.97 pesos por dólar. Como resultado de esta cobertura se tuvo una utilidad cambiaria por 19.1 millones de pesos. Para 2013 Alsea cuenta con coberturas para compra de dólares por un importe aproximado de 45.0 millones de dólares americanos con un tipo de cambio promedio de 12.84 pesos por dólar.

# Informe Anual del Comité de Prácticas Societarias

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

18 de Febrero de 2013

En cumplimiento del Artículo 42 y 43 de la 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 2012. 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 Ley del Mercado de Valores, por lo que no fue necesario hacer recomendación alguna en este sentido.
2. Fue presentado y aprobado por parte de este Comité el Plan Estratégico de Distribuidora e Importadora Alsea, S.A. de C.V. (DIA).
3. Fue presentado y aprobado por este Comité el Plan de Inversión para Brasil.
4. Fueron presentados los resultados trimestrales y acumulados del Plan de Bursatilidad 2012. Se solicitó a la Dirección General una recomendación para la mejora del float de Alsea garantizando así la permanencia en el IPC. Así mismo, se solicitó presentar la propuesta de las estrategias clave para incrementar el precio de la acción.
5. Se nos presentó la actualización del Costo del Accionista aplicable al cierre de cada trimestre del 2012 utilizando la metodología autorizada por el Consejo de Administración y se aprueba seguir utilizando la tasa del 16.0%. Se solicitó al Consejero delegado de Latam presentar a este comité una estrategia clara para minimizar el impacto de un cambio negativo en la situación macroeconómica de Argentina.
6. 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.
7. Fueron presentados los resultados de la evaluación de directivos relevantes del 2012. Este comité solicitó un documento que contenga el desglose de los resultados de los directivos relevantes así como el monto a erogar por el mismo.
8. Se presentó los resultados de la encuesta de Clima Organizacional de Alsea 2012 con la metodología de Great Place to Work.
9. Se presentó una síntesis del plan de trabajo para el desarrollo de las tablas de reemplazo de la Dirección General. Este Comité solicitó a Recursos Humanos que una vez concluidas las evaluaciones correspondientes a los candidatos seleccionados se envíen para su evaluación.
10. Fue presentada por la Dirección Corporativa de Recursos Humanos la estrategia de de Compensación 2013 para los niveles directivos, este comité recomendó la aprobación de dicha estrategia.
11. Fue presentada la estructura organizacional de Alsea 2013, misma que será comunicada a principios de marzo para ser implantada a partir del 1ro de abril. Se recomendó llevar al Consejo de Administración para su aprobación.

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

Atentamente,



Presidente del Comité de Prácticas Societarias  
**Julio Gutiérrez Mercadillo**

# Informe Anual del Comité de Auditoría

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

18 de febrero de 2013

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 2012. En el desarrollo de nuestro trabajo, hemos tenido presentes las recomendaciones establecidas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas y de acuerdo a un programa de trabajo elaborado con base en el Reglamento del Comité, nos reunimos por lo menos cada trimestre para llevar a cabo las actividades que se describen a continuación:

- I. **EVALUACIÓN DE RIESGOS:** Revisamos con la Administración y los Auditores Externos e Internos, los factores críticos de riesgo que puedan afectar las operaciones de la Compañía, determinándose que los mismos han sido apropiadamente identificados y administrados.
- II. **CONTROL INTERNO:** Nos cercioramos que la Administración, en cumplimiento de sus responsabilidades en materia de control interno, haya establecido los procesos y políticas apropiados. En adición, dimos seguimiento a los comentarios y observaciones que al respecto, hayan desarrollado los Auditores Externos e Internos en el desempeño de su trabajo.
- III. **AUDITORÍA EXTERNA:** Recomendamos al Consejo de Administración la contratación de los auditores externos del Grupo y subsidiarias para el ejercicio fiscal 2012. Para este fin, nos cercioramos de su independencia y el cumplimiento de los requerimientos establecidos en la Ley. Analizamos con ellos, su enfoque y programa de trabajo.

Mantuvimos con ellos una comunicación constante y directa para conocer los avances de su trabajo, las observaciones que tuvieran y tomar nota de los comentarios sobre su revisión de los estados financieros anuales. Conocimos oportunamente sus conclusiones e informes sobre los estados financieros anuales y dimos seguimiento a la implementación de las observaciones y recomendaciones que desarrollaron en el transcurso de su trabajo.

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, e iniciamos el proceso de evaluación correspondiente al ejercicio 2012.

- IV. **AUDITORÍA INTERNA:** Con el fin de mantener su independencia y objetividad, el área de Auditoría Interna, le reporta funcionalmente al Comité de Auditoría.

Con la debida oportunidad, revisamos y aprobamos su programa anual de actividades. Para elaborarlo, Auditoría Interna participó en el proceso de identificación de riesgos, el establecimiento de controles y su verificación.

Recibimos informes periódicos relativos al avance del programa de trabajo aprobado, las variaciones que pudiera haber tenido así como las causas que las originaron.

Dimos seguimiento a las observaciones y sugerencias que desarrollaron y su implementación oportuna.

- V. **INFORMACIÓN FINANCIERA, POLÍTICAS CONTABLES E INFORMES A TERCEROS:** Revisamos con las personas responsables, el proceso de preparación de 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 y nos cercioramos que los criterios, políticas contables y de información utilizados por la Administración para preparar la información financiera, sean adecuados y suficientes y se hayan aplicado en forma consistente con el ejercicio anterior, en consecuencia, la información presentada por la Administración, refleja en forma razonable la situación financiera, los resultados de la operación y los cambios en la situación financiera de la Sociedad, por el año terminado el 31 de Diciembre de 2012.



Revisamos también, los reportes trimestrales que prepara la Administración para ser presentados a los accionistas y público en general, verificando que fueran preparados utilizando los mismos criterios contables empleados para preparar la información anual. Pudimos verificar que existe un proceso integral que proporcione una seguridad razonable sobre su contenido. Como conclusión, recomendamos al Consejo que autorizara su publicación.

Nuestra revisión incluyó también los reportes y cualquier otra información financiera requerida por los Organismos Reguladores en México.

Revisamos y confirmamos que la Empresa, a partir de 2012 adoptó e implemento para la preparación de sus Estados Financieros el marco contable establecido en las Normas Internacionales de Información Financiera emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IFRS e IASB por sus siglas en inglés, respectivamente), considerando como parte de este proceso la opinión y observaciones de los auditores externos, por lo que con lo anterior concluimos que la Empresa dio cumplimiento a las disposiciones establecidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

VI. 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, vigilamos la eficacia del procedimiento establecido para su identificación y seguimiento, así como su adecuada revelación y registro.

VII. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS: Llevamos a cabo reuniones regulares con la Administración, para mantenernos informados de la marcha de la Sociedad, las actividades y eventos relevantes y poco usuales. También nos reunimos con los auditores externos e internos, para comentar el desarrollo de su trabajo, limitaciones que pudieran haber tenido y facilitar cualquier comunicación privada que desearan tener con el Comité.

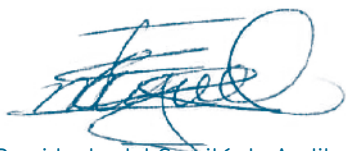
En los casos que juzgamos conveniente, solicitamos el apoyo y opinión de expertos independientes. Asimismo, no tuvimos conocimiento de posibles incumplimientos significativos a las políticas de operación, sistema de control interno y políticas de registro contable.

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  
**Ivan Moguel Kuri**



---

# ESTADOS FINANCIEROS

---

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

**Estados financieros consolidados**

por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2012 y 2011, e  
Informe de los auditores independientes del 29 de marzo de 2013.

## Índice

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Informe de los auditores independientes                    | 70 |
| Estados consolidados de situación financiera               | 72 |
| Estados consolidados de resultados                         | 74 |
| Estados consolidados de resultados integrales              | 75 |
| Estados consolidados de variaciones en el capital contable | 76 |
| Estados consolidados de flujos de efectivo                 | 78 |
| Notas a los estados financieros consolidados               | 80 |

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

## (Miles de pesos)

Hemos auditado los estados financieros consolidados adjuntos de Alsea, S. A. B. de C. V. y subsidiarias (la Compañía), que comprenden los estados consolidados de situación financiera al 31 de diciembre de 2011 y los estados consolidados de resultados, de otros resultados integrales, de cambios en el capital contable y de flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, y notas que incluyen un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa.

### Responsabilidad de la administración en relación con los estados financieros consolidados

La administración es responsable de la preparación y presentación razonable de los estados financieros consolidados adjuntos de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, y del control interno que la administración considere necesario para permitir la preparación de estados financieros consolidados libres de desviación material debido a fraude o error.

### Responsabilidad de los auditores

Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre los estados financieros consolidados adjuntos basada en nuestra auditoría. Hemos llevado a cabo nuestra auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría. Dichas normas exigen que cumplamos los requerimientos de ética, así como que planifiquemos y ejecutemos la auditoría con el fin de obtener una seguridad razonable sobre si los estados financieros consolidados están libres de desviación material.

Una auditoría conlleva la aplicación de procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los importes y la información revelada en los estados financieros consolidados. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluida la evaluación de los riesgos de desviación material en los estados financieros consolidados debido a fraude o error. Al efectuar dichas evaluaciones del riesgo, el auditor tiene en cuenta el control interno relevante para la preparación y presentación razonable por parte de la entidad de los estados financieros consolidados, con el fin de diseñar los procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias, y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno de la entidad. Una auditoría también incluye la evaluación de lo adecuado de las políticas contables aplicadas y de la razonabilidad de las estimaciones contables realizadas por la administración, así como la evaluación de la presentación de los estados financieros consolidados en su conjunto.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión de auditoría.

### Opinión

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados presentan razonablemente, en todos los aspectos materiales, la situación financiera consolidada de Alsea, S. A. B. de C. V. y subsidiarias, al 31 de diciembre de 2011, así como los resultados consolidados de sus operaciones y sus flujos de efectivo consolidados por el año terminado en esa fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera.

### Párrafos de énfasis

Sin expresar salvedades en nuestra opinión, llamamos la atención sobre lo siguiente:

Como se menciona en la nota 1(e) y como resultado de las sentencias judiciales emitidas en diciembre de 2009, noviembre de 2010 y diciembre de 2011, Alsea ha establecido los acuerdos necesarios para concretar la adquisición de Italcafé, S. A. de C. V., concluyendo así las disputas judiciales sostenidas desde años anteriores, sin perjuicio para ninguno de los involucrados en dicho proceso. Por otra parte, en febrero de 2012 se concretó dicha adquisición que ascendió a \$1,765,000, por lo que a partir de esa fecha se transfirió el control de activos y pasivos adquiridos a la Compañía.

Como se menciona en la nota 1(b), en mayo de 2011, Alsea concreto la colocación de certificados bursátiles por un monto de \$1,000,000 en el mercado mexicano, los cuales fueron amortizados anticipadamente en diciembre de 2012 a través de recursos obtenidos por una emisión de acciones realizada en el mismo mes de diciembre con valor de \$1,150,000.

KPMG CARDENAS DOSAL, S. C.



C.P.C. Jaime Sánchez Mejorada Fernández

29 de marzo de 2013.

# Informe de los auditores independientes al Consejo de Administración y Accionistas de Alsea, S.A.B. de C. V.

Hemos efectuado la auditoria de los estados financieros consolidados adjuntos de Alsea, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias (la Entidad), los cuales comprenden los estados consolidados de situación financiera al 31 de diciembre de 2012, y los estados consolidados de resultados, de resultados integrales, de variaciones en el capital contable y de flujos de efectivo correspondientes al año terminado en dicha fecha, así como un resumen de las políticas contables significativas y otras notas explicativas.

## Responsabilidad de la Administración sobre los estados financieros consolidados

La administración de la Entidad es responsable por la preparación y la presentación razonable de los estados financieros consolidados adjuntos de conformidad con las Norma Internacionales de Información Financiera, así como del control interno que la Administración de la Entidad considere necesario para poder preparar los estados financieros consolidados para que se encuentren libres de errores importantes, debido a fraude o error.

## Responsabilidad de los Auditores Independientes

Nuestra responsabilidad es la de expresar una opinión sobre estos estados financieros consolidados con base en nuestras auditorías. Hemos realizado las auditorías de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría. Dichas normas requieren que cumplamos con requerimientos éticos y que planeemos y realicemos las auditorías de tal manera que permitan obtener una seguridad razonable de que los estados financieros están libres de errores importantes.

Una auditoría consiste en ejecutar procedimientos para obtener evidencia de auditoría que soporte las cifras y revelaciones de los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio de los auditores, incluyendo la evaluación de los riesgos de errores importantes en los estados financieros, ya sea debido a fraude o error. Al efectuar dicha evaluación de riesgos, los auditores consideran el control interno para la preparación y presentación razonable de los estados financieros de la Entidad, con el propósito de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados de acuerdo con las circunstancias, pero no con el propósito de emitir una opinión sobre la efectividad del control interno de la Entidad. Una auditoría también incluye la evaluación de lo adecuado de las políticas contables utilizadas y de la razonabilidad de las estimaciones contables efectuadas por la administración de la Entidad, así como la evaluación de la presentación en su conjunto de los estados financieros.

Creemos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido es suficiente y adecuada para proporcionar una base para nuestra opinión de auditoría.

## Opinión

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 2012, así como su desempeño financiero y sus flujos de efectivo correspondientes al ejercicio terminado en dicha fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera.

## Otros asuntos

Los estados financieros de Alsea, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias del ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2011 y 1 de enero 2011 fueron auditados por otros auditores que expresaron una opinión sin salvedades sobre dichos estados financieros el 29 de marzo de 2013.

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C.  
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited



C. P. C. Francisco Torres Uruchurtu

29 de marzo de 2013

# Estados consolidados de situación financiera

Al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y 1 de enero de 2011 (fecha de transición)

(En miles de pesos)

| Activo                                                             | Notas | 2012                | 2011                | Fecha de transición |
|--------------------------------------------------------------------|-------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Activo circulante</b>                                           |       |                     |                     |                     |
| Efectivo y equivalentes de efectivo                                | 6     | \$ 932,594          | \$ 739,379          | \$ 640,203          |
| Clientes, neto                                                     | 7     | 339,481             | 219,350             | 207,224             |
| Impuestos al valor agregado y otros impuestos por recuperar        |       | 272,254             | 243,736             | 218,037             |
| Otras cuentas por cobrar                                           |       | 196,450             | 166,228             | 39,482              |
| Inventarios, neto                                                  | 8     | 550,394             | 403,130             | 352,325             |
| Pagos anticipados                                                  | 9     | 184,201             | 128,631             | 95,233              |
| Depósitos en garantía                                              | 10    | -                   | 2,262,800           | -                   |
| Total del activo circulante                                        |       | 2,475,374           | 4,163,254           | 1,552,504           |
| <b>Activos a largo plazo</b>                                       |       |                     |                     |                     |
| Depósitos en garantía                                              | 10    | 110,020             | 86,991              | 78,168              |
| Inversión en acciones de compañía asociada                         | 11    | 40,296              | 30,394              | 20,783              |
| Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades, neto | 12    | 3,924,108           | 3,472,420           | 2,994,123           |
| Activos intangibles, neto                                          | 12    | 2,418,830           | 928,695             | 914,626             |
| Impuestos a la utilidad diferidos                                  | 23b   | 828,965             | 692,420             | 544,474             |
| Total del activo a largo plazo                                     |       | 7,322,219           | 5,210,920           | 4,552,174           |
| <b>Total del activo</b>                                            |       | <b>\$ 9,797,593</b> | <b>\$ 9,374,174</b> | <b>\$ 6,104,678</b> |

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.

Lic. Fabián Gosselin Castro  
Director General

Lic. Diego Gaxiola Cuevas  
Director de Administración y Finanzas

C.P. Alejandro Villarruel Morales  
Contralor Corporativo



| Pasivo y capital contable                                   | Notas | 2012         | 2011         | Fecha de transición |
|-------------------------------------------------------------|-------|--------------|--------------|---------------------|
| <b>Pasivo circulante</b>                                    |       |              |              |                     |
| Vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo          | 15    | \$ 396,647   | \$ 185,333   | \$ 229,524          |
| Proveedores                                                 |       | 1,129,612    | 1,021,424    | 710,548             |
| Cuentas por pagar y pasivos acumulados                      |       | 209,669      | 117,633      | 120,092             |
| Provisiones                                                 | 18    | 661,735      | 571,730      | 364,592             |
| Impuestos a la utilidad                                     |       | 189,749      | 87,638       | 37,032              |
| Impuesto a la utilidad por consolidación fiscal             |       | 6,885        | 7,089        | 2,606               |
| Total del pasivo circulante                                 |       | 2,594,297    | 1,990,847    | 1,464,394           |
| <b>Pasivo a largo plazo</b>                                 |       |              |              |                     |
| Deuda a largo plazo, excluyendo vencimientos circulantes    | 15    | 2,077,833    | 2,877,667    | 668,000             |
| Certificados bursátiles                                     | 16    | -            | 993,531      | 694,834             |
| Otros pasivos                                               |       | 58,787       | 24,924       | 37,962              |
| Impuesto a la utilidad por consolidación fiscal             |       | 186,569      | 162,724      | 127,720             |
| Beneficios al retiro a empleados                            | 22    | 51,210       | 31,750       | 22,498              |
| Total del pasivo a largo plazo                              |       | 2,374,399    | 4,090,596    | 1,551,014           |
| <b>Total del pasivo</b>                                     |       | 4,968,696    | 6,081,443    | 3,015,408           |
| <b>Capital contable</b>                                     |       |              |              |                     |
|                                                             | 24    |              |              |                     |
| Capital social                                              |       | \$ 403,339   | \$ 362,461   | \$ 362,080          |
| Prima en emisión de acciones                                |       | 2,466,822    | 1,092,047    | 1,086,415           |
| Utilidades retenidas                                        |       | 1,173,693    | 1,118,767    | 1,031,772           |
| Reserva para recompra de acciones                           |       | 564,201      | 383,903      | 363,833             |
| Otras partidas de la utilidad integral                      |       | (87,347)     | 36,750       | -                   |
| Capital contable atribuible a la participación controladora |       | 4,520,708    | 2,993,928    | 2,844,100           |
| Participación no controladora                               |       | 308,189      | 298,803      | 245,170             |
| <b>Total del capital contable</b>                           |       | 4,828,897    | 3,292,731    | 3,089,270           |
| <b>Total del pasivo y capital contable</b>                  |       | \$ 9,797,593 | \$ 9,374,174 | \$ 6,104,678        |

# Estados consolidados de resultados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2012 y 2011  
(En miles de pesos)

|                                                       | Notas | 2012          | 2011          |
|-------------------------------------------------------|-------|---------------|---------------|
| Ventas netas                                          |       | \$ 13,519,506 | \$ 10,668,771 |
| Costo de ventas                                       |       | 4,771,721     | 3,787,599     |
| Arrendamientos                                        |       | 1,066,583     | 827,370       |
| Depreciación y amortización                           |       | 794,867       | 661,780       |
| Costos y gastos de operación                          |       | 6,098,830     | 4,846,801     |
| Otros ingresos (gastos), neto                         | 21    | 9,804         | (92,154)      |
| Ingresos por intereses                                |       | (47,043)      | (20,687)      |
| Utilidad en cambios, neto                             |       | (8,719)       | (12,911)      |
| Gasto por intereses                                   |       | 245,104       | 151,692       |
|                                                       |       | 607,967       | 334,973       |
| Participación en los resultados de compañía asociada  | 11    | 12,978        | 8,805         |
| Utilidad antes de impuestos a la utilidad             |       | 620,945       | 343,778       |
| Impuestos a la utilidad                               | 23    | 219,147       | 107,017       |
| Utilidad neta consolidada                             |       | \$ 401,798    | \$ 236,761    |
| Utilidad integral del periodo atribuible a:           |       |               |               |
| Participación no controladora                         |       | \$ 36,880     | \$ 27,118     |
| Participación controladora                            |       | \$ 364,918    | \$ 209,643    |
| Utilidad neta básica por acción (centavos por acción) | 25    | \$ 0.57       | \$ 0.34       |

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.

Lic. Fabián Gosselin Castro  
Director General

Lic. Diego Gaxiola Cuevas  
Director de Administración y Finanzas

C.P. Alejandro Villarruel Morales  
Contralor Corporativo

# Estados consolidados de resultados integrales

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2012 y 2011

(En miles de pesos)

|                                                                        | 2012       | 2011       |
|------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Utilidad neta consolidada                                              | \$ 401,798 | \$ 236,761 |
| Otras partidas integrales:                                             |            |            |
| Valuación de instrumentos financieros                                  | (9,963)    | 9,166      |
| Conversión de operaciones extranjeras                                  | (114,134)  | 27,584     |
| Total de utilidad integral del periodo, neta de impuesto a la utilidad | 277,701    | 273,511    |
| Utilidad integral del periodo atribuible a:                            |            |            |
| Utilidad neta de participación controladora                            | \$ 240,821 | \$ 246,393 |
| Participación no controladora                                          | \$ 36,880  | \$ 27,118  |

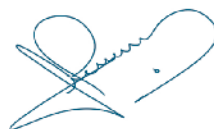
Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.



Lic. Fabián Gosselin Castro  
Director General



Lic. Diego Gaxiola Cuevas  
Director de Administración y Finanzas



C.P. Alejandro Villarruel Morales  
Contralor Corporativo

# Estados consolidados de variaciones en el capital contable

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2012 y 2011  
(En miles de pesos)

|                                                                                      | Capital aportado |                              |                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------|----------------------|
|                                                                                      | Capital Social   | Prima en emisión de acciones | Acciones Recompradas |
| Saldos al inicio de 2011 (fecha de transición)                                       | \$ 368,362       | \$ 1,086,415                 | \$ (6,282)           |
| Aumento de la participación no controladora                                          | -                | -                            | -                    |
| Acciones recompradas, neto (nota 24)                                                 | -                | -                            | 381                  |
| Prima por suscripción de acciones (nota 24)                                          | -                | 5,632                        | -                    |
| Traspaso de la reserva legal                                                         | -                | -                            | -                    |
| Dividendos decretados en efectivo (nota 24)                                          | -                | -                            | -                    |
| Utilidad integral                                                                    | -                | -                            | -                    |
| Saldos al 31 de diciembre de 2011                                                    | \$ 368,362       | \$ 1,092,047                 | \$ (5,901)           |
| Acciones recompradas, neto (nota 24)                                                 | -                | 1,090                        | 5,901                |
| Traspaso de la reserva legal (nota 24)                                               | -                | -                            | -                    |
| Adquisición de negocios y compra de la participación no controladora (nota 1d y 14 ) | -                | (15,262)                     | -                    |
| Dividendos decretados en acciones (nota 24)                                          | 8,233            | 300,669                      | -                    |
| Dividendos decretados en efectivo por una subsidiaria (nota 24)                      | -                | -                            | -                    |
| Colocación de acciones (nota 1d)                                                     | 26,744           | 1,088,278                    | -                    |
| Utilidad integral                                                                    | -                | -                            | -                    |
| Saldos al 31 de diciembre de 2012                                                    | \$ 403,339       | \$ 2,466,822                 | \$ -                 |

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.

