



¿Hambre de rendimientos?

Informe anual 2005





- 02** Nuestras marcas
- 04** Cifras relevantes
- 06