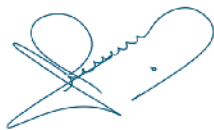
|  | Resultados acumulados             |               |                      | Otras partidas del resultado integral |                                                 |                                     |                               |                            |
|--|-----------------------------------|---------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
|  | Reserva para recompra de acciones | Reserva legal | Utilidades retenidas | Valuación de instrumentos financieros | Efecto de conversión de operaciones extranjeras | Total de participación controladora | Participación no controladora | Total del Capital Contable |
|  | \$ 363,833                        | \$ 86,051     | \$ 945,721           | \$ -                                  | \$ -                                            | \$ 2,844,100                        | \$ 245,170                    | \$ 3,089,270               |
|  | -                                 | -             | -                    | -                                     | -                                               | -                                   | 26,515                        | 26,515                     |
|  | 20,070                            | -             | -                    | -                                     | -                                               | 20,451                              | -                             | 20,451                     |
|  | -                                 | -             | -                    | -                                     | -                                               | 5,632                               | -                             | 5,632                      |
|  | -                                 | 7,560         | (7,560)              | -                                     | -                                               | -                                   | -                             | -                          |
|  | -                                 | -             | (122,648)            | -                                     | -                                               | (122,648)                           | -                             | (122,648)                  |
|  | -                                 | -             | 209,643              | 9,166                                 | 27,584                                          | 246,393                             | 27,118                        | 273,511                    |
|  | \$ 383,903                        | \$ 93,611     | \$ 1,025,156         | \$ 9,166                              | \$ 27,584                                       | \$ 2,993,928                        | \$ 298,803                    | \$ 3,292,731               |
|  | 180,298                           | -             | (1,090)              | -                                     | -                                               | 186,199                             | -                             | 186,199                    |
|  | -                                 | 7,125         | (7,125)              | -                                     | -                                               | -                                   | -                             | -                          |
|  | -                                 | -             | -                    | -                                     | -                                               | (15,262)                            | (494)                         | (15,756)                   |
|  | -                                 | -             | (308,902)            | -                                     | -                                               | -                                   | -                             | -                          |
|  | -                                 | -             | -                    | -                                     | -                                               | -                                   | (27,000)                      | (27,000)                   |
|  | -                                 | -             | -                    | -                                     | -                                               | 1,115,022                           | -                             | 1,115,022                  |
|  | -                                 | -             | 364,918              | (9,963)                               | (114,134)                                       | 240,821                             | 36,880                        | 277,701                    |
|  | \$ 564,201                        | \$ 100,736    | \$ 1,072,957         | \$ (797)                              | \$ (86,550)                                     | \$ 4,520,708                        | \$ 308,189                    | \$ 4,828,897               |



Lic. Fabián Gosselin Castro  
Director General



Lic. Diego Gaxiola Cuevas  
Director de Administración y Finanzas



C.P. Alejandro Villarruel Morales  
Contralor Corporativo

## Estados consolidados de flujos de efectivo

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2012 y 2011

(En miles de pesos)

|                                                              | Notas   | 2012        | 2011        |
|--------------------------------------------------------------|---------|-------------|-------------|
| <b>Flujos de efectivo de actividades de operación</b>        |         |             |             |
| Utilidad neta consolidada                                    |         | \$ 401,798  | \$ 236,761  |
| Ajustes por:                                                 |         |             |             |
| Impuestos a la utilidad reconocidos en resultados            |         | 219,147     | 107,017     |
| Participación en las utilidades de compañías asociadas       |         | (12,978)    | (8,805)     |
| Costos financieros reconocidos en resultados                 |         | 245,104     | 151,692     |
| Ingreso por inversión reconocido en resultados               |         | (47,043)    | (20,687)    |
| Baja de equipo de tienda y propiedades                       |         | 64,200      | 34,099      |
| Estimaciones del periodo                                     |         | 90,005      | 207,138     |
| Depreciación y amortización de activos a largo plazo         | 19      | 811,298     | 670,000     |
| Costo por compra de la participación no controladora         |         | (11,748)    | -           |
| Efecto de valuación de instrumentos financieros              |         | (9,963)     | 9,166       |
|                                                              |         | 1,749,820   | 1,386,381   |
| Cambios en el capital de trabajo                             |         |             |             |
| Clientes                                                     |         | (79,917)    | (10,809)    |
| Impuestos por recuperar                                      |         | (758)       | (25,699)    |
| Otras cuentas por cobrar                                     |         | (23,263)    | (126,745)   |
| Inventarios                                                  |         | (100,418)   | (49,480)    |
| Pagos anticipados                                            |         | (38,332)    | (8,823)     |
| Depósitos en garantía                                        |         | (23,029)    | (37,622)    |
| Proveedores                                                  |         | 80,640      | 272,415     |
| Impuestos por pagar                                          |         | (220,337)   | (167,200)   |
| Otros pasivos                                                |         | 85,066      | 17,514      |
| Obligaciones laborales                                       |         | 19,460      | 9,253       |
|                                                              |         |             |             |
| Flujo neto de efectivo generado en actividades de operación  |         | 1,448,932   | 1,259,186   |
| <b>Flujos de efectivo de actividades de inversión</b>        |         |             |             |
| Intereses cobrados                                           |         | 47,043      | 20,687      |
| Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades |         | (921,123)   | (939,845)   |
| Activos intangibles                                          |         | (220,542)   | (235,904)   |
| Depósito en garantía                                         | 10      | -           | (2,262,800) |
| Rembolso de depósito en garantía                             | 10      | 2,262,800   | -           |
| Compra de participación no controladora                      |         | (15,262)    | -           |
| Flujo de efectivo neto por adquisiciones de negocio          | 1e y 14 | (1,765,000) | -           |
|                                                              |         |             |             |
| Flujo neto de efectivo de actividades de inversión           |         | (612,084)   | (3,417,862) |



|                                                                                 | Notas   | 2012        | 2011       |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|------------|
| <b>Flujos de efectivo por actividades de financiamiento</b>                     |         |             |            |
| Créditos bancarios                                                              | 15      | 75,092      | 2,706,233  |
| Amortización de financiamientos bancarios                                       |         | (750,168)   | (537,317)  |
| Emisión de certificados bursátiles                                              | 1b y 16 | -           | 1,000,000  |
| Amortización de emisión de certificados bursátiles                              |         | (1,000,000) | (700,000)  |
| Incremento en el capital social, neto de prima y gastos por emisión de acciones | 24      | 1,115,022   | -          |
| Intereses pagados                                                               |         | (245,104)   | (151,692)  |
| Dividendos pagados                                                              |         | -           | (122,648)  |
| Otras partidas                                                                  |         | (27,000)    | 26,515     |
| Recompra de acciones, neto                                                      |         | 186,199     | 26,083     |
| Flujo neto de efectivo de actividades de financiamiento                         |         | (645,959)   | 2,247,174  |
| Incremento neto de efectivo y de equivalentes de efectivo                       |         | 190,889     | 88,498     |
| Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del periodo                       |         | 739,379     | 640,203    |
| Efectos cambiarios en el valor del efectivo                                     |         | 2,326       | 10,678     |
| Efectivo y equivalentes de efectivo al final del periodo                        |         | \$ 932,594  | \$ 739,379 |

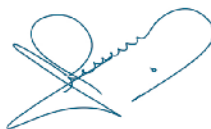
Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.



Lic. Fabián Gosselin Castro  
Director General



Lic. Diego Gaxiola Cuevas  
Director de Administración y Finanzas



C.P. Alejandro Villarruel Morales  
Contralor Corporativo

## Notas a los estados financieros consolidados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2012 y 2011 y al inicio de 2011 (fecha de transición)  
(En miles de pesos)

### 1. Actividad, operaciones sobresalientes de la Entidad y evento subsecuente importante-

Alsea, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias (Alsea o la "Entidad") fue constituida como sociedad anónima de capital variable el 16 de mayo de 1997 en México. El domicilio y la dirección de la oficina registrada de la Entidad está en Paseo de la Reforma No. 222 tercer piso, Col. Juárez, Delegación Cuauhtémoc C.P. 06600, México, D.F.

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

#### Actividad

Alsea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias (Alsea o la "Entidad"), se dedica principalmente a operar unidades de comida rápida "QSR", cafeterías y de comida casual "Casual Dining". En México opera las marcas de Domino's Pizza, Starbucks, Burger King, Chili's Grill & Bar, California Pizza Kitchen, P.F. Chang's, Pei Wei Asian Diner y a partir de marzo de 2012 Italianni's, teniendo para la operación de sus multiunidades el respaldo de su centro de servicios compartidos que incluye la cadena de suministro a través de Distribuidora e Importadora Alsea, S.A. de C.V. (DIA), los servicios inmobiliarios y de desarrollo, así como los servicios administrativos tales como financieros, de recursos humanos y de tecnología. En Chile y Argentina opera la marca Burger King y a partir de 2007 opera Starbucks en estos países, asociado con Starbucks International. En Colombia, a partir de 2008, opera las marcas Domino's Pizza y Burger King. En mayo de 2011, Alsea concretó los acuerdos de desarrollo y operación exclusiva de PFCCB International, Inc., para operar la marca de P.F. Chang's China Bistro en Argentina, Colombia y Chile, país en el que abrió durante 2012 su primera unidad de esta marca.

#### Operaciones sobresalientes

- a. **Acuerdo para adquirir la franquicia maestra de Burger King en México.-** En diciembre de 2012, Alsea alcanzó un Convenio de Asociación Estratégica con Burger King Worldwide, Inc. ("BKW") para adquirir la Franquicia Maestra de la marca BURGER KING® en México con exclusividad de 20 años. De conformidad con el Convenio de Asociación Estratégica alcanzado entre Alsea y BKW, la subsidiaria de BKW en México será fusionada con Operadora de Franquicias Alsea S.A. de C.V. ("OFA"), subsidiaria de Alsea, quedando esta última como sociedad fusionante y operadora de 203 restaurantes de BURGER KING® en México. Concretada la fusión, BKW venderá acciones representativas del capital social de OFA a Alsea. De forma que, una vez completadas las transacciones descritas, Alsea conservará el 80% de OFA y BKW el 20% restante. La fusión está sujeta a la autorización de la Comisión Federal de Competencia. Dentro de los derechos y obligaciones adquiridos por Alsea a través de OFA, destacan: i.- Control operativo de la marca BURGER KING® en todo el territorio mexicano. ii.- La adquisición de 97 restaurantes de BURGER KING®, operando así un total de 203 unidades. iii.- Exclusividad en México por 20 años. iv.- Cobro de regalías a subfranquiciatarios; y v.- Plan de desarrollo que contempla nuevas tiendas corporativas y subfranquicias de BURGER KING® para los siguientes 20 años.
- b. **Amortización anticipada total del Certificado Bursátil "ALSEA 11".-** En mayo de 2011, Alsea concretó la colocación de certificados bursátiles por un monto de \$1,000 millones de pesos en el mercado mexicano. Los recursos obtenidos por esta emisión se utilizaron principalmente para el prepago de los certificados bursátiles emitidos en diciembre de 2009 y marzo de 2010 por \$300 y \$400 millones de pesos, respectivamente.

En diciembre de 2012, la Entidad realizó la amortización anticipada total de dicho certificado bursátil "ALSEA11". El pago realizado fue por un monto aproximado de \$1,004.7 millones de pesos considerando intereses devengados. Dicha emisión fue liquidada con parte de los recursos obtenidos de la emisión de capital realizada por la Entidad, logrando con esto una mejora en el costo de la deuda y perfil de vencimiento. (Nota 16)

- c. Emisión de capital.**– En diciembre de 2012, Alsea realizó una emisión de acciones con valor de 1,150 millones de pesos incluyendo la opción de sobre asignación. La emisión se realizó en el mercado mexicano a través de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y en el mercado extranjero mediante una oferta privada de conformidad con la Regulación S (Regulation “S”) de la Ley de Valores de 1933 (Securities Act of 1933) de los Estados Unidos de América. El precio final de colocación de acuerdo al cierre de libros quedó en 21.50 pesos por acción, lo que derivó en la colocación aproximada de 53.49 millones de acciones en el mercado. Derivado de la emisión y del ejercicio de la opción de sobreasignación, el capital suscrito y pagado de Alsea estará representado por un total de 687’759,054 (seiscientos ochenta y siete millones setecientos cincuenta y nueve mil cincuenta y cuatro) acciones ordinarias, serie única, Clase I, sin expresión de valor nominal. La Entidad utilizó los recursos provenientes de esta emisión para el prepago del certificado bursátil con clave de pizarra ALSEA’11, el cual tenía vencimiento en 2014, por lo que esta transacción reduce su nivel de apalancamiento (Deuda Neta a EBITDA) de 1.9x a 1.2x con datos a septiembre 2012. (nota 24)
- d. Adquisición del 35% de Grupo Calpik , S.A.P.I. DE C.V. y del 10.64 % de Panadería y Alimentos para Food Service, S.A de C.V..**– El junio de 2012, la Entidad concretó la adquisición del 35% restante de las acciones de Grupo Calpik, empresa que mantiene los derechos exclusivos para desarrollar y operar los restaurantes California Pizza Kitchen en México. El registro de esta adquisición originó un cargo al capital contable de \$15,262. Asimismo, en octubre de 2012 Alsea adquirió el 10.64% restante de las acciones de Panadería y Alimentos para Food Service, empresa que distribuye a las marcas de alimentos principalmente a Café Sirena, S de R.L. de C.V. quien opera la marca Starbucks. El registro de estas adquisiciones originó una disminución en la participación no controladora de la Entidad por \$ 15,172 y 11,748 respectivamente. (nota 24)
- e. Acuerdo para la adquisición de los restaurantes Italianni’s, así como, los derechos exclusivos para desarrollar y operar los restaurantes de la marca en México**– En febrero de 2012, concluyó el proceso de adquisición de Italianni’s, el precio final de la adquisición fue de \$1,765 millones de pesos.
- Italianni’s es la cadena de comida italiana líder en México, con 52 unidades en más de 20 estados. La marca se caracteriza por ofrecer un alto estándar de calidad en los productos y servicio para el consumidor, gracias a un equipo de operación experimentado y una filosofía con altos valores de servicio. (nota 14)
- f. Adquisición de la licencia maestra y desarrollo exclusivo para operar la marca Pei Wei Asian Dinner (Pei Wei) en territorio mexicano.**– Como parte del plan de expansión de la Entidad, en octubre de 2011 Alsea firmó el contrato de desarrollo exclusivo y licencia maestra para operar la marca Pei Wei en todo el territorio mexicano. Las condiciones del contrato estipulan la apertura de tres unidades durante los primeros 18 meses y el derecho de un contrato de exclusividad de 10 años, con el compromiso de aperturar 50 unidades, así como el derecho a prórroga en el mismo. El primer restaurante inició operaciones en diciembre de 2011.
- El concepto de esta marca ofrece un menú de cocina asiática que operará para México, bajo un modelo de negocio que ofrece servicio a la mesa, servicio para llevar y servicio a domicilio, generando así valor agregado a la marca.
- Pei Wei es la marca líder en Estados Unidos en el segmento de comida asiática, dentro de la categoría “Fast Casual”, la firma de este contrato convierte a Alsea en pionero en México para operar bajo ese concepto.
- g. Nuevos acuerdos con Starbucks Coffee International (SCI) para México, Argentina y Chile.**– En octubre de 2011, Alsea estableció nuevos acuerdos con SCI para el desarrollo de la marca. Actualmente, en las subsidiarias de Starbucks México y Starbucks Argentina, Alsea mantiene el 82% de participación accionaria y SCI el 18% restante; en la subsidiaria chilena la participación accionaria es del 82% para SCI y del 18% para Alsea.

De conformidad con los acuerdos iniciales, SCI cuenta con la opción para incrementar su participación accionaria en las subsidiarias de México y Argentina hasta el 50% y en la subsidiaria chilena Alsea cuenta con la opción para incrementar su participación accionaria hasta el 49%.

Con los nuevos acuerdos establecidos con SCI para el desarrollo de la marca, Alsea se ha comprometido a desarrollar más de 300 nuevas unidades para los mercados de México y Argentina durante los próximos 5 años, si el plan de aperturas propuesto es alcanzado y se cumplen todos los términos acordados, SCI renunciará a la opción de aumentar su participación en las subsidiarias de México y Argentina.

Los acuerdos firmados también incluyen una ampliación a los derechos de Alsea para el desarrollo de la marca en México, por un período de 5 años adicionales, con lo cual éstos se extienden hasta febrero de 2027.

- h. Acuerdo para el desarrollo y operación exclusiva de la marca P.F. Chang's China Bistro en Argentina, Chile y Colombia** - En mayo de 2011, Alsea firmó el contrato de desarrollo exclusivo, así como la franquicia maestra para operar y desarrollar restaurantes de la marca P.F. Chang's China Bistro en los países de Argentina, Chile y Colombia. Como parte del acuerdo, Alsea abrirá 7 restaurantes en Argentina y 5 en Chile y Colombia en los próximos diez años.
- i. Constitución de Panadería y Alimentos para Food Service, S. A. de C. V.-** En noviembre de 2010 se constituyó la compañía Panadería y Alimentos para Food Service, S. A. de C. V., la cual inició operaciones en septiembre de 2011, con el fin de continuar con la integración vertical de la Entidad, Alsea invirtió en la construcción y desarrollo de una planta productora de sándwiches y pan para proveer a Starbucks y las demás marcas de Alsea. El modelo de negocio contempla la planta central ubicada en Lerma, Estado de México donde está previsto hacer el 100% de los productos de Pastelería y Panadería y el ensamble del 65% de los sándwiches, sumado a esta planta central se diseñaron 3 centros de ensambles regionales ubicados dentro de las instalaciones de DIA Monterrey, Cancún y Hermosillo, los cuales son utilizados para el ensamble de los sándwiches regionales.

**Eventos subsecuentes importantes**

**Adquisición de los derechos exclusivos para desarrollar la marca P.F. Chang's China Bistro en Brasil.-**

En enero 2013, la Entidad firmo el realizó la firma del Contrato de Desarrollo y Operación para desarrollar en exclusiva la marca P.F. Chang's China Bistro en Brasil. Los acuerdos contemplan la apertura de 30 unidades en los próximos 10 años. La marca es líder en el segmento de Comida Casual Asiática dentro de los Estados Unidos, con más de 225 unidades en operación. Actualmente, cuenta con presencia en territorios como: México, Puerto Rico, Canadá, Kuwait, Beirut, Chile, Hawái, Filipinas y Emiratos Árabes Unidos. Para ingresar con P.F. Chang's China Bistro al mercado brasileño, se ha proyectado una estrategia de desarrollo y expansión basada en el exitoso modelo de negocio con el que se opera nuestro portafolio de marcas en Sudamérica. Dicho modelo, ha logrado posicionar a Alsea como el principal operador de Comida Casual y Comida Rápida de Latinoamérica. Con la operación de Brasil como nueva vía de crecimiento, se buscará generar una mayor diversificación y rentabilidad en el portafolio de la Entidad.

**Alsea firma los derechos para desarrollar y operar en exclusiva restaurantes de The Cheesecake Factory® en México**

Alsea firmó un contrato para desarrollar y operar en exclusiva los restaurantes The Cheesecake Factory® en México, Chile, y adicionalmente la opción para Argentina, Brasil, Colombia y Perú, convirtiendo de esta manera a la Entidad en el socio estratégico de la prestigiada marca en toda la región.

El convenio contempla inicialmente el desarrollo de 12 aperturas entre México y Chile para los próximos 8 años, con contratos de 10 años por restaurante y un derecho a prórroga de 10 años adicionales.

La cadena de restaurantes The Cheesecake Factory® es considerada como la de mayor venta por unidad dentro de su categoría. La marca está enfocada en proveer al cliente de un producto y servicio con la más alta calidad. Su operación incluye 162 restaurantes bajo la marca The Cheesecake Factory® en más de 35 estados de la Unión Americana, que operan bajo licencia de franquicia.

## 2. Bases de presentación

### a. Adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera

A partir del 1 de enero de 2012 la Entidad adoptó las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés, en adelante IFRS) y sus adecuaciones e interpretaciones emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés), en vigor al 31 de diciembre de 2012; consecuentemente aplica la IFRS 1, Adopción inicial de las Normas Internacionales de Información Financiera. Estos estados financieros consolidados han sido preparados de conformidad con las normas e interpretaciones emitidas y efectivas a la fecha de los mismos.

#### - Transición a IFRS

Los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2011 fueron los últimos preparados conforme a Normas de Información Financiera Mexicanas (NIF), dichos informes difieren en algunas áreas respecto a las IFRS. En la preparación de los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y por los años que terminaron en esas fechas, la administración de la Entidad ha modificado ciertos métodos de presentación contable y de valuación aplicados en las normas contables de los estados financieros consolidados de NIF para cumplir con IFRS. Las cifras comparativas al 31 de diciembre 2011 y por el año que terminó en esa fecha fueron modificadas para reflejar estas adopciones.

Las conciliaciones y descripciones de los efectos de la transición de NIF a IFRS en los estados de situación financiera, en los resultados y otros resultados integrales se explican en la nota 32.

### b. Bases de medición

Los estados financieros consolidados de la Entidad han sido preparados sobre una base de costo histórico, excepto por ciertos instrumentos financieros que se valúan a su valor razonable, como se explica a mayor detalle en las políticas contables más adelante.

#### i. Costo histórico

El costo histórico generalmente se basa en el valor razonable de la contraprestación entregada a cambio de activos.

#### ii. Valor razonable

El valor razonable se define como el precio que se recibiría por vender un activo o que se pagaría por transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes en el mercado a la fecha de valuación.

c. Bases de consolidación de estados financieros

Los estados financieros consolidados incluyen los de la Entidad y los de sus subsidiarias en las que tiene control. El control se obtiene cuando la Entidad tiene el poder para gobernar las políticas financieras y operativas de una entidad a fin de obtener beneficios de sus actividades. La participación accionaria en su capital social se muestra a continuación:

| Subsidiaria y/o asociada                                             | Actividad                                                                    | Participación accionaria (%) |         |                     |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------|---------------------|
|                                                                      |                                                                              | 2012                         | 2011    | Fecha de transición |
| Panadería y Alimentos para Food Service                              | Distribución de Alimentos marcas Alsea                                       | 100.00%                      | 89.36%  | 89.36%              |
| Café Sirena, S. de R.L de C.V.                                       | Operadora de la marca Starbucks en México                                    | 82.00%                       | 82.00%  | 82.00%              |
| Operadora de Franquicias Alsea, S.A. de C.V.                         | Operadora de la marca Burger King en México                                  | 99.99%                       | 99.99%  | 99.99%              |
| Operadora y Procesadora de Productos de Panificación S.A. de C.V.    | Operadora de la marca Domino's Pizza en México                               | 99.99%                       | 99.99%  | 99.99%              |
| Gastrosur, S.A. de C.V.                                              | Operadora de la marca Chili's Grill & Bar en México                          | 99.99%                       | 99.99%  | 99.99%              |
| Fast Food Sudamericana, S.A.                                         | Operadora de la marca Burger King en Argentina                               | 99.99%                       | 99.99%  | 99.99%              |
| Fast Food Chile, S.A.                                                | Operadora de la marca Burger King en Chile                                   | 99.99%                       | 99.99%  | 99.99%              |
| Starbucks Coffee Argentina, S.R.L                                    | Operadora de la marca Starbucks en Argentina                                 | 82.00%                       | 82.00%  | 82.00%              |
| Dominalco, S.A.                                                      | Operadora de la marca Domino's Pizza en Colombia                             | 95.00%                       | 95.00%  | 95.00%              |
| Servicios Múltiples Empresariales ACD S.A. de C.V. SOFOM E.N.R       | Operadora de Factoraje y Arrendamiento Financiero                            | 99.99%                       | 99.99%  | 99.99%              |
| Asian Bistro Colombia, S.A.S                                         | Operadora de la marca P.F. Chang's en Colombia                               | 100.00%                      | 100.00% | -                   |
| Asian Bistro Argentina S.R.L.                                        | Operadora de la marca P.F. Chang's en Argentina                              | 100.00%                      | 100.00% | -                   |
| Operadora Alsea en Colombia, S.A.                                    | Operadora de la marca Burger King en Colombia                                | 95.00%                       | 95.00%  | 95.00%              |
| Asian Food Ltda.                                                     | Operadora de la marca P.F. Chang's en Chile                                  | 100.00%                      | 100.00% | -                   |
| Grupo Calpik, S.A.P.I. de C.V.                                       | Operadora de la marca California Pizza Kitchen en México                     | 99.99%                       | 65.00%  | 65.00%              |
| Especialista en Restaurantes de Comida Estilo Asiática, S.A. de C.V. | Operadora de la marca P.F. Chang's y Pei Wei en México                       | 99.99%                       | 99.99%  | 99.99%              |
| Distribuidora e Importadora Alsea, S.A. de C.V.                      | Distribuidora de alimentos e insumos para las marcas de Alsea y relacionadas | 99.99%                       | 99.99%  | 99.99%              |
| Italcafe, S.A. de C.V.                                               | Operadora de la marca Italianni's                                            | 100.00%                      | -       | -                   |
| Grupo Amigos de San Ángel, S.A. de C.V.                              | Operadora de la marca Italianni's                                            | 89.77%                       | -       | -                   |
| Grupo Amigos de Torreón, S.A. de C.V.                                | Operadora de la marca Italianni's                                            | 93.86%                       | -       | -                   |
| Grupo Amigos de Perisur, S.A. de C.V.                                | Operadora de la marca Italianni's                                            | 94.88%                       | -       | -                   |
| Asociada:<br>Starbucks Coffee Chile, S.A. (1)                        | Operadora de la marca Starbucks en Chile                                     | 18.00%                       | 18.00%  | 18.00%              |

(1) La inversión en acciones de las compañía asociada, fue valuada por el método de participación (ver nota 11).

Los saldos y operaciones entre las entidades consolidadas han sido eliminados.

Los resultados de las subsidiarias adquiridas durante el año se incluyen en los estados consolidados de resultados integrales y otros resultados integrales desde la fecha de adquisición.

Las participaciones no controladoras en las subsidiarias se identifican de manera separada respecto a las inversiones que la Entidad tiene en ellas. Las participaciones no controladoras pueden ser inicialmente valuadas ya sea a su valor razonable o a la participación proporcional de las participaciones no controladoras sobre el valor razonable de los activos netos identificables de la entidad adquirida. La elección de la base de valuación se hace de manera individual por cada operación. Posteriormente a la adquisición, el valor en libros de las participaciones controladoras representa el importe de dichas participaciones al reconocimiento inicial más la porción de las participaciones no controladoras posteriores del estado de variaciones en el capital contable. El resultado integral se atribuye a las participaciones no controladoras aún si da lugar a un déficit en éstas.

i. **Subsidiarias** - Las subsidiarias son todas las entidades (incluyendo las entidades con propósito especial-EPE's-) sobre las que la Entidad tiene el poder de gobernar sus políticas operativas y financieras, generalmente por ser propietaria de más de la mitad de sus acciones con derecho de voto. La existencia y efectos de los derechos potenciales de voto que son actualmente ejercibles o convertibles se consideran al evaluar si la Entidad controla a otra entidad. Las subsidiarias se consolidan desde la fecha en que su control se transfiere a la Entidad, y se dejan de consolidar desde la fecha en la que se pierde el control. De acuerdo con el anterior Comité de Interpretaciones (SIC, por sus siglas en inglés) SIC 12, las EPE se consolidan cuando la sustancia de la relación entre la Entidad y las EPE indican que éstas son controladas por la Entidad.

Las políticas contables de las subsidiarias han sido modificadas cuando ha sido necesario, para asegurar que exista una consistencia con las políticas adoptadas por la Entidad.

ii. **Asociadas** - Las asociadas son todas las entidades sobre las que la Entidad ejerce influencia significativa pero no control. Generalmente estas entidades son aquellas en las que, entre otros factores, se mantiene una participación accionaria de entre 20% y 50% de los derechos a voto. Las inversiones en asociadas se reconocen inicialmente al costo histórico y posteriormente a través del método de participación. La inversión de la Entidad en las asociadas incluye el crédito mercantil (neto de cualquier pérdida acumulada por deterioro, si lo hubiera) identificado al momento de la adquisición.

**Cambios en las participaciones de la Entidad en subsidiarias existentes**

Los cambios en las inversiones en subsidiarias de la Entidad que no den lugar a una pérdida de control se registran como transacciones de capital contable. El valor en libros de las inversiones y participaciones no controladoras de la Entidad se ajusta para reflejar los cambios en las correspondientes inversiones en subsidiarias. Cualquier diferencia entre el importe por el cual se ajustan las participaciones no controladoras y el valor razonable de la contraprestación pagada o recibida se reconoce directamente en el patrimonio y se atribuye a los propietarios de la Entidad

Cuando la Entidad pierde el control de una subsidiaria, la ganancia o pérdida en la disposición se calcula como la diferencia entre (i) la suma del valor razonable de la contraprestación recibida y el valor razonable de cualquier participación retenida y (ii) el valor en libros anterior de los activos (incluyendo el crédito mercantil) y pasivos de la subsidiaria y cualquier participación no controladora. Los importes previamente reconocidos en otras partidas del resultado integral relativos a la subsidiaria se registran (es decir, se reclasifican a resultados o se transfieren directamente a utilidades acumuladas) de la misma manera establecida para el caso de que se disponga de los activos o pasivos relevantes. El valor razonable de cualquier inversión retenida en la ex-subsidiaria a la fecha en que se pierda el control se considera como el valor razonable para el reconocimiento inicial en su tratamiento contable posterior, según la IAS 39, Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Valuación, o, en su caso, el costo en el reconocimiento inicial de una inversión en una asociada o entidad bajo control conjunto.



### 3. Resumen de las principales políticas contables

Los estados financieros consolidados adjuntos cumplen con las IFRS emitidas por el IASB. Su preparación requiere que la administración de la Entidad efectúe ciertas estimaciones y utilice determinados supuestos para valuar algunas de las partidas de los estados financieros consolidados y para efectuar las revelaciones que se requieren en los mismos. Sin embargo, los resultados reales pueden diferir de dichas estimaciones. La administración de la Entidad, aplicando el juicio profesional, considera que las estimaciones y supuestos utilizados fueron los adecuados en las circunstancias (Ver Nota 4). Las principales políticas contables seguidas por la Entidad son las siguientes:

#### a. Reclasificaciones

Los estados financieros consolidados por el año que terminó el 31 de diciembre de 2011 han sido reclasificados en ciertos rubros para conformar su presentación con la utilizada en 2012.

#### b. Instrumentos financieros

##### i) Activos financieros

###### Reconocimiento inicial

Los activos financieros alcanzados por la IAS 39 se clasifican como, activos financieros a valor razonable con cambios en resultados, préstamos y cuentas por cobrar, inversiones mantenidas hasta el vencimiento, inversiones financieras disponibles para la venta, o como derivados designados como instrumentos de cobertura en una cobertura eficaz, según corresponda. La Entidad determina la clasificación de los activos financieros al momento del reconocimiento inicial.

Todos los activos financieros se reconocen inicialmente por su valor razonable más, en el caso de los activos financieros que no se contabilizan al valor razonable con cambios en resultados, los costos de transacción directamente atribuibles.

Las compras o ventas de activos financieros que requieran la entrega de los activos dentro de un período de tiempo establecido por una norma o convención del mercado (compraventas convencionales o regular-way trades), se reconocen en la fecha de la compraventa, es decir, la fecha en la que la Entidad se compromete a comprar o vender el activo.

Posterior a su reconocimiento inicial, los activos financieros, son valuados a la fecha de cada balance de acuerdo a su clasificación, ya sea: como activos medidos a su valor razonable o a su costo amortizado.

###### Medición posterior

Los activos financieros de la Entidad incluyen el efectivo y equivalentes de efectivo, las cuentas por cobrar a clientes, otras cuentas por cobrar y se contabilizan como activos financieros medidos a su costo amortizado utilizando el método de la tasa de interés efectiva, menos cualquier deterioro del valor.

El costo amortizado se calcula tomando en cuenta cualquier descuento o prima en la adquisición, y las comisiones o los costos que son una parte integrante de la tasa de interés efectiva. La amortización de la tasa de interés efectiva se reconoce en el estado de resultados como ingreso financiero. Las pérdidas que resulten de un deterioro del valor se reconocen en el estado de resultados como costo financiero.

###### Baja en cuentas

Un activo financiero (o, de corresponder, parte de un activo financiero o parte de un grupo de activos financieros similares) se da de baja en cuentas cuando:

- a) Hayan expirado los derechos contractuales a recibir los flujos de efectivo generados por el activo;

- b) Se hayan transferido los derechos contractuales sobre los flujos de efectivo generados por el activo, o se haya asumido una obligación de pagar a un tercero la totalidad de esos flujos de efectivo sin una demora significativa, a través de un acuerdo de transferencia (pass-through arrangement), y
  - i. Se hayan transferido sustancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad del activo; o
  - ii. No se hayan ni transferido ni retenido sustancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad del activo, pero se haya transferido el control sobre el mismo.

Cuando se hayan transferido los derechos contractuales de recibir los flujos de efectivo generados por el activo, o se haya celebrado un acuerdo de transferencia, pero no se haya ni transferido ni retenido sustancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad del activo, ni se haya transferido el control sobre el mismo, ese activo se continuará reconociendo en la medida de la implicación continuada de la Entidad sobre el activo. En ese caso, la Entidad también reconocerá el pasivo relacionado. El activo transferido y el pasivo relacionado se medirán de manera que reflejen los derechos y obligaciones que la Entidad haya retenido.

Un involucramiento continuo que toma la forma de una garantía sobre el activo transferido se mide como el menor importe entre el importe original en libros del activo, y el importe máximo de contraprestación que la Entidad sería requerida a devolver.

### **Deterioro del valor de los activos financieros**

Al cierre de cada período sobre el que se informa, la Entidad evalúa si existe alguna evidencia objetiva de que un activo financiero o un grupo de activos financieros se encuentran deteriorados en su valor. Un activo financiero o un grupo de activos financieros se consideran deteriorados en su valor solamente si existe evidencia objetiva de deterioro de ese valor como resultado de uno o más eventos ocurridos después del reconocimiento inicial del activo (el “evento que causa la pérdida”), y ese evento que causa la pérdida tiene impacto sobre los flujos de efectivo futuros estimados generados por el activo financiero o el grupo de activos financieros, y ese impacto puede estimarse de manera fiable. La evidencia de un deterioro del valor podría incluir, entre otros, indicios tales como que los deudores o un grupo de deudores se encuentran con dificultades financieras significativas, el incumplimiento o mora en los pagos de la deuda por capital o intereses, la probabilidad de que se declaren en quiebra u adopten otra forma de reorganización financiera, o cuando datos observables indiquen que existe una disminución medible en los flujos de efectivo futuros estimados, así como cambios adversos en el estado de los pagos en mora, o en las condiciones económicas que se correlacionan con los incumplimientos.

Para los activos financieros contabilizados al costo amortizado, la Entidad primero evalúa si existe evidencia objetiva de deterioro del valor, de manera individual para los activos financieros que son individualmente significativos, o de manera colectiva para los activos financieros que no son individualmente significativos. Si la Entidad determina que no existe evidencia objetiva de deterioro del valor para un activo financiero evaluado de manera individual, independientemente de su significatividad, incluye a ese activo en un grupo de activos financieros con características de riesgo de crédito similares, y los evalúa de manera colectiva para determinar si existe deterioro de su valor.

Los activos que se evalúan de manera individual para determinar si existe deterioro de su valor, y para los cuales una pérdida por deterioro se reconoce o se sigue reconociendo, no son incluidos en la evaluación de deterioro del valor de manera colectiva.

Si existe evidencia objetiva de que ha habido una pérdida por deterioro del valor, el importe de la pérdida se mide como la diferencia entre el importe en libros del activo y el valor presente de los flujos de efectivo futuros estimados (excluyendo las pérdidas de crédito futuras esperadas y que aún no se hayan producido). El valor presente de los flujos de efectivo futuros estimados se descuenta a la tasa de interés efectiva original de los activos financieros. Si un préstamo devenga una tasa de interés variable, la tasa de descuento para medir cualquier pérdida por deterioro del valor es la tasa de interés efectiva actual.

El importe en libros del activo se reduce a través del uso de una cuenta de provisión y el importe de la pérdida se reconoce en los resultados del período. Los intereses ganados se siguen devengando sobre el importe en libros reducido del activo, utilizando la tasa de interés utilizada para descontar los flujos de efectivo futuros a los fines de medir la pérdida por deterioro del valor. Los intereses ganados se registran como ingreso financiero en los resultados del período. Los préstamos y la provisión correspondiente se dan de baja cuando no existen expectativas realistas de una recuperación futura y todas las garantías que sobre ellos pudieran existir se hicieron efectivas o transfirieron a la Entidad. Si en un ejercicio posterior, el importe estimado

de la pérdida por deterioro del valor aumenta o disminuye debido a un evento que ocurre después de haberse reconocido el deterioro, la pérdida por deterioro del valor reconocida anteriormente se aumenta o disminuye ajustando la cuenta de reserva. Si posteriormente se recupera una partida que fue imputada a pérdida, la recuperación se acredita dentro de la misma cuenta en la que se registró la reserva dentro de los gastos de operación del periodo. (nota 17).

**ii) Pasivos financieros**

**Reconocimiento y medición inicial**

Los pasivos financieros en el alcance de la IAS 39 se clasifican como pasivos financieros al valor razonable con cambios en resultados, préstamos y cuentas por pagar, o como derivados designados como instrumentos de cobertura en una cobertura eficaz, según corresponda. La Entidad determina la clasificación de los pasivos financieros al momento del reconocimiento inicial.

Todos los pasivos financieros se reconocen inicialmente por su valor razonable más, en el caso de los préstamos y cuentas por pagar contabilizados al costo amortizado, los costos de transacción directamente atribuibles.

Los pasivos financieros de la Entidad incluyen cuentas por pagar a proveedores, otras cuentas por pagar, deuda a corto y largo plazo y se contabilizan como pasivos financieros medidos a su costo amortizado.

**Medición posterior**

Después del reconocimiento inicial, cuentas por pagar y las deudas se miden posteriormente al costo amortizado, utilizando el método de la tasa de interés efectiva. Las ganancias y pérdidas se reconocen en los resultados del periodo cuando los pasivos se dan de baja, igualmente mediante el proceso de amortización, a través del método de la tasa de interés efectiva. El costo amortizado se calcula tomando en cuenta cualquier descuento o prima en la adquisición y las comisiones o los costos que sean una parte integrante de la tasa de interés efectiva. La amortización de la tasa de interés efectiva se reconoce como costo financiero en el estado de resultados.

**Baja en cuentas**

Un pasivo financiero se da de baja cuando la obligación especificada en el correspondiente contrato se haya pagado o cancelado, o haya vencido.

Cuando un pasivo financiero existente es reemplazado por otro pasivo proveniente del mismo prestamista bajo condiciones sustancialmente diferentes, o si las condiciones de un pasivo existente se modifican de manera sustancial, tal permuta o modificación se trata como una baja del pasivo original y el reconocimiento de un nuevo pasivo, y la diferencia entre los importes en libros respectivos se reconoce en el estado de resultados.

**iii) Compensación de instrumentos financieros**

Los activos financieros y los pasivos financieros se compensan de manera que se informa el importe neto en el estado consolidado de situación financiera, solamente si existe un derecho actual legalmente exigible de compensar los importes reconocidos, y existe la intención de liquidarlos por el importe neto, o de realizar los activos y cancelar los pasivos en forma simultánea.

**b. 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 Entidad, con lo que también se mantiene una estrategia del costo de la deuda. Los IFD's utilizados tienen únicamente fines de cobertura económica, 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.

La Entidad definirá de forma mensual los niveles de precio a los que la Tesorería Corporativa deberá de operar los diferentes instrumentos financieros derivados, bajo ninguna circunstancia se operarán montos mayores a las necesidades mensuales de recursos, de forma que se asegure que siempre exista una posición en riesgo para cubrir y el derivado no sea especulativo. Debido a la variedad de instrumentos derivados posibles para cubrir riesgos, la administración tendrá autoridad para definir la operatividad de los mismos, siempre y cuando estos instrumentos sean con fines de cobertura económica y no especulativos.

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

En algunos casos, la Entidad 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 Entidad tiene como política vigilar el volumen de operaciones contratadas con cada una de dichas instituciones con el propósito de evitar en la medida de lo posible llamadas de margen y diversificar el riesgo de contraparte.

Los instrumentos financieros derivados son contratados en el mercado local bajo la modalidad OTC (Over The Counter); a continuación se mencionan las entidades financieras que son o serán elegibles para cerrar operaciones relacionadas a la administración de riesgos de la Entidad: BBVA Bancomer S.A., Banco Nacional de México, S. A., Banco Santander, S. A., Barclays Bank México S. A., Deutsche Bank AG, Goldman, Sachs Paris Inc. Etcie., HSBC México S. A., Merrill Lynch Capital Services Inc., Morgan Stanley Capital Services Inc., y UBS AG. La Entidad puede seleccionar otras entidades siempre y cuando sean instituciones reguladas y autorizadas para realizar este tipo de operaciones.

**Valuación-**

Los IFD se reconocen inicialmente a su valor razonable que está representado por el costo de transacción. Posterior a su reconocimiento inicial, los IFD son valuados a la fecha de cada balance a su valor de mercado y los cambios en dicho valor se reconocen en el estado de resultados, salvo que los derivados de hayan sido formalmente designados y cumplan con los requisitos para considerarse como instrumento de cobertura asociados a una relación de cobertura.

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 las otras partidas de la utilidad o pérdida integral y se reclasifican a resultados en el mismo período o períodos en los que la transacción pronosticada cubierta los afecten; la porción inefectiva así como las exclusiones se reconocen inmediatamente en los resultados del período.

Los riesgos identificados son los que se relacionan con las variaciones de tipo de cambio y tasas de interés. Los instrumentos derivados contratados se llevan a cabo bajo las políticas de la Entidad y no se prevé ningún riesgo que difiera del objetivo a los que fueron contratados.

**c. Derivados implícitos**

La Entidad 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 o no 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 período.

Los derivados 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.

**d. Inventarios y costo de ventas**

Los inventarios se valúan a su costo o al valor neto de realización, el menor. Los costos, incluyendo una porción de costos indirectos fijos y variables, se asignan a los inventarios a través del método más apropiado para la clase particular de inventario. Para la asignación del costo unitario de los inventarios se utiliza la fórmula de costos promedios "CP".

El costo de ventas representa el costo de los inventarios al momento de la venta, incrementado en su caso por las reducciones en el valor neto de realización durante el ejercicio.

La Entidad 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. (nota 8)

**e. Combinaciones de negocios**

Las adquisiciones de negocios se contabilizan utilizando el método de adquisición. La contraprestación transferida en una combinación de negocios se mide a valor razonable, el cual se calcula como la suma de los valores razonables de los activos transferidos por la Entidad, menos los pasivos incurridos por la Entidad con los anteriores propietarios de la empresa adquirida y las participaciones de capital emitidas por la Entidad a cambio del control sobre la empresa adquirida a la fecha de adquisición. Los costos relacionados con la adquisición generalmente se reconocen en el estado de resultados conforme se incurren.

A la fecha de adquisición, los activos identificables adquiridos y los pasivos asumidos se reconocen a valor razonable con excepción de:

- Impuestos diferidos activos o pasivos y activos o pasivos relacionados con beneficios a empleados que se reconocen y miden de conformidad con IAS 12 *Impuestos a la Utilidad* y IAS 19 *Beneficios para Empleados*, respectivamente;
- Pasivos o instrumentos de capital relacionados con acuerdos de pagos basados en acciones de la empresa adquirida o acuerdos de pagos basados en acciones de la Entidad celebrados para reemplazar acuerdos de pagos basados en acciones de la empresa adquirida que se miden de conformidad con la IFRS 2 *Pagos basados en acciones* a la fecha de adquisición; y
- Activos (o un grupo de activos para su disposición) que se clasifican como conservados para venta de conformidad con la IFRS 5 *Activos no Circulantes Conservados para Venta y Operaciones Discontinuas* que se miden de conformidad con dicha norma.

El crédito mercantil se mide como el exceso de la suma de la contraprestación transferida, el monto de cualquier participación no controladora en la empresa adquirida, y el valor razonable de la tenencia accionaria previa del adquirente en la empresa adquirida (si hubiere) sobre el neto de los montos de activos adquiridos identificables y pasivos asumidos a la fecha de adquisición. Si después de una revalorización el neto de los montos de activos adquiridos identificables y pasivos asumidos a la fecha de adquisición excede la suma de la contraprestación transferida, el monto de cualquier participación no controladora en la empresa adquirida y el valor razonable de la tenencia accionaria previa del adquirente en la empresa adquirida (si hubiere), el exceso se reconoce inmediatamente en el estado de resultados como una ganancia sobre una buena oportunidad de compra.

Las participaciones no controladoras que son participaciones accionarias actuales y que otorgan a sus tenedores una participación proporcional de los activos netos de la entidad en caso de liquidación, se pueden medir inicialmente ya sea a valor razonable o al valor de la participación proporcional de la participación no controladora en los montos reconocidos de los activos netos identificables de la empresa adquirida. La base de la opción de medición se realiza en base a cada transacción. Otros tipos de participaciones no controladoras se miden a valor razonable o, cuando aplique, en base a lo especificado por otra IFRS.

Cuando la contraprestación transferida por la Entidad en una combinación de negocios incluya activos o pasivos resultantes de un acuerdo de contraprestación contingente, la contraprestación contingente se mide a su valor razonable a la fecha de adquisición y se incluye como parte de la contraprestación transferida en una combinación de negocios. Los cambios en el

valor razonable de la contraprestación contingente que califican como ajustes del periodo de medición se ajustan retrospectivamente con los correspondientes ajustes contra crédito mercantil. Los ajustes del periodo de medición son ajustes que surgen de la información adicional obtenida durante el ‘periodo de medición’ (que no puede ser mayor a un año a partir de la fecha de adquisición) sobre hechos y circunstancias que existieron a la fecha de adquisición.

El tratamiento contable para cambios en el valor razonable de la contraprestación contingente que no califiquen como ajustes del periodo de medición depende de cómo se clasifique la contraprestación contingente. La contraprestación contingente que se clasifique como capital no se vuelve a medir en fechas de informe posteriores y su posterior liquidación se contabiliza dentro del capital. La contraprestación contingente que se clasifique como un activo o pasivo se vuelve a medir en fechas de informe posteriores de conformidad con IAS 39, o IAS 37 *Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes*, según sea apropiado, reconociendo la correspondiente ganancia o pérdida en el estado de resultados.

Cuando una combinación de negocios se logra por etapas, la participación accionaria previa de la Entidad en la empresa adquirida se vuelve a medir al valor razonable a la fecha de adquisición (es decir, la fecha en la cual la Entidad obtiene control) y la ganancia o pérdida resultante, si hubiere, se reconoce en el estado de resultados. Los montos que surgen de participaciones en la empresa adquirida antes de la fecha de adquisición que han sido previamente reconocidos en otros resultados integrales se reclasifican al estado de resultados.

Si el tratamiento contable inicial de una combinación de negocios está incompleto al final del periodo de informe en el que ocurre la combinación, la Entidad reporta montos provisionales para las partidas cuya contabilización esté incompleta. Dichos montos provisionales se ajustan durante el periodo de medición (ver arriba) o se reconocen activos o pasivos adicionales para reflejar la nueva información obtenida sobre los hechos y circunstancias que existieron a la fecha de adquisición y que, de haber sido conocidos, hubiesen afectado a los montos reconocidos a dicha fecha.

**f. Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades**

El equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades se registran al costo de adquisición.

La depreciación del equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades se calcula por el método de línea recta, con base en las vidas útiles, estimadas por la administración de la Entidad. Las tasas anuales de depreciación de los principales grupos de activos se mencionan a continuación:

|                                |  | Tasas      |
|--------------------------------|--|------------|
| Equipo de tienda               |  | 5% al 30%  |
| Equipo de transporte           |  | 25%        |
| Equipo de producción           |  | 10% al 20% |
| Edificios                      |  | 5%         |
| Mejoras a locales arrendados   |  | 7% al 20%  |
| Equipo de cómputo              |  | 30%        |
| Mobiliario y equipo de oficina |  | 10%        |

Para los componentes significativos de equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades que deben ser reemplazados periódicamente, la Entidad da de baja el componente reemplazado y reconoce el componente nuevo con su correspondiente vida útil y depreciación. Del mismo modo, cuando se efectúa un mantenimiento mayor, el costo de la misma se reconoce como un reemplazo en la medida en que se cumplan los requisitos para su reconocimiento. Todos los demás costos rutinarios de reparación y mantenimiento se reconocen como gasto en los resultados del periodo en la medida que se incurren.

Los costos de financiamiento que sean directamente atribuibles a la adquisición, construcción o producción de un activo que necesariamente lleve un período de tiempo sustancial para que esté disponible para su uso esperado o su venta, se capitalizan como parte del costo del activo respectivo. Todos los demás costos de financiamiento se contabilizan como gastos en el período en el que se incurren. Los costos de financiamiento incluyen los intereses y otros costos en los que incurre la entidad en relación con la celebración de los acuerdos de préstamos respectivos.

La Entidad no tiene la política de vender los activos fijos al final de su vida útil, ya que por imagen y protección de las marcas de Alsea, son destruidos y en algunos casos se venden como desecho, El uso o venta de los equipos fuera de lo estipulado en los contratos de franquicia tiene sanciones al respecto, así mismo por el alto costo de mantenimiento o almacenaje de los mismos, no se utilizan como reposiciones de equipos para otras tiendas de las marcas.

Durante los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2012 y 2011, la Entidad no capitalizó costos de financiamiento dentro del valor de los activos al no contar con activos calificables o financiamientos destinados a la compra o construcción de activos

**g. Activos intangibles**

El crédito mercantil representa los beneficios económicos futuros que surgen de la adquisición de negocios y que no son identificables individualmente ni reconocidos por separado. El crédito mercantil está sujeto a pruebas de deterioro, por lo menos anualmente.

Para fines de probar el deterioro, el crédito mercantil se asigna a cada unidad generadora de efectivo (o grupos de unidades generadoras de efectivo) de la Entidad que se espera será beneficiada por las sinergias de la combinación.

Otros intangibles representan pagos efectuados a terceros por derechos de uso de marcas bajo las cuales la Entidad opera sus establecimientos al amparo de contratos de franquicia o de asociación. La amortización se calcula por el método de línea recta en función al periodo de derecho de uso de cada marca incluyendo las renovaciones que se consideren seguras que están entre 10 y 20 años. La vigencia de los derechos de las marcas se muestra a continuación:

| Marcas                   | País                                          | Año de vigencia             |
|--------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------|
| Domino's Pizza           | México<br>Colombia                            | 2025<br>2016                |
| Starbucks Coffee         | México (1)<br>Argentina                       | 2027<br>2027                |
| Burger King              | México, Argentina,<br>Chile y Colombia        | Según fechas<br>de apertura |
| Chili's Grill & Bar      | México                                        | 2015                        |
| California Pizza Kitchen | México                                        | 2017                        |
| P.F. Chang's             | México,<br>Argentina, Chile y<br>Colombia (3) | 2019<br>2021                |
| Pei Wei                  | México (4)                                    | 2021                        |
| Italianni's              | México (2)                                    | 2031                        |

- (1) Contempla la ampliación de los derechos para el desarrollo de la marca por 5 años derivado de los convenios celebrados en 2011.
- (2) Cada tienda de esta marca tiene una vigencia de 20 años a partir de la fecha de su apertura con derecho a prórroga de 10 años (nota 1e).
- (3) Cada restaurante de esta marca tiene una vigencia de 10 años a partir de la fecha de su apertura, con derecho a prórroga por 10 años más.
- (4) Vigencia de 10 años con derecho a prórroga del mismo.



La Entidad 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. Al 31 de diciembre de 2012 y 2011, y 1 de enero 2011 dichas obligaciones han sido cumplidas.

La amortización de los activos intangibles es incluida en las cuentas depreciación y amortización del estado de resultados.

**h. Arrendamientos**

La determinación de si un acuerdo constituye o incluye un arrendamiento se basa en la esencia del acuerdo a la fecha de su celebración, si el cumplimiento del acuerdo depende del uso de uno o más activos específicos, o si el acuerdo concede el derecho de uso del activo, incluso si tal derecho no se encuentra especificado de manera explícita en el acuerdo.

Los arrendamientos financieros que transfieran a la Entidad sustancialmente todos los riesgos y los beneficios inherentes a la propiedad del bien arrendado, se capitalizan al inicio del plazo del arrendamiento, ya sea por el valor razonable de la propiedad arrendada, o por el valor presente de los pagos mínimos de arrendamiento, el que sea menor. Los pagos por arrendamientos se distribuyen entre los cargos financieros y la reducción de la deuda, de manera tal que se determine un ratio constante de interés sobre el saldo remanente de la deuda. Los cargos financieros se reconocen como costos financieros en el estado de resultados.

El activo arrendado se deprecia a lo largo de su vida útil. Sin embargo, si no existe certeza razonable de que la Entidad obtendrá la propiedad al término del plazo del arrendamiento, el activo se depreciará a lo largo de su vida útil estimada o en el plazo del arrendamiento, el que sea menor.

Los pagos por arrendamientos operativos se reconocen como gastos operativos utilizando el método de línea recta, durante el plazo correspondiente al arrendamiento, salvo que resulte más representativa otra base sistemática de prorratio para reflejar adecuadamente el patrón de los beneficios del arrendamiento para el usuario. Las rentas contingentes se reconocen como gastos en los periodos en los que se incurren. (nota 13)

**i. Pagos anticipados**

Incluyen principalmente anticipos para la compra de inventarios, propiedades, equipo de tienda, mejoras a locales arrendados, y servicios que se reciben dentro de los doce meses posteriores a la fecha del estado de situación financiera y durante el transcurso normal de las operaciones.

**j. Deterioro del valor de recuperación de activos de larga duración, equipo, mejoras a locales arrendados, propiedades, crédito mercantil y otros intangibles**

La Entidad evalúa periódicamente, al final del ejercicio sobre el que se informa, los valores en libros de sus activos de larga duración, equipo de tienda, mejoras a locales arrendados, propiedades, crédito mercantil y otros activos intangibles para determinar la existencia de indicios de que dichos valores exceden su monto recuperable.

El monto recuperable representa el valor 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 en libros exceden su monto recuperable, la Entidad registra las estimaciones necesarias para reducirlos a su valor de recuperación. Cuando los activos califican como mantenidos para venta, éstos se presentan en los estados financieros a su valor en libros o su valor razonable menos gastos de venta, el menor. Los activos y pasivos de un grupo clasificado como mantenidos para la venta se presentan por separado en el estado de situación financiera.

**k. Provisiones**

Las provisiones se reconocen cuando la Entidad tiene una obligación presente (ya sea legal o asumida) como resultado de un suceso pasado, es probable que la Entidad tenga que liquidar la obligación, y puede hacerse una estimación confiable del importe de la obligación.

El importe reconocido como provisión es la mejor estimación del desembolso necesario para liquidar la obligación presente, al final del periodo sobre el que se informa, teniendo en cuenta los riesgos y las incertidumbres que rodean a la obligación. Cuando se valúa una provisión usando los flujos de efectivo estimados para liquidar la obligación presente, su valor en libros representa el valor presente de dichos flujos de efectivo.

Cuando se espera la recuperación de un tercero de algunos o todos los beneficios económicos requeridos para liquidar una provisión, se reconoce una cuenta por cobrar como un activo si es virtualmente cierto que se recibirá el desembolso y el monto de la cuenta por cobrar puede ser valuado confiablemente.

Las provisiones se clasifican como circulantes o no circulantes en función del período de tiempo estimado para atender las obligaciones que cubren.

**I. Beneficios a los empleados**

Los beneficios directos a los empleados se valúan en proporción a los servicios prestados, considerando los sueldos actuales y se reconoce el pasivo conforme se devengan. Incluye principalmente PTU por pagar, ausencias compensadas, como vacaciones y prima vacacional, e incentivos.

Las primas de antigüedad 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.

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

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

La PTU se registra en los resultados del año en que se causa y se presenta en el rubro de otros ingresos y gastos en el estado de resultados.

La PTU se determina con base en la utilidad fiscal conforme a la fracción I del artículo 10 de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

**m. Impuestos a la utilidad.-**

El gasto por impuestos a la utilidad representa la suma de los impuestos a la utilidad causados y los impuestos a la utilidad diferidos.

**- Impuestos a la utilidad causados**

En México, el impuesto sobre la renta (ISR) y el impuesto empresarial a tasa única (IETU) se registran en los resultados del año en que se causan.

En Chile, en abril de 2010, el gobierno chileno anuncio un plan de financiamiento 2010-2013 para la reconstrucción del país tras el terremoto de febrero 2010. Este plan de financiamiento incluye un aumento temporal de la tasa del Impuesto de Primera Categoría de la tasa histórica de 17% a 20% en 2011, el 18,5% en 2012, y volviendo al 17% en 2013. El cambio en el impuesto de Primera Categoría se promulgó en julio de 2010.

En Colombia, el impuesto de renta corriente se determina con base en la renta fiscal, el porcentaje para determinar la renta presuntiva equivale al 3% del patrimonio líquido del año anterior

En Argentina, i.- Impuesto a las ganancias, la Entidad aplica el método de lo diferido para reconocer los efectos contables del impuesto a las ganancias. ii.- Impuesto a la ganancia mínima presunta (IGMP) , la sociedad determina el IGMP aplicando la tasa vigente del 1% sobre los activos computables al cierre de cada ejercicio, iii.- Impuesto sobre los bienes personales pertenecientes a personas físicas o morales radicadas en el exterior, se determinara aplicando una alícuota del 0.5% sobre el valor patrimonial proporcional al cierre del ejercicio y se considera pago único.

#### - Impuestos a la utilidad diferidos

Para reconocer el impuesto diferido se determina si, con base en proyecciones financieras, la Entidad causará ISR o IETU y reconoce el impuesto diferido que corresponda al impuesto que esencialmente pagará. Los impuestos a la utilidad diferidos se reconoce sobre las diferencias temporales entre el valor en libros de los activos y pasivos incluidos en los estados financieros y las bases fiscales correspondientes utilizadas para determinar el resultado fiscal, aplicando la tasa correspondientes a estas diferencias y en su caso se incluyen los beneficios de las pérdidas fiscales por amortizar y de algunos créditos fiscales. El pasivo por impuesto a la utilidad diferido se reconoce generalmente para todas las diferencias fiscales temporales. Se reconocerá un activo por impuestos diferidos, por todas las diferencias temporales deducibles, en la medida en que resulte probable que la Entidad disponga de utilidades fiscales futuras contra las que pueda aplicar esas diferencias temporales deducibles. Estos activos y pasivos no se reconocen si las diferencias temporales surgen del crédito mercantil o del reconocimiento inicial (distinto al de la combinación de negocios) de otros activos y pasivos en una operación que no afecta el resultado fiscal ni el contable.

Se reconoce un pasivo por impuestos diferidos por diferencias temporales gravables asociadas con inversiones en subsidiarias y asociadas, y participaciones en negocios conjuntos, excepto cuando la Entidad es capaz de controlar la reversión de la diferencia temporal y cuando sea probable que la diferencia temporal no se reversará en un futuro previsible. Los activos por impuestos diferidos que surgen de las diferencias temporales asociadas con dichas inversiones y participaciones se reconocen únicamente en la medida en que resulte probable que habrán utilidades fiscales futuras suficientes contra las que se utilicen esas diferencias temporales y se espera que éstas se reversarán en un futuro cercano.

El valor en libros de un activo por impuestos diferidos debe someterse a revisión al final de cada periodo sobre el que se informa y se debe reducir en la medida que se estime probable que no habrán utilidades gravables suficientes para permitir que se recupere la totalidad o una parte del activo.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos se valúan empleando las tasas fiscales que se espera aplicar en el periodo en el que el pasivo se pague o el activo se realice, basándose en las tasas (y leyes fiscales) que hayan sido aprobadas o sustancialmente aprobadas al final del periodo sobre el que se informa. La valuación de los pasivos y activos por impuestos diferidos refleja las consecuencias fiscales que se derivarían de la forma en que la Entidad espera, al final del periodo sobre el que se informa, recuperar o liquidar el valor en libros de sus activos y pasivos.

Los activos por impuestos diferidos y los pasivos por impuestos diferidos se compensan cuando existe un derecho legal para compensar activos a corto plazo con pasivos a corto plazo y cuando se refieren a impuestos a la utilidad correspondientes a la misma autoridad fiscal y la Entidad tiene la intención de liquidar sus activos y pasivos sobre una base neta.

#### - Impuestos causados y diferidos

Los impuestos causados y diferidos se reconocen como ingreso o gasto en resultados, excepto cuando se refieren a partidas que se reconocen fuera de los resultados, ya sea en los otros resultados integrales o directamente en el capital contable, en cuyo caso el impuesto también se reconoce fuera de los resultados; o cuando surgen del reconocimiento inicial de una combinación de negocios. En el caso de una combinación de negocios, el efecto fiscal se incluye dentro del reconocimiento de la combinación de negocios.

### n. **Reconocimiento de ingresos**

Los ingresos de las actividades ordinarias se reconocen en la medida que sea probable que los beneficios económicos fluyan a la Entidad y que los ingresos se puedan medir de manera fiable, independientemente del momento en el que el pago sea realizado. Los ingresos se miden por el valor razonable de la contraprestación recibida o por recibir, teniendo en cuenta las condiciones de pago definidas contractualmente y sin incluir impuestos ni aranceles.

#### **Venta de bienes**

Los ingresos por venta de alimentos y bebidas se reconocen en el momento que son entregados y/o consumidos por los clientes.

**Prestación de servicios**

Los ingresos se reconocen en función al grado de terminación. El grado de terminación se da cuando los servicios han sido devengados y aceptados por los clientes.

**Intereses ganados**

Para todos los instrumentos financieros medidos al costo amortizado, los intereses ganados o pagados se registran utilizando el método de la tasa de interés efectiva, que es la tasa de interés que descuenta los flujos futuros de pagos y cobros en efectivo a lo largo de la vida esperada del instrumento financiero, o de un período de menor duración, según corresponda, respecto del importe neto en libros del activo o pasivo financiero. Los intereses ganados se incluyen en la línea de “ingresos financieros” en los resultados del periodo.

**Dividendos**

Los ingresos se reconocen cuando se materializa el derecho de la Entidad a cobrar los dividendos.

**Regalías**

Los ingresos por regalías conforme se devengan con base en un porcentaje fijo sobre las ventas de las subfranquicias.

**o. Transacciones en moneda extranjera**

Para consolidar los estados financieros de operaciones extranjeras que operan de forma independiente de la Entidad (ubicadas en Argentina, Chile y Colombia) y que representan el 25% y el 23% de los ingresos netos consolidados y el 16% y 17% del activo total consolidado al 31 de diciembre de 2012 y 2011, respectivamente, se aplican las mismas políticas contables de la Entidad. Los estados financieros de dichas operaciones extranjeras que se consolidan se convierten a la moneda de presentación, 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 presentación.

Para convertir los estados financieros de las subsidiarias en el extranjero de la moneda funcional a la moneda de presentación, a la fecha del reporte, se procede conforme a lo siguiente:

- Los activos y pasivos, tanto monetarios y no monetarios, se convierten a los tipos de cambio de cierre correspondientes a la fecha de presentación de cada estado de situación financiera.
- Las partidas de ingresos, costos y gastos del estado de resultados se convierten a los tipos de cambio promedio del período, a menos que dichos tipos de cambio fluctuaran de forma significativa durante el periodo, en cuyo caso, las operaciones se convierten a los tipos de cambio prevalecientes en la fecha en que se celebraron las operaciones.
- El capital contable se convierte a los tipos de cambio históricos, es decir, los correspondientes a la fecha en que se efectuaron las aportaciones de capital o se generaron las utilidades.
- Todas las diferencias generadas por la conversión se reconocen como un componente separado en el capital contable y forman parte de las otras partidas de la utilidad integral.

**4. Juicios contables críticos y fuentes clave para la estimación de incertidumbres**

En la aplicación de las políticas contables de la Entidad, las cuales se describen en la Nota 3, la administración debe hacer juicios, estimaciones y supuestos sobre los valores en libros de los activos y pasivos de los estados financieros. Las estimaciones y supuestos relativos se basan en la experiencia y otros factores que se consideran pertinentes. Los resultados reales podrían diferir de estas estimaciones.

Las estimaciones y supuestos se revisan sobre una base regular. Las modificaciones a las estimaciones contables se reconocen en el periodo en que se realiza la modificación y periodos futuros si la modificación afecta tanto al periodo actual como a periodos subsecuentes.

A continuación se discuten los supuestos básicos respecto al futuro y otras fuentes clave de incertidumbre en las estimaciones al final del periodo sobre el cual se informa, que tienen un riesgo significativo de provocar ajustes importantes en los valores en libros de los activos y pasivos durante el próximo año.

**Deterioro de activos de larga duración**

La Entidad evalúa anualmente si existen indicios de deterioro para los activos de larga duración y calcula el monto recuperable cuando existen dichos indicios. Existe deterioro cuando el valor neto en libros de un activo de larga duración o unidad generadora de efectivo excede su monto recuperable, que es el mayor entre el valor razonable del activo menos los costos de venta y el valor en uso. El cálculo del valor en uso se basa en el modelo de flujos de efectivo descontados, utilizando las proyecciones de la Entidad de sus resultados de operación para el futuro cercano. El monto recuperable de los activos de larga duración es sensible a las incertidumbres inherentes en la elaboración de proyecciones y la tasa de descuento utilizada en el cálculo.

**Vida útil de equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades**

Los activos fijos adquiridos de forma separada se reconocen al costo menos la amortización acumulada y la pérdida acumulada por deterioro. La depreciación se reconoce con base en el método de línea recta sobre su vida útil estimada. La vida útil estimada y método de depreciación se revisan al final de cada año, y el efecto de cualquier cambio en la estimación registrada se reconoce sobre una base prospectiva.

**Valuación impuesto sobre la renta**

La Entidad reconoce el beneficio fiscal futuro neto relacionado con los activos por impuesto sobre la renta diferidos en la medida en que sea probable que se reviertan las diferencias temporales deducibles en el futuro previsible. Evaluar la recuperabilidad de los activos por impuesto sobre la renta diferidos requiere que la Entidad realice estimaciones importantes relacionadas con las expectativas de la utilidad gravable en el futuro. Las estimaciones de la utilidad gravable futura se basan en los flujos de efectivo pronosticados generados de las operaciones y la aplicación de las leyes fiscales existentes en México. En la medida en que los flujos de efectivo futuros y la utilidad gravable difieran en forma importante de las estimaciones, podría verse afectada la capacidad para realizar los activos por impuestos diferidos netos registrados a la fecha de presentación de la información financiera.

Además, los cambios futuros en las leyes fiscales de México podrían limitar la capacidad para obtener deducciones fiscales en periodos futuros.

**Activos Intangibles**

El periodo y método de amortización de un activo intangible de vida definida se revisa por lo menos a la fecha del estado de situación financiera. Los cambios en la vida útil esperada o el patrón esperado de consumo de los beneficios económicos futuros, se llevan a cabo cambiando el periodo o método de amortización, según sea el caso, y se tratan como cambios en estimaciones contables. Los gastos de amortización de un activo intangible con vida útil definida se reconocen en resultados en el rubro de gastos consistente con la función del activo intangible.

**Contingencias**

Por su naturaleza, las contingencias sólo se resolverán cuando ocurran o dejen de ocurrir uno o más eventos futuros. La evaluación de las contingencias inherentemente incluye el uso de criterios y estimaciones importantes del resultado de los eventos futuros.

**5. Transacciones no monetarias**

Durante el ejercicio, la Entidad celebró las siguientes actividades financieras y de inversión no monetarias que no se reflejan en los estados consolidados de flujos de efectivo:

Como se menciona en la nota 24, en abril de 2012, Alsea decretó el pago de dividendos por la cantidad de \$308,902 en acciones mediante la capitalización de dicho importe correspondiente a la cuenta de utilidad neta.

6. Efectivo y equivalentes de efectivo

Para propósitos de los estados consolidados de flujos de efectivo, el efectivo y equivalentes de efectivo incluye efectivo y bancos e inversiones en instrumentos del mercado monetario. El saldo de efectivo y equivalentes de efectivo en el estado de situación financiera y el estado de flujos de efectivo al 31 de diciembre de 2012 y 2011, y 1 de enero 2011, se integra como se muestra a continuación:

|                                                                    | 2012       | 2011       | Fecha de transición |
|--------------------------------------------------------------------|------------|------------|---------------------|
| Efectivo                                                           | \$ 329,841 | \$ 316,938 | \$ 284,306          |
| Inversiones a la vista con vencimiento original menor a tres meses | 602,753    | 422,441    | 355,897             |
| Total efectivo y equivalentes de efectivo                          | \$ 932,594 | \$ 739,379 | \$ 640,203          |

La Entidad mantiene su efectivo e inversiones temporales con instituciones financieras reconocidas e históricamente no ha experimentado alguna pérdida por la concentración del riesgo de crédito.

7. Cuentas por cobrar a clientes

Las cuentas por cobrar a clientes que se revelan en los estados consolidados de posición financiera se clasifican como préstamos y cuentas por cobrar y por lo tanto se valúan al costo amortizado.

Al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y 1 de enero de 2011, el saldo de clientes se integra como se muestra a continuación:

|                 | 2012    | 2011    | 2010    |
|-----------------|---------|---------|---------|
| Franquicias     | 164,053 | 116,460 | 106,939 |
| Tarjeta Crédito | 101,310 | 48,800  | 20,229  |
| Otros           | 100,442 | 63,359  | 83,861  |
| Total Cartera   | 365,805 | 228,619 | 211,029 |

El plazo de crédito promedio sobre la venta de alimentos, bebidas, envase, empaque, regalías y otros a propietarios de subfranquicias es de 8 a 14 días. No se hace ningún cargo por intereses sobre las cuentas por cobrar a clientes por los primeros 14 días después de la facturación. Con posterioridad a esa fecha, se cargan intereses de TIE+ 5 puntos x 2 anual sobre el saldo pendiente. La Entidad en lo general no ha reconocido una estimación para cuentas de cobro dudoso porque los clientes se rigen bajo contratos de franquicia maestra en donde se obligan a seguir las condiciones estipuladas en dichos contratos en relación con el servicio y suministro de los insumos.

A continuación presentamos la antigüedad de las cuentas por cobrar vencidas pero no incobrables

|                            | 2012      | 2011      | Fecha de transición |
|----------------------------|-----------|-----------|---------------------|
| 60-90 días                 | \$ 7,118  | \$ 18,484 | \$ 43,301           |
| Más de 90-120 días         | 55,844    | 49,410    | 42,765              |
| Total                      | \$ 62,962 | \$ 67,894 | \$ 86,066           |
| Antigüedad promedio (días) | 93        | 51        | 67                  |

Las estimaciones que se presentan en los estados consolidados de situación financiera, se refieren a las posibles diferencias entre los ingresos y cuentas por cobrar al público en general por el curso normal de la operación de las diferentes marcas. Las estimaciones reconocidas principalmente por este concepto son de \$26,324 en 2012, \$9,269 y \$3,805 al 31 de diciembre y 1 de enero de 2011, respectivamente

La concentración del riesgo de crédito es limitada debido a que la base de clientes es grande e independiente y los clientes relacionados al servicio y suministro de alimentos el riesgo está controlado y soportado por un contrato de servicios y/o de franquicia maestra.

8. Inventarios

Al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y 1 de enero de 2011, se integran como se muestra a continuación:

|                               | 2012       | 2011       | Fecha de transición |
|-------------------------------|------------|------------|---------------------|
| Alimentos y bebidas           | \$ 455,960 | \$ 336,517 | \$ 230,983          |
| Envase y empaque              | 46,265     | 39,280     | 98,854              |
| Otros                         | 56,251     | 36,203     | 30,808              |
| Estimación para obsolescencia | (8,082)    | (8,870)    | (8,320)             |
| Total                         | \$ 550,394 | \$ 403,130 | \$ 352,325          |

9. Pagos anticipados

Los pagos anticipados fueron efectuados para la adquisición de:

|                           | 2012       | 2011       | Fecha de transición |
|---------------------------|------------|------------|---------------------|
| Seguros y otros servicios | \$ 50,990  | \$ 54,044  | \$ 38,008           |
| Inventarios               | 102,821    | 49,826     | 31,702              |
| Arrendamiento de locales  | 30,390     | 24,761     | 25,523              |
| Total                     | \$ 184,201 | \$ 128,631 | \$ 95,233           |

10. Depósitos en garantía circulantes y no circulantes

Los depósitos en garantía se integran como se muestra a continuación:

|                                                               | 2012    | 2011         | Fecha de transición |
|---------------------------------------------------------------|---------|--------------|---------------------|
| Depósito en garantía adquisición Italcafé                     | \$ -    | \$ 2,262,800 | \$ -                |
| Depósitos en garantía por inmuebles arrendados no circulantes | 110,020 | 86,991       | 78,168              |



11. Inversión en acciones de compañía asociada

Al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y 1 de enero de 2011, la inversión en acciones de compañía asociada se encuentra representada por la participación directa en el capital social de la Entidad que se menciona a continuación:

|                              | Participación (%) | Actividad principal                      | Participación en el capital contable |           |                     |
|------------------------------|-------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|-----------|---------------------|
|                              |                   |                                          | 2012                                 | 2011      | Fecha de transición |
| Starbucks Coffee Chile, S.A. | 18%               | Operadora de la marca Starbucks en Chile | \$ 40,296                            | \$ 30,394 | \$ 20,783           |

|                              | Participación (%) | Actividad principal                      | Participación en los resultados del periodo |          |
|------------------------------|-------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|----------|
|                              |                   |                                          | 2012                                        | 2011     |
| Starbucks Coffee Chile, S.A. | 18%               | Operadora de la marca Starbucks en Chile | \$ 12,978                                   | \$ 8,805 |

La participación de la Entidad en los activos y pasivos al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y al 1 de enero 2011, así como en los ingresos y gastos correspondientes a los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2012 y 2011 es el 18%, el total de los activos, pasivos y patrimonio de la compañía asociada es como sigue:

|                       | 2012       | 2011       | Fecha de transición |
|-----------------------|------------|------------|---------------------|
| Activos corrientes    | \$ 207,660 | \$ 139,152 | \$ 86,442           |
| Activos no corrientes | 136,399    | 94,203     | 78,852              |
| Pasivos corrientes    | 99,908     | 48,014     | 34,887              |
| Pasivos no corrientes | 20,287     | 16,487     | 14,945              |
| Patrimonio            | 223,864    | 168,854    | 115,462             |

|                                                         | 2012       | 2011       |
|---------------------------------------------------------|------------|------------|
| Ingresos                                                | \$ 536,655 | \$ 371,641 |
| Costos                                                  | 464,555    | 322,722    |
| Ganancia neta del ejercicio por operaciones continuadas | 72,100     | 48,919     |

12. Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados, propiedades y activos intangibles-

El equipo de tienda, mejoras a locales arrendados, propiedades y activos intangibles se muestra a continuación:

| Costo                                | Edificios  | Equipo de tienda | Mejoras a locales arrendados | Equipo de transporte | Equipo de cómputo | Equipo de producción | Mobiliario y equipo de oficina | Inversiones | Total        |
|--------------------------------------|------------|------------------|------------------------------|----------------------|-------------------|----------------------|--------------------------------|-------------|--------------|
| Saldo al 1 de enero de 2011          | \$ 195,270 | \$ 1,877,882     | \$ 2,500,621                 | \$ 124,599           | \$ 271,668        | \$ 212,559           | \$ 99,132                      | \$ 271,164  | \$ 5,552,895 |
| Adquisiciones                        | 11,167     | 284,870          | 467,808                      | 21,362               | 43,492            | 361,707              | 8,289                          | 140,002     | 1,338,697    |
| Bajas                                | -          | (289,272)        | (42,117)                     | (31,338)             | (11,470)          | (5,616)              | (36,218)                       | -           | (416,031)    |
| Saldo al 31 de diciembre de 2011     | 206,437    | 1,873,480        | 2,926,312                    | 114,623              | 303,690           | 568,650              | 71,203                         | 411,166     | 6,475,561    |
| Adquisiciones                        | 6,956      | 328,707          | 351,879                      | 15,119               | 74,444            | 20,726               | 14,726                         | 108,565     | 921,123      |
| Adquisición de negocio               | -          | 164,741          | 162,073                      | 2,178                | 15,357            | -                    | 302                            | -           | 344,651      |
| Bajas                                | (553)      | (91,043)         | (80,501)                     | (32,361)             | (20,306)          | (912)                | (1,751)                        | -           | (227,428)    |
| Ajuste por conversión                | 15         | (43,907)         | (99,489)                     | (880)                | (8,436)           | -                    | (1,667)                        | (12,897)    | (167,261)    |
| Saldo al 31 de diciembre de 2012     | \$ 212,855 | \$ 2,231,978     | \$ 3,260,274                 | \$ 98,679            | \$ 364,749        | \$ 588,464           | \$ 82,813                      | \$ 506,834  | \$ 7,346,646 |
| Amortización                         |            |                  |                              |                      |                   |                      |                                |             |              |
| Saldo al 1 de enero de 2011          | \$ 54,639  | \$ 886,662       | \$ 1,140,413                 | \$ 85,759            | \$ 179,742        | \$ 140,048           | \$ 71,509                      | \$ -        | \$ 2,558,772 |
| Cargo por depreciación del ejercicio | 5,404      | 178,443          | 257,216                      | 14,073               | 42,522            | 299,978              | 4,592                          | -           | 802,228      |
| Bajas                                | (16)       | (272,586)        | (7,291)                      | (26,923)             | (9,655)           | (5,202)              | (36,186)                       | -           | (357,859)    |
| Saldo al 31 de diciembre de 2011     | 60,027     | 792,519          | 1,390,338                    | 72,909               | 212,609           | 434,824              | 39,915                         | -           | 3,003,141    |
| Cargo por depreciación del ejercicio | 10,038     | 227,427          | 212,405                      | 15,913               | 39,546            | 19,603               | 9,449                          | -           | 534,381      |
| Adquisición de Negocio               | -          | 53,142           | 57,350                       | 1,636                | 7,631             | -                    | 1,018                          | -           | 120,777      |
| Ajuste por conversión                | 3          | (10,852)         | (31,410)                     | (484)                | (5,789)           | -                    | (1,371)                        | -           | (49,903)     |
| Bajas                                | (325)      | (79,006)         | (54,789)                     | (26,542)             | (18,496)          | (1,119)              | (5,581)                        | -           | (185,858)    |
| Saldo al 31 de diciembre de 2012     | \$ 69,743  | \$ 983,230       | \$ 1,573,894                 | \$ 63,432            | \$ 235,501        | \$ 453,308           | \$ 43,430                      | \$ -        | \$ 3,422,539 |
| Costo neto                           |            |                  |                              |                      |                   |                      |                                |             |              |
| Fecha de transición                  | \$ 140,631 | \$ 991,221       | \$ 1,360,207                 | \$ 38,840            | \$ 91,926         | \$ 72,511            | \$ 27,623                      | \$ 271,164  | \$ 2,994,123 |
| Saldo al 31 de diciembre de 2011     | \$ 146,410 | \$ 1,080,961     | \$ 1,535,974                 | \$ 41,714            | \$ 91,081         | \$ 133,826           | \$ 31,288                      | \$ 411,166  | \$ 3,472,420 |
| Saldo al 31 de diciembre de 2012     | \$ 143,112 | \$ 1,248,748     | \$ 1,686,380                 | \$ 35,247            | \$ 129,248        | \$ 135,156           | \$ 39,383                      | \$ 506,834  | \$ 3,924,108 |

| Costo                            | Marcas       | Comisiones por apertura de tienda | Derecho de franquicia y uso de locales | Licencias y desarrollos | Crédito mercantil | Total        |
|----------------------------------|--------------|-----------------------------------|----------------------------------------|-------------------------|-------------------|--------------|
| Saldo al 1 de enero de 2011      | \$ 671,614   | \$ 328,164                        | \$ 272,000                             | \$ 239,174              | \$ 206,932        | \$ 1,717,884 |
| Adquisiciones                    | 45,859       | 84,753                            | 49,542                                 | 62,169                  | -                 | 242,323      |
| Bajas                            | -            | (2,403)                           | (3,114)                                | (15,623)                | -                 | (21,140)     |
| Saldo al 31 de diciembre de 2011 | \$ 717,473   | \$ 410,514                        | \$ 318,428                             | \$ 285,720              | \$ 206,932        | \$ 1,939,067 |
| Adquisiciones                    | 67,839       | 8,330                             | 77,133                                 | 67,239                  | -                 | 220,541      |
| Adquisición de Negocio           | 803,447      | -                                 | -                                      | -                       | 785,816           | 1,589,263    |
| Ajuste por conversión            | (12,725)     | (12,011)                          | (1,376)                                | 89                      | -                 | (26,023)     |
| Bajas                            | (9,506)      | (20,090)                          | (6,565)                                | (4,676)                 | -                 | (40,837)     |
| Saldo al 31 de diciembre de 2012 | \$ 1,566,528 | \$ 386,743                        | \$ 387,620                             | \$ 348,372              | \$ 992,748        | \$ 3,682,011 |

| Costo                            | Derecho de franquicia |                          |                  |                         |                   | Total        |
|----------------------------------|-----------------------|--------------------------|------------------|-------------------------|-------------------|--------------|
|                                  | Marcas                | Otros gastos de apertura | y uso de locales | Licencias y desarrollos | Crédito mercantil |              |
| <b>Amortización</b>              |                       |                          |                  |                         |                   |              |
| Saldo al 1 de enero de 2011      | \$ 255,586            | \$ 247,438               | \$ 117,669       | \$ 165,612              | \$ 16,953         | \$ 803,258   |
| Amortización (altas)             | 46,587                | 93,606                   | 23,226           | 48,026                  | -                 | 211,445      |
| Bajas                            | (191)                 | (1,698)                  | (691)            | (1,751)                 | -                 | (4,331)      |
| Saldo al 31 de diciembre de 2011 | \$ 301,982            | \$ 339,346               | \$ 140,204       | \$ 211,887              | \$ 16,953         | \$ 1,010,372 |
| Amortización (altas)             | 136,488               | 46,321                   | 41,928           | 52,180                  | -                 | 276,917      |
| Adquisición de Negocio           | 8,500                 | -                        | -                | -                       | -                 | 8,500        |
| Ajuste por conversión            | (2,414)               | (11,436)                 | (573)            | 22                      | -                 | (14,401)     |
| Bajas                            | (5,608)               | (7,703)                  | (3,144)          | (1,752)                 | -                 | (18,207)     |
| Saldo al 31 de diciembre de 2012 | \$ 438,948            | \$ 366,528               | \$ 178,415       | \$ 262,337              | \$ 16,953         | \$ 1,263,181 |
| <b>Costo Neto</b>                |                       |                          |                  |                         |                   |              |
| Fecha de transición              | \$ 416,028            | \$ 80,726                | \$ 154,331       | \$ 73,562               | \$ 189,979        | \$ 914,626   |
| Saldo al 31 de diciembre de 2011 | \$ 415,491            | \$ 71,168                | \$ 178,224       | \$ 73,833               | \$ 189,979        | \$ 928,695   |
| Saldo al 31 de diciembre de 2012 | \$ 1,127,580          | \$ 20,215                | \$ 209,205       | \$ 86,035               | \$ 975,795        | \$ 2,418,830 |

### 13. Arrendamientos

Los locales en los que se ubican las tiendas de Alsea son arrendados a terceros. En términos generales, los contratos de arrendamiento para la operación de los establecimientos de la Entidad tienen una vigencia de entre cinco y diez años, con rentas fijas pactadas en pesos. Las rentas por lo general se revisan anualmente y se incrementan de acuerdo a la inflación. Como excepción, la renta de algunos establecimientos se pacta en dólares, y en algunos casos, la renta puede tener un componente variable, determinado en función de las ventas netas del establecimiento correspondiente. Alsea considera que no depende de ningún arrendador en particular y no existen restricciones para la Entidad por haber celebrado estos contratos.

Algunas subsidiarias de la Entidad tienen contratos de arrendamiento operativos de automóviles utilitarios y de prestación y equipo de cómputo diverso.

En caso de incumplir con algún contrato de arrendamiento puro, la Entidad se encuentra obligada a cumplir de forma anticipada e inmediata todas sus obligaciones, incluyendo la de pago y penas por terminación anticipada, y deberá devolver inmediatamente todos los vehículos al arrendador correspondiente en el lugar indicado por el arrendador.

Los importes de los pagos de arrendamiento derivados de los contratos de arrendamiento operativo relacionados a los locales en donde se ubican las tiendas de las diferentes marcas de Alsea, se presentan a continuación:

| Año  | Importe    |
|------|------------|
| 2011 | \$ 827,370 |
| 2012 | 1,066,583  |

### 14. Combinaciones de negocios

En febrero de 2012, concluyó el proceso de adquisición de Italianni’s, el precio final de la adquisición fue de \$1,765 millones de pesos.

Alsea adquirió, 8,168,161 acciones que representan el 100% de las acciones del capital social de Italcafé, S.A. de C.V. quien es propietaria de: i.- Ocho unidades de Italianni’s y los derechos exclusivos para desarrollo, expansión y subfranquicia de la marca

Italianni' s en todo el territorio Mexicano y ii.- 89.7682% del capital social de Grupo Amigos de San Ángel S.A. de C.V. ("GASA"), empresa propietaria de 34 unidades de Italianni's. El objetivo de esta adquisición es consolidar los planes de expansión en el segmento de Casual Dinning.

La cesión de los contratos de licencia de franquicias a terceros, demás derechos y activos materia de la transición, fueron pagados a los titulares de dichos derechos y bienes.

Asimismo el acuerdo definitivo contempla entre otras cuestiones:

- a) Operación en forma exclusiva de los restaurantes de la marca Italianni's en México, por un plazo máximo de 30 años.
- b) Alsea no pagará ningún tipo de regalía, cuota de apertura o comisiones referentes al uso de la marca o al modelo de franquicia.
- c) No existe obligación de cumplir un plan de aperturas.
- d) Cesión de contratos de franquicias a terceros existentes.
- e) Facultad a otorgar nuevas franquicias a terceros.
- f) Derechos para distribuir todas las materias primas a los restaurantes de la marca.

En febrero de 2013 concluyo el periodo de medición de la adquisición, a continuación se presenta un análisis de la asignación del costo de adquisición sobre los valores razonables de los activos netos adquiridos a la fecha de adquisición.:

| Concepto                                        | Febrero de 2012 |           |
|-------------------------------------------------|-----------------|-----------|
| Activos circulantes                             | \$              | 173,961   |
| Equipo de tienda y propiedades, neto            |                 | 242,241   |
| Intangibles, neto                               |                 | 740,619   |
| Deuda a corto y largo plazo                     |                 | (204,063) |
| Valor razonable de los activos netos adquiridos |                 | 952,758   |
| Importe pagado                                  |                 | 1,765,000 |
| Participación no controladora                   |                 | (26,426)  |
| Crédito mercantil                               | \$              | 785,816   |

Desde la fecha de la adquisición, Italianni's ha contribuido \$742,466 a los ingresos y \$43,622 a la ganancia del período antes del impuesto a las ganancias de la Entidad. Si la combinación hubiera ocurrido al inicio del ejercicio 2012, la ganancia neta consolidada del periodo hubiera sido de \$413,001 y el ingreso por operaciones continuas hubiera sido de \$13,652,912.

Los costos de transacción de \$3,234 se reconocieron en los resultados del periodo y son parte de los flujos de efectivo procedentes de las operaciones en el estado de flujos de efectivo.

15. Deuda a largo plazo

La deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y 1 de enero de 2011, se integra por préstamos sin garantía específica como se muestra a continuación:

|                                | Vencimientos | Tasa de interés promedio anual | 2012         | 2011         | Fecha de transición |
|--------------------------------|--------------|--------------------------------|--------------|--------------|---------------------|
| Créditos simples               | 2013-2016    | 4.50% - 6.50%                  | \$ 2,474,480 | \$ 3,063,000 | \$ 897,524          |
| Menos vencimientos circulantes |              |                                | 396,647      | 185,333      | 229,524             |
| Vencimientos a largo plazo     |              |                                | \$ 2,077,833 | \$ 2,877,667 | \$ 668,000          |

Los vencimientos anuales de la deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2012 son como se muestra a continuación:

| Año  | Importe    |
|------|------------|
| 2013 | \$ 396,647 |
| 2014 | 513,242    |
| 2015 | 676,757    |
| 2016 | 887,834    |

Los créditos bancarios incluyen ciertas obligaciones de hacer y no hacer así como mantener ciertas razones financieras. Al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y 1 de enero de 2011 todas estas obligaciones se han cumplido.

16. Certificados bursátiles-

Con base en el programa de certificados bursátiles establecido por Alsea, en mayo de 2011 se concretó la colocación de certificados bursátiles por un monto de \$1,000 millones de pesos en el mercado mexicano (Alsea11), los intermediarios colocadores que participaron en la oferta fueron HSBC Casa de Bolsa, S. A. de C. V., Grupo Financiero HSBC, Actinver Casa de Bolsa, S. A. de C. V. y Grupo Financiero Actinver.

Los certificados bursátiles emitidos tenían un plazo de tres años, a partir de su fecha de emisión con vencimiento en mayo de 2014, los mismos pagarían intereses cada 28 días a una tasa de TIIE (tasa de interés interbancaria de equilibrio) de 28 días más 1.30 puntos porcentuales.

En diciembre del 2012, la Entidad decidió realizar la amortización anticipada total del certificado bursátil con clave de pizarra Alsea11. Por lo tanto, al 31 de diciembre de 2012 la Entidad no cuenta con deuda bursátil. El saldo a diciembre de 2012 de los gastos de dicha emisión, tales como honorarios legales, costos de emisión, gastos de impresión y colocación, etc., se reconocieron, después de la amortización anticipada del certificado bursátil, en los resultados del ejercicio.

17. Instrumentos financieros derivados

Al 31 de diciembre de 2012 y 2011, se realizaron un total de 387 y 288 operaciones, respectivamente, de instrumentos financieros derivados de tipo de cambio forwards y opciones por un monto de 103.4 y 86.2 millones de dólares, respectivamente. El valor absoluto del valor razonable de los instrumentos financieros derivados utilizados por trimestre durante el ejercicio, no representa más del 5% de los activos, pasivos o capital total consolidado, o bien el 3% de las ventas totales consolidadas del último trimestre. Por lo tanto, el riesgo que corre la empresa por las fluctuaciones en el tipo de cambio no tendrá un efecto negativo en cuanto a su operación, ni afectará la capacidad de hacer frente a las operaciones por productos financieros derivados.

Al 31 de diciembre de 2012 y 2011, y 1 de enero 2011, Alsea cuenta con IFD para compra de dólares en 2013, por un importe aproximado a 45, 6.3 y 51.5 millones de dólares con un tipo de cambio promedio de aproximadamente \$12.84, \$12.46 y \$12.14 pesos por dólar, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2012, la Entidad cuenta con un swap de tasa de interés variable a fija en la deuda bursátil, por un monto total de \$400 millones de pesos, importe que cubre el pago de los cupones con periodicidad de 28 días, con vencimiento en mayo de 2014. La Entidad celebró dos opciones de tasa de interés denominadas: “Knock Out Swap” y “Limited Swap”, cada una por un monto notional de \$150 millones de pesos mexicanos, ambas operaciones aplicadas sobre un crédito bancario con vencimiento en diciembre de 2016.

Al 1 de enero de 2011, por coberturas económicas de Tasas de Interés se tiene adquirido un Swap de Tasa Variable a Tasa Fija, esta estrategia se tiene aplicada en un crédito de Alsea el cual tiene un saldo a la fecha de \$56.3 millones de pesos, y se tiene sólo el 20% en un swap de tasa fija de 7.98% más un spread de 10 bps, el crédito es amortizable mensualmente con vencimiento en junio de 2011.

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 Entidad, misma que contempla un enfoque para cubrir las necesidades de moneda extranjera sin poder realizar operaciones especulativas.

No obstante que la Compañía no opera IFD con fines especulativos, formalmente estos instrumentos no han sido designados como instrumentos de cobertura contable y por lo tanto sus efectos se reconocen en los resultados del periodo en las cuentas de gastos e ingresos por intereses.

Al 31 de diciembre de 2012 y 2011, y 1 de enero 2011, se tenían contratados los instrumentos financieros que se muestran a continuación:

| Institución   | 2012                         |                                        |             |
|---------------|------------------------------|----------------------------------------|-------------|
|               | Nacional de Miles de dólares | Tipo de cambio promedio de liquidación | Vencimiento |
| Banamex       | 13,750                       | 12.88                                  | 2013        |
| Barclays      | 8,500                        | 13.05                                  | 2013        |
| Deutsche Bank | 10,250                       | 12.73                                  | 2013        |
| HSBC          | 6,250                        | 12.61                                  | 2013        |
| Santander     | 5,500                        | 12.89                                  | 2013        |
| UBS           | 500                          | 13.29                                  | 2013        |

| Institución   | 2011             |                                        |             |
|---------------|------------------|----------------------------------------|-------------|
|               | Miles de dólares | Tipo de cambio promedio de liquidación | Vencimiento |
| Deutsche Bank | 3,250            | 12.33                                  | 2012        |
| Banamex       | 3,000            | 12.59                                  | 2012        |

| Institución    | Fecha de transición |                                        |             |
|----------------|---------------------|----------------------------------------|-------------|
|                | Miles de dólares    | Tipo de cambio promedio de liquidación | Vencimiento |
| Banamex        | 6,350               | 12.13                                  | 2011        |
| Barclays       | 1,000               | 12.78                                  | 2011        |
| Deutsche Bank  | 27,150              | 12.24                                  | 2011        |
| Morgan Stanley | 2,750               | 11.79                                  | 2011        |
| Santander      | 6,750               | 11.92                                  | 2011        |
| UBS            | 7,500               | 11.98                                  | 2011        |

Al 31 de diciembre de 2012 y 2011, se tenían contratados los instrumentos financieros de tasas de interés que se muestran a continuación:

| Institución | 2012               |                       |             |
|-------------|--------------------|-----------------------|-------------|
|             | Instrumento        | Nocional Miles de mxn | Vencimiento |
| Santander   | Plain Vanilla Swap | 200,000               | 2014        |
| Banamex     | Plain Vanilla Swap | 100,000               | 2014        |
| HSBC        | Plain Vanilla Swap | 100,000               | 2014        |
| Banamex     | Knock Out Swap     | 150,000               | 2016        |
| Banamex     | Limited Swap       | 150,000               | 2016        |

| Institución | 2012               |                       |             |
|-------------|--------------------|-----------------------|-------------|
|             | Instrumento        | Nocional Miles de mxn | Vencimiento |
| Santander   | Plain Vanilla Swap | 200,000               | 2014        |
| Banamex     | Plain Vanilla Swap | 100,000               | 2014        |
| HSBC        | Plain Vanilla Swap | 100,000               | 2014        |

Al 1 de enero de 2011, la compañía no contaba con algún tipo de instrumento financiero relacionado a la cobertura de tasas de interés.

A continuación se detalla el valor razonable de los instrumentos financieros derivados en el portafolio de la Entidad, los cuales contablemente reciben el tratamiento de instrumentos con fines de cobertura económica o de negociación:



|                         | Valores<br>razonables* |            |    | Fecha de transición |
|-------------------------|------------------------|------------|----|---------------------|
|                         | 2012                   | 2011       |    |                     |
| Swap de tasa de interés | \$ 442                 | \$ 447     | \$ | 130                 |
| Forwards y opciones     | \$ (569)               | \$ (8,811) | \$ | 1,380               |
| Total                   | \$ (127)               | \$ (8,365) | \$ | 1,510               |

\* Valor razonable desde el punto de vista de los bancos, un monto negativo representa un importe a favor de Alsea.

Al 31 de diciembre de 2011, la Entidad contaba con IFD para compra de USD dólares americanos en 2012, por \$6.2 millones de dólares, con un tipo de cambio de \$12.46 pesos por dólar. A la misma fecha, el valor razonable a favor de la Entidad es de \$8.3 mdp.

Con el objetivo de medir cuantitativamente el riesgo de crédito de las contrapartes, a continuación se muestra el Credit Default Swap (CDS) para la contraparte internacional y su nocional por cubrir.

| Contraparte             | CDS | Nocional<br>(miles de USD) |
|-------------------------|-----|----------------------------|
| Deutsche Bank AG London | 199 | 3,250                      |

En cuanto a la contraparte local que no cuenta con un CDS, la medición del riesgo se hace en relación a su spread de riesgo contraparte en el mismo periodo, sumado a la tasa de referencia TIIE de 28 días.

| Contraparte | Spread | (miles de USD) |
|-------------|--------|----------------|
| Banamex SA  | 0.0%   | 3,000          |

En el caso anterior, solo se considera la TIIE como el costo en el riesgo de crédito como contraparte de Banco Nacional de México.

La exposición con otras contrapartes es no material, lo revelado representa el 85% de la exposición.

La compañía monitores la exposición del riesgo de crédito de la contraparte mediante un CDS, el cual le permite haber una cobertura en caso de incumplimiento cuando una contraparte tenga una exposición pasiva con la Entidad.

Al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y 1 de enero de 2011, la Entidad no ha tenido ninguna llamada de margen y no se registró ningún incumplimiento en los contratos celebrados con las diferentes instituciones financieras.

**Estrategia de contratación de IFD:** La Dirección de Finanzas Corporativas, definirá de forma mensual los niveles de precio a los que la Tesorería Corporativa deberá de operar los diferentes instrumentos derivados, bajo ninguna circunstancia se operarán montos mayores a las necesidades mensuales de recursos, de forma que se asegure que siempre exista una posición para cubrir y el IFD no sea especulativo.

**Procesos y niveles de autorización:** El Gerente de Tesorería Corporativa debe cuantificar y reportar mensualmente al Director de Finanzas Corporativas las necesidades mensuales de los recursos de operación. El Director de Finanzas Corporativas podrá operar a libre discreción hasta el 50% de las necesidades de los recursos que se estén cubriendo, y la Dirección de Admón. y Finanzas podrá cubrir hasta un 75% de la exposición que se tenga. Bajo ninguna circunstancia se operarán montos mayores a los autorizados por la Dirección General de la Entidad, de forma que se asegure que siempre sea una operación para hedging y no especulativa. Lo anterior aplicará para: tasa de interés en función del monto de la deuda a tasa variable, y tipo de cambio en función de las necesidades de las divisas. Si se requieren vender posiciones con la intención de tomar utilidades y/o hacer un “stop loss”, el Director de Administración y Finanzas deberá autorizar la operación.

**Procesos de control interno:** El Director de Finanzas Corporativas a través del Gerente de Tesorería Corporativa, deberá emitir al siguiente día hábil de la operación realizada, un reporte especificando las necesidades de recursos del período y el porcentaje cubierto a la Dirección de Administración y Finanzas. El Gerente de Tesorería Corporativa distribuirá mensualmente al área de Contabilidad la documentación necesaria y requerida para que se realice el registro adecuado de dichas operaciones. El Director de Administración y Finanzas, presentará trimestralmente ante el Comité de Prácticas Societarias, un resumen sobre el balance de las posiciones tomadas.

Las acciones a tomar en caso de que se materialicen los riesgos asociados e identificados a las fluctuaciones en el tipo de cambio y tasas de interés, se llevan a cabo en el Comité Interno de Administración de Riesgos e Inversiones, del cual forma parte el Director General de Alsea, y los principales directivos de la empresa.

**Mercados y contrapartes** Los Instrumentos Financieros Derivados son contratados en el mercado local bajo la modalidad OTC (Over the Counter), a continuación se mencionan las entidades financieras que son o serán elegibles para cerrar operaciones relacionadas a la administración de riesgos de la Entidad: Banco Nacional de México S.A., Banco Santander S.A., Barclays Bank México S.A., Deutsche Bank México S.A., Goldman Sachs Paris Inc. Et Cie., HSBC México S.A., Morgan Stanley Capital Services INC., y UBS Bank México.

Está dentro de las facultades del Director de Finanzas Corporativas seleccionar otros participantes siempre y cuando sean instituciones reguladas y autorizadas para realizar este tipo de operaciones, y que además cuenten con las garantías requeridas por la empresa.

**Principales términos y condiciones de los contratos**

Todas las operaciones de la Entidad con Instrumentos Financieros Derivados son realizadas bajo un contrato marco en el formato ISDA (International Swap Dealers Association), estandarizado y debidamente formalizado por los representantes legales de la Entidad y de las instituciones financieras.

**Políticas para la designación de agentes de cálculo o valuación**

El valor razonable de los IFD's se revisa de manera mensual. El agente de cálculo o de valuación utilizado es la misma contraparte o entidad financiera con la que se tiene contratado el instrumento, a los cuales se les pide realizar el envío de los reportes en la fecha de cierre mensual indicada por la Entidad.

De igual forma y de conformidad con los contratos marco (ISDA) celebrados que amparan las operaciones financieras derivadas, se reflejan en el reporte trimestral. Los agentes de cálculo designados son las contrapartes correspondientes. No obstante, la empresa se encarga de validar todos los cálculos y valuaciones recibidos por cada una de las contrapartes.

**Políticas de márgenes, colaterales y líneas de crédito**

La Entidad ha celebrado con algunas de las instituciones financieras un contrato adjunto al contrato marco ISDA, mediante el cual se estipula el 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 Entidad tiene como política vigilar el volumen de operaciones contratadas con cada una de dichas instituciones con el propósito de evitar llamadas de margen.

**Valuación**

**a) Descripción de técnicas, políticas y frecuencia de valuación:**

Los instrumentos financieros derivados que utiliza Alsea son con el propósito de reducir su riesgo a fluctuaciones adversas en tipos de cambio e intereses, denominados forwards y swaps; mediante los cuales se obliga a intercambiar flujos de efectivo en fechas futuras preestablecidas, sobre el valor nominal o de referencia y se valúan a su valor razonable.

**b) Método de medición de efectividad de coberturas:**

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.

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

Se lleva a cabo un análisis de valuación para determinar el resultado de los instrumentos, el cual cumple con el objetivo de mitigar el riesgo, siendo efectivo dicha cobertura.

**c) Liquidez en Operaciones Financieras Derivadas:**

- 1. Fuentes internas de liquidez:** La Dirección de Finanzas Corporativas definirá de forma mensual los niveles de precio a los que la Tesorería Corporativa deberá de operar los diferentes instrumentos de cobertura, bajo ninguna circunstancia se operarán montos mayores a las necesidades, de forma que se asegure que siempre sea una operación para hedging y no especulativa. Los recursos utilizados para atender los requerimientos relacionados con los instrumentos financieros, provendrán de los recursos generados por la Emisora.
- 2. Fuentes externas de liquidez:** No se utilizarán fuentes de financiamiento externas para atender requerimientos relacionados con instrumentos financieros derivados.

**18. Provisiones**

Las provisiones al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y al 1 de enero de 2011, se integran como se muestra a continuación:

|                                   | Remuneraciones y<br>otros pagos<br>al personal |           | Suministros y otros | Total       |
|-----------------------------------|------------------------------------------------|-----------|---------------------|-------------|
| <b>Fecha de transición</b>        | \$                                             | 76,580    | \$ 288,012          | \$ 364,592  |
| Incrementos cargados a resultados |                                                | 398,165   | 577,051             | 975,216     |
| Pagos y cancelaciones             |                                                | (371,114) | (396,964)           | (768,078)   |
| <b>31 de diciembre de 2011</b>    |                                                | 103,631   | 468,099             | 571,730     |
| Incrementos cargados a resultados |                                                | 434,582   | 728,559             | 1,163,141   |
| Pagos y cancelaciones             |                                                | (400,509) | (672,627)           | (1,073,136) |
| <b>31 de diciembre de 2012</b>    | \$                                             | 137,704   | \$ 524,031          | \$ 661,735  |

19. Depreciación y amortización incluidas en el estado de resultados consolidado

|                                   | 2012       | 2011       |
|-----------------------------------|------------|------------|
| Incluidos en el costo de ventas:  |            |            |
| Depreciación                      | \$ 12,019  | \$ 6,946   |
| Amortización                      | 4,412      | 1,274      |
| Subtotal                          | 16,431     | 8,220      |
| Incluidos en gastos de operación: |            |            |
| Depreciación                      | 522,362    | 446,134    |
| Amortización                      | 272,505    | 215,646    |
| Subtotal                          | 794,867    | 661,780    |
| Total                             | \$ 811,298 | \$ 670,000 |

20. Gastos por beneficios a empleados

A continuación se presentan los gastos por beneficios a empleados incluidos en el rubro de costos y gastos de operación de los Estados consolidados de resultados

|                            | 2012         | 2011         |
|----------------------------|--------------|--------------|
| Sueldos y salarios         | \$ 2,552,834 | \$ 2,032,522 |
| Costos de seguridad social | 309,891      | 277,740      |
| Beneficios al retiro       | 21,923       | 4,050        |
| Total                      | \$ 2,884,648 | \$ 2,314,312 |

21. Otros (gastos) ingresos, neto-

En 2012 y 2011, se integra como sigue:

|                                                    | 2012       | 2011        |
|----------------------------------------------------|------------|-------------|
| Gastos legales                                     | \$ (1,425) | \$ (41,123) |
| Pérdida en bajas de activos fijos, neto            | (5,346)    | (33,855)    |
| PTU sobre base fiscal                              | (4,782)    | (5,038)     |
| Actualización e interés de devolución de impuestos | 2,220      | 929         |
| Otros (gastos) ingresos, neto                      | 19,137     | (13,067)    |
| Total                                              | \$ 9,804   | \$ (92,154) |

22. Beneficios al retiro a empleados

Al 31 de diciembre de 2012 y 2011, y 1 de enero 2011 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 Entidad no ha establecido un fideicomiso para cubrir estos beneficios, los cálculos actuariales se resumen a continuación:

|                                       | Beneficios          |            |                     |            |                     |            |
|---------------------------------------|---------------------|------------|---------------------|------------|---------------------|------------|
|                                       | 2012                |            | 2011                |            | Fecha de transición |            |
|                                       | Prima de antigüedad | Jubilación | Prima de antigüedad | Jubilación | Prima de antigüedad | Jubilación |
| Obligaciones por beneficios definidos | \$ 11,754           | \$ 48,335  | \$ 8,224            | \$ 34,331  | \$ 6,209            | \$ 28,391  |
| Partidas pendientes de amortizar      | -                   | (8,879)    | -                   | (10,805)   | -                   | (12,102)   |
| Pasivo neto actual                    | \$ 11,754           | \$ 39,456  | \$ 8,224            | \$ 23,526  | \$ 6,209            | \$ 16,289  |

El costo neto del período incluido en los gastos de operación, se integra de la siguiente forma:

|                                         | Beneficios          |            |                     |            |
|-----------------------------------------|---------------------|------------|---------------------|------------|
|                                         | 2012                |            | 2011                |            |
|                                         | Prima de antigüedad | Jubilación | Prima de antigüedad | Jubilación |
| Costo laboral                           | \$ 1,804            | \$ 5,716   | \$ 1,264            | \$ 4,634   |
| Costo financiero                        | 689                 | 2,660      | 457                 | 2,115      |
| Amortización de las partidas pendientes | 1,166               | 5,067      | 2,178               | 2,523      |
| Costo neto del periodo                  | \$ 3,659            | \$ 13,443  | \$ 3,899            | \$ 9,272   |

A continuación se presenta una conciliación de los principales conceptos de la obligación por beneficios definidos (OBD) al 31 de diciembre de 2012 y 2011, y 1 de enero 2011:

|                                              | Beneficios          |            |                     |            |
|----------------------------------------------|---------------------|------------|---------------------|------------|
|                                              | 2012                |            | 2011                |            |
|                                              | Prima de antigüedad | Jubilación | Prima de antigüedad | Jubilación |
| Saldo inicial de la OBD                      | \$ 8,224            | \$ 34,331  | \$ 6,209            | \$ 28,391  |
| Costo laboral del servicio actual            | 2,215               | 5,792      | 1,299               | 4,651      |
| Costo financiero                             | 724                 | 2,687      | 472                 | 2,123      |
| Ganancias y pérdidas actuariales del período | 1,489               | 5,534      | 383                 | (834)      |
| Beneficios pagados                           | (898)               | (9)        | (139)               | -          |
| Saldo final de la OBD                        | \$ 11,754           | \$ 48,335  | \$ 8,224            | \$ 34,331  |

Los supuestos más importantes utilizados en la determinación del costo neto del período de los planes se muestran a continuación:

Las tasas de interés y los supuestos utilizados para reflejar los valores presentes de las obligaciones y los rendimientos esperados de los activos están de acuerdo con el entorno económico en el que opera la entidad. Los parámetros que se utilizados para determinar

las tasas de interés toman como referencia a instrumentos financieros representativos del mercado, emitidos a largo plazo de bajo factor de riesgo, utilizando una curva de intereses a largo plazo e incluye la tasa de bonos emitida por el gobierno federal.

|                                           | Beneficios |      |                     |
|-------------------------------------------|------------|------|---------------------|
|                                           | 2012       | 2011 | Fecha de transición |
| Tasa de descuento                         | 7%         | 7%   | 8%                  |
| Tasa de incremento de sueldos             | 5.8%       | 5.7% | 5.9%                |
| Esperanza de vida laboral promedio (años) | 5.3        | 5.3  | 5.3                 |

\*Incluye concepto de carrera salarial.

23. Impuestos a la utilidad-

La Entidad está sujeta al ISR y al IETU.

**ISR** - La tasa es 30% para los años 2013, 2012 y 2011, y será 29% para el año 2014 y 28% para los años siguientes. La Entidad causa el ISR en forma consolidada con sus subsidiarias.

El 7 de diciembre de 2009 se publicaron modificaciones a la Ley del ISR aplicables a partir de 2010, en las que se establece que: a) el pago del ISR, relacionado con los beneficios de la consolidación fiscal obtenidos en los años 1999 a 2004, debe realizarse en parcialidades a partir de 2010 y hasta el 2014 y b) el impuesto relacionado con los beneficios fiscales obtenidos en la consolidación fiscal de 2005 y años siguientes se pagará durante los años sexto al décimo posteriores a aquél en que se obtuvo el beneficio. El pago del impuesto relacionado con los beneficios de consolidación fiscal obtenidos en los años de 1982 (fecha de inicio de la consolidación fiscal) a 1998 podría ser requerido en algunos casos que señalan las disposiciones fiscales.

**IETU** - Tanto los ingresos como las deducciones y ciertos créditos fiscales se determinan con base en flujos de efectivo de cada ejercicio. A partir de 2010 la tasa es 17.5%. Asimismo, al entrar en vigor esta ley se abrogó la Ley del IMPAC permitiendo, bajo ciertas circunstancias, la recuperación de este impuesto pagado en los diez ejercicios inmediatos anteriores a aquél en que por primera vez se pague ISR, en los términos de las disposiciones fiscales. Adicionalmente, a diferencia del ISR, el IETU se causa en forma individual por la controladora y sus subsidiarias.

El impuesto a la utilidad causado es el que resulta mayor entre el ISR y el IETU.

Con base en proyecciones financieras, la Entidad identificó que esencialmente pagará ISR. Por lo tanto, la Entidad reconoce ISR diferido.

a. Impuestos a la utilidad reconocidos en los resultados

|                       | 2012       | 2011       |
|-----------------------|------------|------------|
| ISR sobre base fiscal | \$ 326,795 | \$ 275,064 |
| ISR diferido          | (107,648)  | (168,047)  |
|                       | \$ 219,147 | \$ 107,017 |

El gasto de impuestos atribuible a la utilidad antes de ISR fue diferente del que resultaría de aplicar la tasa del 30% en 2012 y 2011, como resultado de las partidas que se indican a continuación:

|                                                          | 2012 | 2011 |
|----------------------------------------------------------|------|------|
| Tasa esperada de ISR                                     | 30%  | 30%  |
| Gastos no deducibles efectos de inflación y otros        | 10%  | 4%   |
| Cambio en la reserva para valuación de pérdidas fiscales | (5%) | (3%) |
| Tasa efectiva de ISR consolidada                         | 35%  | 31%  |

**b. Impuestos diferidos en balance**

El siguiente es el análisis de los impuestos diferidos activos / (pasivos) presenta en el estado consolidado de situación financiera:

|                                                                  | 2012         | 2011      | Fecha de transición |
|------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|---------------------|
| (Activos) pasivos diferidos:                                     |              |           |                     |
| Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios | \$ (5,997)   | (5,351)   | \$ (2,164)          |
| Provisiones de pasivo                                            | (220,682)    | (151,786) | (93,795)            |
| Anticipos de clientes                                            | (30,072)     | (29,756)  | (10,945)            |
| Pérdidas fiscales por amortizar, netas de reserva de valuación   | (201,465)    | (170,115) | (172,426)           |
| IMPAC por recuperar                                              | (12,269)     | (22,802)  | (22,802)            |
| Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades     | (380,473)    | (327,214) | (255,020)           |
| Otros activos                                                    | 807          | (41)      | (1,277)             |
| Pagos anticipados                                                | 21,186       | 14,645    | 13,955              |
|                                                                  | \$ (828,965) | (692,420) | \$ (544,474)        |

| Diferencias Temporales                | 2012         | 2011         |
|---------------------------------------|--------------|--------------|
| Saldo inicial                         | \$ (692,420) | \$ (544,474) |
| Reconocido en los resultados          | (107,648)    | (168,047)    |
| Adquisiciones                         | (24,628)     | -            |
| Reconocido directamente en el capital | (4,269)      | 20,101       |
|                                       | \$ (828,965) | \$ (692,420) |

Los activos diferidos no reconocidos al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y 1 de enero 2011, fue de \$159,594, \$190,220 y \$200,245 respectivamente. El cambio neto en los activos diferidos no reconocidos al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y 1 de enero 2011 fue un decremento de \$30,626 y \$10,025 y un incremento de \$ 21,603, respectivamente. Originado principalmente por las pérdidas fiscales acumuladas.



Al 31 de diciembre de 2012, las pérdidas fiscales por amortizar expiran como se muestra a continuación:

| Año de vencimiento | Pérdidas amitizables |         |
|--------------------|----------------------|---------|
| 2014               | \$                   | 29,187  |
| 2016               |                      | 62,843  |
| 2017               |                      | 44,825  |
| 2018               |                      | 169,980 |
| 2019               |                      | 102,740 |
| 2020               |                      | 68,368  |
| 2021               |                      | 41,962  |
| 2022               |                      | 43,615  |

La Entidad no ha reconocido un pasivo por impuestos diferidos, relativos a las utilidades no distribuidas de sus subsidiarias, originado en 2012 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 Entidad estime que recibirá dichas utilidades no distribuidas y sean gravables, como en el caso de la venta o disposición de sus inversiones en acciones.

Al 31 de diciembre de 2012 y 2011, y 1 de enero 2011 los saldos por ISR relacionados con la consolidación fiscal de la Entidad antes y después de la entrada en vigor de la reforma fiscal 2011, corresponden a pérdidas fiscales pendientes de disminuir generadas durante la consolidación por las sociedades controlada y controladoras por un monto de \$193,454, \$169,813 y \$130,326, respectivamente.

El calendario por años de pagos previstos por la Entidad para liquidar los pasivos por impuesto sobre la renta relacionados con la consolidación fiscal, derivado de la entrada en vigor de la reforma fiscal 2011, se muestra a continuación:

| Año de vencimiento | Pago |         |
|--------------------|------|---------|
| 2013               | \$   | 6,885   |
| 2014               |      | 11,407  |
| 2015               |      | 22,976  |
| 2016               |      | 27,912  |
| 2017               |      | 32,926  |
| 2018               |      | 33,501  |
| 2019               |      | 27,132  |
| 2020               |      | 16,194  |
| 2021               |      | 9,965   |
| 2022               |      | 4,556   |
|                    | \$   | 193,454 |

24. Capital contable

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

a. Estructura del capital social

Los movimientos en el capital social y prima en emisión de acciones se muestran a continuación:

|                                               | Número de acciones | Miles de pesos |                              |
|-----------------------------------------------|--------------------|----------------|------------------------------|
|                                               |                    | Capital social | Prima en emisión de acciones |
| Cifras al 1 de enero de 2011                  | 605,240,724        | \$ 362,080     | \$ 1,086,415                 |
| Acciones recompradas                          | 761,200            | 381            | -                            |
| Prima en suscripción de acciones              | -                  | -              | 5,632                        |
| Cifras al 31 de diciembre de 2011             | 606,001,924        | 362,461        | 1,092,047                    |
| Acciones recompradas                          | 11,802,800         | 5,901          | -                            |
| Decreto de dividendos en acciones             | 16,465,957         | 8,233          | 300,669                      |
| Acciones recompradas, neto                    | -                  | -              | 1,090                        |
| Compra de la participación de no controladora | -                  | -              | (15,262)                     |
| Colocación de acciones                        | 53,488,373         | 26,744         | 1,088,278                    |
| Cifras al 31 de diciembre de 2012             | 687,759,054        | 403,339        | 2,466,822                    |

En diciembre de 2012, Alsea realizó una emisión de acciones por la cantidad de 46,511,628 acciones con una sobreasignación de 6,976,745, la cual se ejerció con un precio de oferta de 21.50 (veintiún pesos 50/100 M.N.) por acción. La emisión se registró neta de los gastos incurridos por dicha colocación. (nota 1d)

En abril de 2012, Alsea decretó el pago de dividendos por la cantidad de \$308,902 en acciones mediante la capitalización de dicho importe correspondiente a la cuenta de utilidad neta, a efecto de cubrir el valor de suscripción de 16´465,957 acciones que en su caso se emitan representativas del capital social de la Sociedad, mismas que serán entregadas en pago del dividendo decretado a razón de la acción emitida por cada 37.52 acciones de que cada uno de los accionistas sea titular. Se autorizó que el factor para determinar el número de acciones necesarias para cubrir el dividendo decretado, fuere el precio de cierre de la cotización del día de la celebración de la Asamblea, es decir la cantidad de \$18.76 (dieciocho pesos 76/100 M.N.), de la cual corresponderá la cantidad de \$0.50 (cero pesos 50/100 M.N.) al valor teórico y la diferencia a una prima por suscripción de acciones. En abril de 2011 se decretó el pago de dividendos por un monto de \$122,648 en efectivo.

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 2012 y 2011 y 1 de enero de 2011, el capital social fijo y variable suscrito está representado por 687,759,054, 606,001,924 y 605,240,724 acciones comunes nominativas, respectivamente, sin expresión de valor nominal, como se muestra a continuación:

| Descripción                                    | Número de acciones |    | Importe |
|------------------------------------------------|--------------------|----|---------|
| Capital social fijo al 31 de diciembre de 2012 | 687,759,054        | \$ | 403,339 |
| Capital social fijo                            | 489,157,480        | \$ | 304,038 |
| Capital social variable                        | 128,647,244        |    | 64,324  |
| Acciones recompradas (valor nominal)           | (11,802,800)       |    | (5,901) |
| Capital social al 31 de diciembre de 2011      | 606,001,924        | \$ | 362,461 |
| Capital social fijo                            | 489,157,480        | \$ | 304,038 |
| Capital social variable                        | 128,647,244        |    | 64,324  |
| Acciones recompradas (valor nominal)           | (12,564,000)       |    | (6,282) |
| Capital social al 1 de enero de 2011           | 605,240,724        | \$ | 362,080 |

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores estableció un procedimiento que permite a las Entidad adquirir en el mercado sus propias acciones, para lo cual se requiere constituir una “reserva para recompra de acciones”, con cargo a utilidades acumuladas; procedimiento que Alsea al 31 de diciembre de 2012, ha constituido.

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.

La prima en emisión de acciones representa la diferencia en exceso entre el pago de las acciones suscritas y el valor nominal de las mismas, o su valor teórico (importe del capital social pagado entre el número de acciones en circulación) en el caso de acciones sin valor nominal, adicionado de su actualización, al 31 de diciembre de 2012. Las acciones propias recompradas disponibles se reclasifican al capital contribuido.

En enero de 2012, Café Sirena, S. de R.L. de C.V., decreto un dividendo en efectivo de \$150,000, otorgado en proporción al valor de cada una de las partes sociales en que se encuentra dividido el capital social de la empresa. La participación no controladora el decreto otorgado fue de \$27,000.

En agosto de 2012, se acordó la conversión de capital social variable a capital social mínimo fijo con la consecuente reducción de capital social en su parte variable y aumento de capital social en su parte mínima fija mediante la conversión de 145´113,201 acciones Serie Única Clase II, actualmente representativas de la parte variable del capital social en un igual número de acciones, acciones Serie Única, Clase I, representativas de la parte mínima fija del capital social, continuando cada uno de los accionistas siendo titular del mismo número de acciones.

**(a) Plan de acciones a ejecutivos**

Alsea estableció un plan de opción de compra de acciones para sus ejecutivos. El plan inició en 2005 y concluyó el 31 de diciembre de 2009. El plan consistía en otorgar a los ejecutivos el derecho de recibir la plusvalía de ciertas acciones determinado entre el precio de las acciones al inicio del plan y el precio del ejercicio de la opción (valor de mercado) liquidable en efectivo.

La Asamblea de Accionistas de la Entidad aprobó la asignación de 5,886,524 acciones para este plan y fueron administradas a través de un fideicomiso.

Los ejecutivos al cierre del ejercicio 2006 ejercieron el 20% de los derechos adquiridos hasta ese momento y por el 80% restante lo ejercieron durante el ejercicio de 2009, de lo cual se reconoció la exhibición de una prima por suscripción de acciones de \$14,306.

Al 31 de diciembre de 2011, la Institución Fiduciaria que administraba el fideicomiso autorizó la extinción total del mismo.

**(b) Restricciones al capital contable**

- I. La utilidad neta del ejercicio está sujeta a la separación de un 5%, para constituir la reserva legal, hasta que ésta alcance la quinta parte del capital social. Al 31 de diciembre de 2012, la reserva legal asciende a \$100,735 cifra que no ha alcanzado el importe requerido.
- II. Los dividendos que se paguen de utilidades acumuladas estarán libres de ISR si provienen de la cuenta de utilidad fiscal neta (Cufin) y por el excedente se pagará el 30% sobre el resultado de multiplicar el dividendo pagado por el factor de 1.4286. El impuesto que se origine por el pago del dividendo que no proviene de la Cufin será a cargo de la Entidad y podrá acreditarse contra el ISR corporativo de los dos ejercicios siguientes.

**25. Utilidad por acción**

El importe de las utilidades básicas por acción se calcula dividiendo la utilidad neta del ejercicio atribuible a los tenedores del capital ordinario de la controladora entre el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el ejercicio.

El importe de las utilidades diluidas por acción se calcula dividiendo la utilidad neta atribuible a los tenedores del capital ordinario de la controladora (después de ajustarla debido a los intereses sobre las acciones preferenciales convertibles) entre el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el ejercicio más el promedio ponderado de acciones ordinarias que se hubieran emitido al momento de convertir todas las acciones ordinarias potenciales diluidas en acciones ordinarias. Al 31 de diciembre de 2012 y 2011, la Entidad no tiene utilidades diluidas por acción.

La siguiente tabla muestra los datos de ingresos y acciones utilizados en el cálculo de las utilidades básicas y diluidas por acción:

|                                               | 2012       | 2011       |
|-----------------------------------------------|------------|------------|
| Utilidad neta (en miles de pesos):            |            |            |
| Atribuible a los accionistas                  | \$ 364,918 | \$ 209,643 |
| Acciones (en miles de acciones):              |            |            |
| Promedio ponderada de acciones en circulación | 637,329    | 609,342    |
| Utilidad básica por acción                    | \$ 0.57    | \$ 0.34    |

**26. Saldos y transacciones con partes relacionadas**

**Compensaciones y Prestaciones a Funcionarios**

El monto total de las compensaciones pagadas por la Entidad a sus consejeros y funcionarios principales por el ejercicio social concluido el 31 de diciembre de 2012 y 2011 fue de aproximadamente \$109 y \$108 millones de pesos, respectivamente. Esta cantidad incluye emolumentos determinados por la Asamblea General de Accionistas de la Entidad por el desempeño de sus cargos durante dicho ejercicio, así como sueldos y salarios.

La Entidad continuamente revisa los sueldos, bonos y otros planes de compensación a fin de ofrecer a sus empleados condiciones competitivas de compensación.

Planes de Compensación para Retención del Talento Ejecutivo

Desde el año 2003 se implementaron programas de compensación diferida con el objetivo de alinear los intereses de los ejecutivos de la Entidad Emisora con el de los accionistas y fomentar la retención de los mismos. Para los ejercicios 2003 y 2004 se implementaron Planes de Asignaciones mismo que ya fueron liquidados. Posteriormente, en 2005, se estableció un plan de opción de compra de acciones que concluyó el 31 de diciembre de 2009, el plan consistía en otorgar a los ejecutivos el derecho a recibir la plusvalía de ciertas acciones determinado entre el precio de las acciones al inicio del plan y el precio del ejercicio de la opción (valor de mercado) liquidable en efectivo. (nota 24 a).

27. Compromisos y pasivos contingentes

Compromisos:

- a) La Entidad renta locales que ocupan sus tiendas y centros de distribución, así como algunos equipos de acuerdo con los contratos de arrendamiento con vigencias definidas (ver nota 13).

La estimación de los pagos mínimos futuros de arrendamiento operativo por los locales que ocupan las diferentes marcas de Alsea se presenta a continuación:

| Año  | Pérdidas amitizables |           |
|------|----------------------|-----------|
| 2013 | \$                   | 1,049,809 |
| 2014 |                      | 983,604   |
| 2015 |                      | 921,575   |
| 2016 |                      | 863,458   |
| 2017 | \$                   | 809,006   |

- b) La Entidad tiene diversos compromisos en relación con los acuerdos establecidos en los contratos por las marcas adquiridas.
- c) En el curso normal de las operaciones, la Entidad tiene compromisos derivados de contratos de abastecimientos de insumos, mismos que en algunos casos establecen penas convencionales en caso de incumplimiento.

Pasivos contingentes:

A la fecha de los estados financieros Alsea no cuenta con procesos judiciales, administrativos o arbitrales que pudieran afectar a la Entidad y a sus subsidiarias.

28. Información financiera por segmentos

La Entidad está organizada en tres grandes divisiones operativas integradas por venta de alimentos y bebidas en México y Sudamérica (División LATAM) y servicios de distribución, todas encabezadas por la misma administración.

Los segmentos de Alimentos y Bebidas en los que participamos en México y Latino América (LATAM) se definen de la siguiente manera:

Comida Rápida (Fast Food): Tienen las siguientes características: i) menú fijo y restringido, ii) alimentos para consumo inmediato, iii) estricto control de las porciones individuales de cada uno de los ingredientes, y producto terminado, iv) empaque individual, entre otras cosas. Este tipo de segmento es de fácil acceso, por lo que puede tener una penetración en cualquier locación.

Cafés (Coffee Shops): Tiendas especializadas en las cuales el café es el principal punto de la carta. Donde la principal diferencia es el servicio de calidad aunado a un precio competitivo y en donde su imagen/ambiente está enfocado a atraer a todos los tipos de clientes.

Comida Casual (Casual Dining): Es un segmento de restaurantes de servicio en el que se toma la orden y además existe servicio para llevar y servicio a domicilio, donde el servicio de calidad aunado a un precio competitivo y en donde su imagen/ambiente están enfocados a atraer a todos los tipos de clientes. El segmento se encuentra, entre los establecimientos de comida rápida y restaurantes gourmet. Las características principales de las tiendas de comida casual son i) fácil acceso, ii) código de vestimenta informal, iii) ambiente casual, iv) modernidad, v) decoración simple, vi) servicio de alta calidad, y vii) precios accesibles. En estos establecimientos generalmente se cuenta con la venta de bebidas alcohólicas.

Comida Casual Rápida (Fast Casual Dining): Es una combinación de segmentos de comida rápida y comida casual.

**El segmento de Distribución y Producción se define de la siguiente forma:**

Distribuidora e Importadora Alsea, S.A. de C.V (DIA). se especializa en la compra, importación, traslado, almacenamiento y distribución a nivel nacional de productos alimenticios en las modalidades de congelado, refrigerado y seco para abastecer a todos los establecimientos de Domino's Pizza, Burger King, Starbucks, Chilis Grill & Bar y P.F. Chang's China Bistro, Pei Wei e Italianni's en México.

Además DIA, es responsable de la elaboración y distribución de masa para pizza para todo el Sistema Domino's Pizza en México.

Panadería y Alimentos para Food Service, S.A. de C.V. Es una planta productora de sándwiches y pan para proveer a Starbucks y las demás marcas de Alsea. El modelo de negocio contempla la planta central ubicada en Lerma donde se elaboran los productos de Pastelería y Panadería y sándwiches.

La definición de los segmentos operativos está basada en la información financiera que se proporciona a la Dirección General y se reporta sobre la misma base que se usa internamente por cada segmento operativos. De la misma forma se revisa la evaluación del desempeño de los segmentos operativos.

La información referente a los segmentos por el año que termino el 31 de diciembre de 2012 y 2011 se presenta como sigue: (cifras en millones de pesos).

Cifras en millones de pesos al 31 de diciembre de 2012

|                                         | División Alimentos y bebidas |          | División LATAM |          | División, distribución y Producción |          | Eliminaciones |            | Consolidado |           |
|-----------------------------------------|------------------------------|----------|----------------|----------|-------------------------------------|----------|---------------|------------|-------------|-----------|
|                                         | 2012                         | 2011     | 2012           | 2011     | 2012                                | 2011     | 2012          | 2011       | 2012        | 2011      |
| Ingresos                                |                              |          |                |          |                                     |          |               |            |             |           |
| Provenientes de terceros                | \$ 8,752                     | \$ 7,084 | \$ 3,416       | \$ 2,402 | \$ 1,332                            | \$ 1,166 | \$ 19         | \$ 18      | \$ 13,519   | \$ 10,669 |
| Entre segmentos                         | -                            | -        | -              | -        | 2,701                               | 2,230    | (2,701)       | (2,230)    | -           | -         |
| Ingresos                                | 8,752                        | 7,084    | 3,416          | 2,402    | 4,033                               | 3,396    | (2,682)       | (2,212)    | 13,519      | 10,669    |
| Costos                                  | 2,957                        | 2,372    | 1,129          | 809      | 3,383                               | 2,824    | (2,697)       | (2,217)    | 4,772       | 3,788     |
| Costos y gastos de operación            | 4,488                        | 3,872    | 2,074          | 1,394    | 588                                 | 541      | 7             | (40)       | 7,157       | 5,766     |
| Depreciación. y amortización            | 558                          | 478      | 168            | 130      | 35                                  | 22       | 33            | 31         | 794         | 661       |
| Intereses pagados                       | 122                          | 72       | 28             | 17       | 9                                   | 12       | 85            | 51         | 244         | 152       |
| Intereses ganados                       | (76)                         | (49)     | (6)            | (3)      | -                                   | (1)      | 36            | 33         | (46)        | (20)      |
| Otros gastos financieros                | 13                           | (19)     | 2              | -        | 34                                  | 26       | (58)          | (20)       | (9)         | (13)      |
|                                         | 59                           | 4        | 24             | 14       | 43                                  | 37       | 63            | 64         | 189         | 119       |
| Participación en asociadas              | -                            | -        | 13             | 9        | -                                   | -        | -             | -          | 13          | 9         |
| Impuestos a la utilidad                 | 182                          | 79       | 49             | 31       | (8)                                 | (9)      | (4)           | 6          | 219         | 107       |
| Resultado segmentos                     | 508                          | 279      | (15)           | 33       | (8)                                 | (19)     | (84)          | (56)       | -           | -         |
| Otros conceptos de resultados           | -                            | -        | -              | -        | -                                   | -        | -             | -          | 37          | 27        |
| Utilidad neta mayoritaria               |                              |          |                |          |                                     |          |               |            | \$ 364      | 210       |
| Activo:                                 | \$ 8,496                     | \$ 7,332 | \$ 1,274       | \$ 1,148 | \$ 1,533                            | \$ 1,347 | \$ (2,538)    | \$ (1,679) | \$ 8,765    | \$ 8,148  |
| Inversión en activos productivos        |                              |          |                |          |                                     |          |               |            |             |           |
| (Inversión. en asociadas)               | -                            | -        | 40             | 30       | -                                   | -        | -             | -          | 40          | 30        |
| (Inversión en activo fijo e Intangible) | 608                          | 568      | 277            | 428      | 34                                  | 203      | 47            | (3)        | 966         | 1,196     |
| Total activo                            | \$ 9,104                     | \$ 7,900 | \$ 1,591       | \$ 1,606 | \$ 1,567                            | \$ 1,550 | \$ (2,491)    | \$ (1,682) | \$ 9,771    | \$ 9,374  |
| Total pasivo                            | \$ 5,070                     | \$ 3,481 | \$ 1,137       | \$ 1,138 | \$ 960                              | \$ 891   | \$ (2,198)    | \$ 571     | \$ 4,969    | \$ 6,081  |

29. Posición en moneda extranjera

Los activos y pasivos monetarios denominados en dólares de los Estados Unidos de América (dólares), presentados en la moneda de informe al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y 1 de enero de 2011, se indican a continuación:

|                                | Miles de pesos |           |                     |
|--------------------------------|----------------|-----------|---------------------|
|                                | 2012           | 2011      | Fecha de transición |
| Activos                        | 484,233        | 582,388   | 266,257             |
| Pasivos                        | (390,432)      | (514,458) | (320,540)           |
| Posición activa (pasiva), neta | 93,802         | 67,930    | (54,283)            |

El tipo de cambio en relación con el dólar al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y 1 de enero de 2011 fue de \$13.01, \$13.98 y \$12.38 respectivamente. Al 29 de marzo de 2013, fecha de emisión de los estados financieros, el tipo de cambio era de \$12.3438.

Los tipos de cambio utilizados en los diferentes procesos de conversión en relación con la moneda de presentación al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y 1 de enero de 2011, y a la fecha de emisión de los estados financieros, son los que se mencionan a continuación:

| País de origen | Moneda                | Tipo de cambio de cierre | Emisión 29 de marzo de 2013 |
|----------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 2012           |                       |                          |                             |
| Argentina      | Peso argentino (ARP)  | 2.6486                   | 2.4088                      |
| Chile          | Peso chileno (CLP)    | 0.0271                   | 0.0261                      |
| Colombia       | Peso colombiano (COP) | 0.0074                   | 0.0067                      |

| País de origen | Moneda                | Tipo de cambio de cierre | Emisión 2 de marzo de 2012 |
|----------------|-----------------------|--------------------------|----------------------------|
| 2011           |                       |                          |                            |
| Argentina      | Peso argentino (ARP)  | 3.2485                   | 2.4088                     |
| Chile          | Peso chileno (CLP)    | 0.0269                   | 0.0261                     |
| Colombia       | Peso colombiano (COP) | 0.0072                   | 0.0067                     |

| País de origen  | Moneda                | Tipo de cambio de cierre | Emisión Fecha de transición |
|-----------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 1 de enero 2011 |                       |                          |                             |
| Argentina       | Peso argentino (ARP)  | 3.1142                   | 2.4088                      |
| Chile           | Peso chileno (CLP)    | 0.0264                   | 0.0261                      |
| Colombia        | Peso colombiano (COP) | 0.0064                   | 0.0067                      |



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

| Operación extranjera                 | País de origen | Moneda De registro | Funcional | Presentación |
|--------------------------------------|----------------|--------------------|-----------|--------------|
| Fast Food Sudamericana, S. A.        | Argentina      | ARP                | ARP       | MXP          |
| Starbucks Coffee Argentina, S. R. L. | Argentina      | ARP                | ARP       | MXP          |
| Asian Bistro Argentina, S.R.L.       | Argentina      | ARP                | ARP       | MXP          |
| Fast Food Chile, S. A.               | Chile          | CLP                | CLP       | MXP          |
| Asian Food Ltda,                     | Chile          | CLP                | CLP       | MXP          |
| Dominalco, S. A.                     | Colombia       | COP                | COP       | MXP          |
| Operadora Alsea en Colombia, S. A.   | Colombia       | COP                | COP       | MXP          |
| Asian Bistro Colombia, S.A.S         | Colombia       | COP                | COP       | MXP          |

30. Valor razonable de activos y pasivos financieros

- Valor razonable de los instrumentos financieros registrados al costo amortizado

Los principales instrumentos financieros de la Entidad se valúan a su costo amortizado, ya que constituyen en general, cuentas por cobrar y pasivos a costo amortizado. Excepto por la deuda y los certificados bursátiles, la Administración de la Entidad, considera que los valores en libros de dichos activos y pasivos financieros, se aproximan a su valor razonable dada su naturaleza y su corto vencimiento.

El valor razonable de la deuda al 31 de diciembre de 2012, se estima en aproximadamente \$2,753 millones de pesos.

El valor razonable de la deuda y los certificados bursátiles al 31 de diciembre de 2011, se estima en aproximadamente \$3,591 y \$1,147 millones de pesos, respectivamente.

- Técnicas de valuación y supuestos aplicados para propósitos de determinar el valor razonable

El valor razonable de los activos y pasivos financieros se determina de la siguiente forma:

- i. El valor razonable de los activos y pasivos financieros con términos y condiciones estándar y negociados en los mercados líquidos activos se determinan con referencia a los precios cotizados en el mercado.
- ii. El valor razonable de los otros activos y pasivos se determina de conformidad con modelos de determinación de precios de aceptación general, que se basan en el análisis del flujo de efectivo descontado.

- Jerarquía de valor razonable

La Entidad clasifica en tres niveles de jerarquía las valuaciones a valor razonable reconocidas en el estado de situación financiera, conforme a los datos utilizados en la valuación. Cuando una valuación utiliza datos de diferentes niveles, la valuación en su conjunto se clasifica en el nivel más bajo de clasificación de cualquier dato relevante:

- Nivel 1 las valuaciones a valor razonable son aquellas derivadas de los precios cotizados (no ajustados) en los mercados activos para pasivos o activos idénticos;
- Nivel 2 las valuaciones a valor razonable son aquellas derivadas de indicadores distintos a los precios cotizados incluidos dentro del Nivel 1, que son observables para el activo o pasivo, bien sea directamente (es decir como precios) o indirectamente (es decir que derivan de los precios); y

- Nivel 3 las valuaciones a valor razonable son aquellas derivadas de las técnicas de valuación que incluyen los indicadores para los activos o pasivos, que no se basan en información observable del mercado (indicadores no observables).

El siguiente análisis muestra el valor razonable medido de acuerdo a una metodología de valuación considerada como Nivel 2:

| 31 de diciembre 2012 | Nivel 2  |
|----------------------|----------|
| Forwards y Opciones  | \$ (569) |
| Swaps                | 442      |
| Total                | \$ (127) |

| 31 de diciembre 2011 | Nivel 2    |
|----------------------|------------|
| Forwards y Opciones  | \$ (8,811) |
| Swaps                | 447        |
| Total                | \$ (8,364) |

| 1 de enero 2011     | Nivel 2  |
|---------------------|----------|
| Forwards y Opciones | \$ 1,380 |
| Swaps               | 130      |
| Total               | \$ 1,510 |



La negociación con instrumentos derivados se realiza sólo con instituciones de reconocida solvencia y se han establecido límites para cada institución. La política de la Entidad es la de no realizar operaciones con propósitos de especulación con instrumentos financieros derivados.

**Riesgos de Mercado**

La Entidad está expuesta a riesgos de mercado resultantes de variaciones en tipo de cambio y tasas de interés. Las variaciones en el tipo de cambio y tasas de interés pueden presentarse como resultado de cambios en las condiciones económicas tanto a nivel nacional como internacional, políticas fiscales y monetarias, liquidez de los mercados, eventos políticos, catástrofes y desastres naturales, entre otras.

Las fluctuaciones cambiarias y la devaluación o depreciación de las monedas locales de los países donde participa Alsea, podrían limitar la capacidad de la Entidad para convertir las monedas locales a dólares u otras divisas y afectar sus actividades, resultados de operación y situación financiera.

La Entidad actualmente cuenta con una Política de Administración de riesgos la cual tiene como objetivo mitigar los riesgos presentes y futuros relacionadas dichas variables; las cuales surgen principalmente de la compra de inventarios, pagos de moneda extranjera y la deuda bancaria y bursátil contratada a tasa flotante. La contratación de instrumentos financieros derivados, está relacionado a cubrir o mitigar una posición primaria que represente algún tipo de riesgo identificado o asociado para la Entidad. Los instrumentos utilizados tienen únicamente fines de cobertura económica y no especulativa o de negociación.

Los tipos de Instrumentos Financieros Derivados aprobados por la Entidad para mitigar los riesgos relacionados a las fluctuaciones en el tipo de cambio y tasas de interés son los siguientes:

- Contratos Forward sobre tipo de cambio USD/MXN
- Opciones sobre tipo de cambio USD/MXN
- Intercambio de Tasas de Interés (Interest Rate Swaps y Swaptions)
- Intercambio de Tasas de Interés y Principal en otra moneda (Cross Currency Swaps)

Debido a la variedad de instrumentos financieros derivados posibles para cubrir los riesgos identificados por la Entidad, el Director de Finanzas Corporativas, tiene autoridad para seleccionar y definir la operatividad de los mismos.

**Administración del Riesgo Cambiario**

La determinación de cobertura de USD y sus requerimientos, se hace en base al flujo de efectivo presupuestado por la Entidad, y se alinea a la Política de Administración de Riesgos vigente y aprobada por el Comité de Prácticas Societarias, la Dirección General y la Dirección de Administración y Finanzas; la política es vigilada por la Dirección de Auditoría Interna.

El riesgo de tipo de cambio denominado en moneda extranjera (USD), es monitoreado de manera interna en forma semanal, con las posiciones o coberturas por vencer al tipo de cambio de mercado. El agente de cálculo o de valuación de los instrumentos financieros derivados, en todos los casos es la contraparte nombrada en el contrato marco. La revisión interna tiene el fin de identificar alguna variación importante en el tipo de cambio, que pueda presentar un riesgo o incurrir en algún tipo de incumplimiento para la sociedad. En caso de encontrar una posición de riesgo importante y representativo, el Gerente Corporativo de Tesorería informa a la Dirección de Finanzas Corporativas.

La siguiente tabla detalla cuantitativamente la exposición sobre el riesgo cambiario en base a los contratos forward y opciones de moneda extranjera USD/MXN contratados por la Entidad vigente al 31 de diciembre de 2012.

| Tipo de Derivado<br>valor o contrato | Posición | Objetivo de la cobertura | Valor del activo Subyacente / Variable de Referencia |                    | Monto nocional/ Valor nominal (USD) |                    | Valor Razonable (USD) |                    | Montos de Vencimientos (USD) |
|--------------------------------------|----------|--------------------------|------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|------------------------------|
|                                      |          |                          | Trimestre Actual                                     | Trimestre Anterior | Trimestre Actual                    | Trimestre Anterior | Trimestre Actual      | Trimestre Anterior |                              |
|                                      |          |                          |                                                      |                    |                                     |                    |                       |                    |                              |
| Forwards                             | Larga    | Económica                | 13.1<br>USD/MXN                                      | 12.85<br>USD/MXN   | 18,250                              | 18,500             | \$ 19                 | \$ 251             | \$ 18,250                    |
| Opciones                             | Larga    | Económica                | 13.1<br>USD/MXN                                      | 12.85<br>USD/MXN   | 26,500                              | 43,500             | \$ (63)               | \$ 332             | \$ 26,500                    |

La Nota 29, muestra las posiciones en moneda extranjera al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y 1 de enero de 2011. También muestra los tipos de cambio vigentes a esas fechas y las transacciones por el año terminado el 31 de diciembre de 2011.

En relación con el análisis de sensibilidad, debido a que el valor razonable de la posición de Instrumentos Financieros Derivados (IFD), al 31 de diciembre de 2012 y de 2011 es no material, un cambio en los factores de riesgo relacionados con las tasa de interés o con el de tipo de cambio peso- dólar, no impactaría significativamente en el valor razonable de estos. Derivado de lo anterior, la administración de la Entidad concluyó que la capacidad de pago y liquidez para hacer frente a las obligaciones contraídas, no se ven afectadas ni presentan un impacto significativo. Asimismo, como se mencionó anteriormente los IFD utilizados por la Entidad, son utilizados con el objetivo de mitigar los riesgos identificados relacionados a las tasas de interés y tipo de cambio denominado en USD.

Una devaluación/revaluación de 1 peso por dólar, que representa la evaluación de la administración sobre un posible cambio razonable en la paridad cambiaria entre esas monedas, resultaría en un incremento/decremento en los resultados y en el capital contable de la Entidad de aproximadamente \$55 y \$25 millones de pesos por los años terminados el 31 de diciembre de 2012 y 2011, considerando que no todos los instrumentos financieros en moneda extranjera están cubiertos por instrumentos financieros derivados.

El análisis de sensibilidad anterior se determina con base en la posición de instrumentos financieros denominados en dólares al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y puede no ser representativo del riesgo cambiario durante el periodo debido a variaciones en la posición neta en esa moneda.

### Administración del Riesgo de Tasas de Interés

La Entidad presenta cierto riesgo a la volatilidad de las tasas de interés debido a la contratación de deuda bancaria y bursátil con tasas de interés tanto fijas como variables. Los riesgos relacionados a las tasas de interés, la empresa los monitorea y evalúa de manera mensual mediante:

- Necesidades de flujo de efectivo
- Revisión de presupuesto
- Observación del mercado y la tendencia de tasas de interés en el mercado local y en los países en donde Alsea tiene presencia (i.e. México, Argentina, Chile y Colombia).
- Diferencia entre tasas las activas y pasivas del mercado

La evaluación anterior se realiza con el propósito de mitigar el riesgo que tiene la Entidad en la deuda con costo que se encuentre en tasa o indicador flotante; optimizando el precio de la misma y determinando la mezcla óptima entre tasas fijas y variables.

A la fecha de los estados financieros consolidados, la Entidad cuenta con un Interest Rate Swap de tasa de interés variable a fija por un monto total de \$400 millones de pesos, con vencimiento en mayo del 2014. Adicional al IRS plain vanilla, se tienen contra-tadas dos opciones de tasas de interés denominadas: “Knock Out Swap” y “Limited Swap”, cada una por un monto nocional de \$150 millones de pesos mexicanos, ambas operaciones aplicadas sobre un crédito bancario con vencimiento en 2016.

De acuerdo a los contratos swaps celebrados, la Entidad acuerda intercambiar la diferencia entre los importes de la tasa de interés fija y flotante calculados sobre los importes de capital nocional acordado. Lo anterior permite reducir, mitigar y controlar el riesgo de cambio en tasas de interés sobre el valor razonable de deuda a interés fijo emitida y las exposiciones al flujo de efectivo sobre deuda a tasa de interés variable emitida.

La siguiente tabla detalla cuantitativamente la exposición a las tasas de interés en base a los contratos forward y opciones de tasas de interés contratados por la Entidad vigentes al 31 de diciembre de 2012.

| Tipo de Derivado<br>valor o contrato | Posición | Objetivo de la cobertura | Valor del activo                    |                    | Monto nocional/<br>Valor nominal (USD) |                    | Valor Razonable (USD) |                    | Montos de Vencimientos (USD) |
|--------------------------------------|----------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------|----------------------------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|------------------------------|
|                                      |          |                          | Subyacente / Variable de Referencia |                    | Trimestre Actual                       | Trimestre Anterior | Trimestre Actual      | Trimestre Anterior |                              |
|                                      |          |                          | Trimestre Actual                    | Trimestre Anterior |                                        |                    |                       |                    |                              |
| Interest Rate Swap                   | Larga    | Económica                | 4.84 -<br>TIE 28 d                  | 4.81 -<br>TIE d    | 30,888                                 | 31,008             | \$ 151                | \$ 167             | 30,888                       |
| Knock Out swap                       | Larga    | Económica                | 4.84 -<br>TIE 28 d                  | 4.81 -<br>TIE d    | 11,583                                 | 11,628             | \$ (48)               | \$ (173)           | 11,583                       |
| Limited Swap                         | Larga    | Económica                | 4.84 -<br>TIE 28 d                  | 4.81 -<br>TIE d    | 11,583                                 | 11,628             | \$ (70)               | \$ 150             | 11,583                       |

El Gerente de Tesorería Corporativa es el responsable de monitorear y reportar al Director de Administración y Finanzas, cualquier evento o contingencia importante que pueda afectar las coberturas, liquidez, vencimientos, etc. de los IFD´s; quien a su vez informará a la Dirección General de Alsea, en caso de que se puedan materializar los riesgos identificados.

La Nota 15 y 16, detalla los préstamos de instituciones financieras y emisión de certificados bursátiles respectivamente al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y 1 de enero de 2011.

Administración de Riesgo de Crédito

Para minimizar el riesgo de crédito asociado con la contraparte, la Entidad contrata sus instrumentos financieros, con instituciones tanto nacionales como extranjeras, que cuenten con la autorización y regulaciones para realizar este tipo de operaciones.

En el caso de instrumentos financieros derivados, con cada una de las contrapartes se firma un contrato estándar aprobado por la International Swaps and Derivatives Association Inc. y los formatos de confirmación estándar para cada operación.

Asimismo, se celebran contratos de garantías bilaterales con cada contraparte, en los cuales se determinan las políticas de márgenes, colaterales y líneas de crédito que deban otorgarse. En estos contratos denominados comúnmente "Credit Support Annex", se establecen los límites de crédito que las instituciones financieras otorgan a la sociedad, y que aplican en caso de escenarios o fluctuaciones negativas que afectan el valor razonable de las posiciones abiertas en los instrumentos financieros derivados. En dichos contratos, se establecen las llamadas de margen en el caso de que se sobrepasen los límites otorgados como líneas de crédito.

Adicional a los contratos bilaterales firmados adjuntos al contrato marco ISDA, conocidos como Credit Support Annex (CSA), la Entidad monitorea el valor razonable a favor o en su contra de manera mensual. En caso de tener un resultado positivo para la Entidad, y mismo que se considere relevante por su cuantía, se podrá realizar la contratación de un CDS para disminuir el riesgo de incumplimiento de cualquier contraparte.

La Entidad tiene como política vigilar el volumen de operaciones contratadas con cada una de dichas instituciones con el propósito de evitar llamadas de margen y mitigar el riesgo de crédito con las contrapartes.

La exposición máxima de la Entidad al riesgo de crédito, está representada por el valor en libros de los activos financieros. Al 31 de diciembre de 2012 asciende a \$1,845,897.

Riesgo de liquidez

La principal fuente de liquidez de la Entidad es el efectivo generado por las operaciones.

La Dirección de Finanzas tiene la responsabilidad final por la administración de liquidez, para lo cual establece políticas para el control y seguimiento del capital de trabajo, lo que permite administrar los requerimientos de financiamiento a corto, mediano y largo plazo de la Entidad. Se preparan flujos de efectivo de manera periódica para administrar el riesgo y mantener reservas adecuadas, se contratan líneas de crédito y se planean las inversiones.

La Nota 15, 16 y 17 especifica los detalles de los financiamientos contratados por la Entidad, así como su vencimiento. La siguiente tabla muestra los vencimientos contractuales de los pasivos financieros de la entidad con base vencimientos contractuales. La tabla se determinó con base en los flujos sin descontar basados en la primera fecha en la que se le puede requerir el pago a la Entidad. La tabla incluye pagos de principal e intereses.

| 31 diciembre 2012                      | Menos de<br>1 año | Más de 1 año y<br>menos de 3 | Más de 3 año y<br>menos de 5 | Total        |
|----------------------------------------|-------------------|------------------------------|------------------------------|--------------|
| Préstamos de instituciones financieras | \$ 496,553        | \$ 1,395,753                 | \$ 860,763                   | \$ 2,753,069 |
| Cuentas por pagar a Proveedores        | 1,129,612         | -                            | -                            | 1,129,612    |
| Otras cuentas por pagar                | 175,637           | -                            | -                            | 175,637      |
| Total                                  | \$ 1,801,802      | \$ 1,395,753                 | \$ 860,763                   | \$ 4,058,318 |

| 31 diciembre 2011                      | Menos de<br>1 año | Más de 1 año y<br>menos de 3 | Más de 3 año y<br>menos de 5 | Total        |
|----------------------------------------|-------------------|------------------------------|------------------------------|--------------|
| Préstamos de instituciones financieras | \$ 510,113        | \$ 1,346,175                 | \$ 1,735,168                 | \$ 3,591,456 |
| Certificados bursátiles                | 61,592            | 1,085,400                    | -                            | 1,146,992    |
| Cuentas por pagar a Proveedores        | 1,021,424         | -                            | -                            | 1,021,424    |
| Otras cuentas por pagar                | 67,068            | -                            | -                            | 67,068       |
| Total                                  | \$ 1,660,197      | \$ 2,431,575                 | \$ 1,735,168                 | \$ 5,826,940 |

| 1 enero 2011                           | Menos de<br>1 año | Más de 1 año y<br>menos de 3 | Más de 3 año y<br>menos de 5 | Total        |
|----------------------------------------|-------------------|------------------------------|------------------------------|--------------|
| Préstamos de instituciones financieras | \$ 284,993        | \$ 336,243                   | \$ 442,993                   | \$ 1,064,229 |
| Certificados bursátiles                | 50,535            | 757,199                      | -                            | 807,734      |
| Cuentas por pagar a Proveedores        | 710,548           | -                            | -                            | 710,548      |
| Otras cuentas por pagar                | 25,042            | -                            | -                            | 25,042       |
| Total                                  | \$ 1,071,118      | \$ 1,093,442                 | \$ 442,993                   | \$ 2,607,553 |

### Gestión del capital

El objetivo principal de la gestión del capital de la Entidad es asegurar que éste mantenga una calificación de crédito sólida y ratios de capital saludables para poder sustentar su negocio y maximizar el valor para el accionista.

La Entidad gestiona su estructura de capital y realiza los ajustes pertinentes en función a los cambios en las condiciones económicas. A fin de mantener y ajustar su estructura de capital, la Entidad puede modificar los pagos de dividendos a los accionistas, reembolsarles capital o emitir nuevas acciones.

Durante los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2012 y 2011, no hubo modificaciones en los objetivos, las políticas, ni en los procesos relacionados con la gestión del capital.

El siguiente ratio es utilizado por la Entidad y por diferentes agencias calificadoras y bancos para medir el riesgo de crédito.

- Deuda Neta a EBITDA = Deuda Neta / EBITDA Itm

Al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y al 1 de enero 2011, las restricciones financieras establecidas en los contratos de crédito de la Compañía quedaron de la siguiente forma: la relación de Deuda Neta a EBITDA últimos doce meses fue ligeramente menor a 1.0 vez, 2.6 veces y 0.96 veces.

### 32. Explicación de la transición a IFRS Financiera

En enero de 2009, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores ("CNBV"), hizo adecuaciones a la regulación correspondiente, para requerir a ciertas entidades que divulgan su información financiera al público a través de la Bolsa Mexicana de Valores ("BMV") (entre las que se encuentra la Entidad), para que a partir de 2012 elaboren y divulguen obligatoriamente su información financiera con base en las IFRS emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB por sus siglas en inglés).

Derivado de lo anterior, la Entidad adoptó, a partir del 1 de enero de 2012, para la preparación de sus estados financieros, el marco contable establecido en las IFRS con objeto de dar cumplimiento a las disposiciones establecidas por la CNBV. A continuación se revela una descripción de los principales cambios a las políticas contables derivados de la adopción inicial de las IFRS.

Los estados financieros consolidados de la Entidad al 31 de diciembre de 2012 y por el año terminado en esa fecha, serán sus primeros estados financieros anuales que cumplan con IFRS. El ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2011 corresponde al periodo comparativo, y la fecha de transición fue el 1o. de enero de 2011. De acuerdo con la IFRS 1, la Entidad aplicó las exenciones obligatorias significativas y ciertas exenciones opcionales a la aplicación retrospectiva de otras IFRS.

Las siguientes conciliaciones proporcionan la cuantificación de los efectos de transición y el impacto en el capital contable a la fecha de transición del 1 de enero de 2011 y al 31 de diciembre de 2011, y en la utilidad integral neta por el periodo de transición del 1 de enero de 2011 y al 31 de diciembre de 2011, como se muestra a continuación.



I) Patrimonio

a) Conciliación del patrimonio al 1 de enero de 2011 (fecha de transición a IFRS)

| Patrimonio                                                            | Nota    | Montos bajo NIF al 1 de enero de 2011. | Ajustes y Reclasificaciones | Montos de Conformidad a las IFRS |
|-----------------------------------------------------------------------|---------|----------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| Capital social                                                        |         | \$ 527,657                             | \$ (165,577)                | \$ 362,080                       |
| Prima en colocación de acciones                                       | i       | 1,241,208                              | (154,793)                   | 1,086,415                        |
| Reserva legal                                                         | i       | 92,108                                 | (6,057)                     | 86,051                           |
| Utilidades acumuladas                                                 | ii, iii | 636,262                                | 309,459                     | 945,721                          |
| Efecto por conversión                                                 | v       | (23,340)                               | 23,340                      | -                                |
| Reserva para recompra de acciones                                     | i       | 391,433                                | (27,600)                    | 363,833                          |
| Total del patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora |         | 2,865,328                              | (21,228)                    | 2,844,100                        |
| Participación no controladora                                         |         | 245,641                                | (471)                       | 245,170                          |
| Total de patrimonio                                                   |         | \$ 3,110,969                           | \$ (21,699)                 | \$ 3,089,270                     |

Conciliación del patrimonio al 31 de diciembre de 2011.

| Patrimonio                                                            | Montos bajo NIF al 31 de diciembre de 2011. | Ajustes y Reclasificaciones (Nota 32(III)) | Montos de Conformidad a las IFRS |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------|
| Capital social                                                        | \$ 528,038                                  | \$ (165,577)                               | \$ 362,461                       |
| Prima en colocación de acciones                                       | 1,246,840                                   | (154,793)                                  | 1,092,047                        |
| Reserva legal                                                         | 99,667                                      | (6,056)                                    | 93,611                           |
| Valuación de instrumentos financieros                                 | 9,166                                       | -                                          | 9,166                            |
| Utilidades acumuladas                                                 | 712,460                                     | 312,696                                    | 1,025,156                        |
| Efecto por conversión                                                 | 4,244                                       | 23,340                                     | 27,584                           |
| Reserva para recompra de acciones                                     | 411,503                                     | (27,600)                                   | 383,903                          |
| Total del patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora | 3,011,918                                   | (17,990)                                   | 2,993,928                        |
| Participación no controladora                                         | 299,274                                     | (471)                                      | 298,803                          |
| Total de patrimonio                                                   | \$ 3,311,192                                | \$ (18,461)                                | \$ 3,292,731                     |

II) Utilidad Integral

Conciliación del resultado neto por el año terminado el 31 de diciembre de 2011.

|                                                      |    |         |
|------------------------------------------------------|----|---------|
| Utilidad Neta Consolidada bajo NIF                   | \$ | 233,523 |
| Valuación de instrumentos financieros                |    | 9,166   |
| Conversión de operaciones extranjeras                |    | 27,584  |
| Utilidad integral Consolidada bajo NIF               |    | 270,273 |
| Cancelación del pasivo por terminación del ejercicio |    | 3,238   |
| Utilidad integral IFRS al 31 de Diciembre de 2011    | \$ | 273,511 |

III) A continuación se explican los diferentes conceptos incluidos en las conciliaciones mencionadas.

i) Capital social

Bajo las NIF, las cuentas de capital social, prima en colocación de acciones, reserva legal, reserva para recompra de acciones y utilidades acumuladas se actualizaron hasta el 31 de diciembre de 2007 mediante factores derivados del Índice Nacional de Precios al Consumidor (“INPC”).

Con la aplicación de la normatividad IFRS, los efectos de la inflación se reconocen únicamente en economías hiper-inflacionarias, es decir, cuando la tasa de inflación acumulada en un período de tres años se aproxime o supere el 100%. El último período de tres años en que México alcanzó esta cifra fue entre 1996 y 1998, por lo tanto, los efectos inflacionarios reconocidos después de esa fecha, en los rubros del capital social, reserva de capital, reserva compra de acciones propias y utilidades acumuladas, fueron eliminados, el efecto neto ascendió a \$533,768.

ii) Impuestos diferidos

Este ajuste corresponde al recalcu de los impuestos diferidos principalmente por los ajustes de adopción de las IFRS que afectaron el valor en libros de activos y pasivos.

El efecto neto en conjunto en los impuestos diferidos ascendió a \$9,299 y \$6,436, a la fecha de transición y al 31 de diciembre de 2011, respectivamente.

iii) Beneficios a empleados

Las diferencias de las obligaciones laborales entre las NIF y las IFRS se derivan principalmente de diferencias en la valuación por ajustes en supuestos actuariales. Bajo IFRS, los beneficios por terminación de relación laboral se reconocen únicamente si la empresa puede demostrar su compromiso de terminar dicha relación laboral mediante un plan detallado de despido, lo anterior con base a la NIC 19. Por lo anterior, el pasivo de indemnizaciones o terminación reconocido con base a NIF se eliminó para IFRS a la fecha de transición, el monto eliminado es de \$9,686.

iv) Reclasificación de los gastos de emisión de certificados bursátiles

Los costos de emisión de certificados bursátiles se reclasificaron a la deuda a largo plazo correspondiente.

Los ajustes a la fecha de transición y al 31 de diciembre de 2011, ascendieron a \$9,685, \$14,311, respectivamente.

v) Efecto por conversión

De acuerdo a las IFRS, una entidad que adopta por primera vez las IFRS no necesita cumplir con los requerimientos respecto a las diferencias de conversión acumuladas que existan a la fecha de transición, sin embargo al hacer uso de esta exención, la Entidad deberá considerar sin efecto las diferencias por conversión acumuladas reconocidas bajo NIF y no podrá considerar dichas diferencias en la determinación de la pérdida o ganancia por la disposición posterior de cualquier negocio en el extranjero. A la fecha de transición el resultado por conversión de monedas extranjeras acumulado ascendía a (\$24,757) y fue cancelado contra las utilidades retenidas.

La Entidad evaluó y considera que no se tienen ajustes materiales en el estado de flujo de efectivo por lo tanto no se presenta esta conciliación.

**Excepciones y exenciones en la adopción de las IFRS**

La IFRS 1, “Adopción por primera vez de las IFRS” en vigor, establece para los primeros adoptantes ciertas excepciones y exenciones del requerimiento general de aplicar las IFRS de manera retroactiva a la fecha de transición. La IFRS 1 establece cuatro excepciones obligatorias y catorce exenciones opcionales para efectos de no aplicar retrospectivamente las IFRS en el estado de situación financiera a la fecha de transición.

Alsea está siguiendo las excepciones obligatorias relacionadas con 1) la determinación de las estimaciones a la fecha de transición, 2) la aplicación prospectiva a partir de dicha fecha de los requerimientos normativos de la Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 27, “Estados Financieros Consolidados y Separados” aplicables a las participaciones no controladoras, 3) Una entidad no reflejará una relación de cobertura de un tipo que no cumpla con las condiciones de cobertura según la NIC 39 y 4) la aplicación prospectiva de la baja en libros de activos y pasivos financieros.

**Las exenciones opcionales aplicables a Alsea son:**

**Valor razonable o revaluación-**

De acuerdo con la IFRS 1, la entidad podrá optar, en la fecha de transición a las IFRS, por la medición de las partidas de propiedades, planta y equipo a su valor razonable, y utilizar este valor razonable como el costo atribuido en esa fecha.

La entidad que adopta por primera vez las IFRS podrá elegir utilizar el método de revaluación según sus principios de contabilidad anteriores para las partidas de equipo de tienda, mejoras a locales arrendados, inmuebles e intangibles, ya sea a la fecha de transición o anterior, como costo atribuido en la fecha de la revaluación, si esta fue a esa fecha sustancialmente comparable:

- Al valor razonable; o
- Al costo, o al costo depreciado según las IFRS, ajustado para reflejar, por ejemplo, cambios en un índice de precios general o específico.

Alsea ha decidido utilizar como costo atribuido a la fecha de transición, el costo depreciado revaluado de su equipo de tienda, mejoras a locales arrendados e inmuebles determinado de conformidad con las NIF al 31 de diciembre de 2010 (que incluye los efectos inflacionarios hasta el 31 de diciembre de 2007 y los pesos corrientes por los movimientos que hubo a partir de esa fecha).

**Combinaciones de negocios-**

Una entidad que adopte por primera vez las IFRS puede optar por no aplicar de forma retroactiva la IFRS 3, “Combinaciones de Negocios” a las combinaciones de negocios realizadas en el pasado (anteriores a la fecha de transición a las IFRS).

Alsea ha decidido mostrar en sus estados financieros las combinaciones de negocios hasta antes de la fecha de transición como fueron reconocidas bajo las NIF, las cuales fueron reconocidas de conformidad con el método de compra, incluyendo las adquisiciones en etapas.

Todas las adquisiciones generadas a partir de la fecha transición que es el 1 de enero de 2011, son reconocidas de acuerdo a la IFRS 3, “Combinaciones de Negocios”, la cual requiere entre otras cosas:

- Identificar que lo adquirido califique como negocio.
- Identificar al adquirente.
- Determinar la fecha de adquisición.
- Reconocer los activos identificables adquiridos, los pasivos asumidos, así como la participación no controlable en la entidad adquirida
- Valuar la contraprestación
- Reconocer un crédito mercantil adquirido o una ganancia en la compra, después de ciertas consideraciones.

**Efectos acumulados de conversión de entidades extranjeras-**

La NIC 21 “Efectos de las Variaciones en los tipos de cambio de la Moneda Extranjera” requiere que una entidad:

- Reconozca algunas diferencias de los efectos de conversión en el resultado integral y las acumule en un componente separado del capital contable y
- Reclasifique la diferencia de conversión acumulada surgida en la disposición de un negocio en el extranjero, (incluyendo, si procede, los resultados de coberturas relacionadas) del capital contable a resultados como parte de la pérdida o ganancia derivada de la disposición.

No obstante lo anterior, una entidad que adopta por primera vez las IFRS no necesita cumplir con este requerimiento, respecto de las diferencias de conversión acumuladas que existan a la fecha de transición a las IFRS. Si una entidad que adopta por primera vez las IFRS hace uso de esta exención:

- Las diferencias de conversión acumuladas de todos los negocios en el extranjero se considerarán nulas en la fecha de transición a las IFRS y
- La pérdida o ganancia en la disposición posterior de cualquier negocio en el extranjero, excluirá las diferencias de conversión que hayan surgido antes de la fecha de transición a las IFRS e incluirá las diferencias de conversión posteriores a ésta.

Alsea utilizó esta exención en sus estados financieros a la fecha de transición por lo que reclasificó el efecto acumulado de conversión de entidades extranjeras determinado de conformidad con las NIF a los resultados acumulados. A partir del 1 de enero de 2011, Alsea determinó los efectos de conversión de conformidad con la NIC 21.

### 33. Nuevos pronunciamientos contables

La Entidad no ha aplicado las siguientes nuevas y revisadas IFRS que han sido analizadas pero aún no se han implementado:

IFRS 9, Instrumentos Financieros<sup>3</sup>

IFRS 10, Estados Financieros Consolidados<sup>1</sup>

IFRS 11, Acuerdos Conjuntos<sup>1</sup>

IFRS 12, Información a Revelar sobre Participaciones en Otras Entidades<sup>1</sup>

IFRS 13, Medición del Valor Razonable<sup>1</sup>

Modificaciones a la IFRS 7, Revelaciones – Compensación de Activos y Pasivos Financieros<sup>1</sup>

Modificaciones a la IFRS 9 e IFRS 7, Fecha Efectiva de IFRS 9 y Revelaciones de Transición<sup>3</sup>

Modificaciones a la IFRS 10, IFRS 11 e IFRS 12, Estados Financieros Consolidados, Acuerdos Conjuntos y Revelaciones sobre Participaciones en Otras Entidades: Guías de Transición<sup>4</sup>

La IAS 19 (revisada en 2011), Beneficios a los Empleados<sup>1</sup>

La IAS 27 (revisada en 2011), Estados Financieros Separados<sup>1</sup>

La IAS 28 (revisada en 2011), Inversiones en Asociadas y Acuerdos Conjuntos<sup>1</sup>

Modificaciones a la IAS 32, Revelaciones – Compensación de Activos y Pasivos Financieros<sup>2</sup>

Modificaciones a las IFRS, Mejoras Anuales a IFRS ciclo 2009-2011, Excepto por las Modificaciones a IAS<sup>11</sup>

<sup>1</sup> Efectiva para los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2013.

<sup>2</sup> Efectiva para los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2014.

<sup>3</sup> Efectiva para los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2015.

### 34. Aprobación de los estados financieros

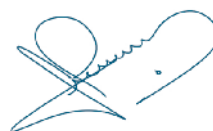
Los estados financieros consolidados adjuntos fueron autorizados para su emisión el 29 de marzo de 2013, por el Lic. Diego Gaxiola Cuevas, Director de Administración y Finanzas, consecuentemente estos no reflejan los hechos ocurridos después de esa fecha, y están sujetos a la aprobación del comité de auditoría y la asamblea ordinaria de accionistas de la Entidad, quien puede decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles.



**Lic. Fabián Gosselin Castro**  
Director General



**Lic. Diego Gaxiola Cuevas**  
Director de Administración y Finanzas



**C.P. Alejandro Villarruel Morales**  
Contralor Corporativo

Lo mejor está por venir...

# INFORMACIÓN A INVERSIONISTAS

## RELACIÓN CON INVERSIONISTAS

### Enrique González Casillas

Relación con Inversionistas

ri@alsea.com.mx

Tel: +52 (55) 5241-7035

### Diego Gaxiola Cuevas

Director de Finanzas

ri@alsea.com.mx

Tel: +52 (55) 5241-7151

## 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: +52 (55) 5241-7100

## AUDITORES EXTERNOS

### DELOITTE

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.

Av. Paseo de la Reforma #489, Piso 6

Col. Cuauhtémoc, Del. Cuauhtémoc

C.P. 06500, México D.F.

Tel: +52 (55) 5080-6000

## RESPONSABILIDAD SOCIAL:

### Ivonne Madrid Canudas

responsabilidad-social@alsea.com.mx

Tel.: 52 41 71 00 ext. 7335

Este Informe esta disponible en:

[www.alsea2012.com](http://www.alsea2012.com) o en nuestra App

"Alsea 2012" (descargable en la App Store de Itunes).

Nuestros informes anteriores pueden ser consultados en:

[www.alsea.com.mx](http://www.alsea.com.mx)

## INFORMACIÓN SOBRE LA ACCIÓN

Las acciones de Alsea serie única cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) desde el 25 de junio de 1999. Clave de referencia para la acción BMV Alsea\*

El Informe Anual de Alsea 2012 (BMV: ALSEA\*) 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.

## ACERCA DE ESTE INFORME

Alsea presenta su primer reporte integrado 2012, que refleja tanto resultados financieros como acciones realizadas durante el 2012 con respecto de los temas de sustentabilidad. Por segundo año consecutivo estamos presentando este reporte bajo los lineamientos de la metodología G3 del Global Reporting Initiative, GRI. Es un reporte autodeclarado en nivel B, sin verificación externa.

Asimismo, estamos comprometidos a que nuestras operaciones y estrategias estén alineadas con los Objetivos de Desarrollo del Milenio y los Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas; es por eso que también presentamos en este informe las iniciativas en apoyo a sus 10 principios.



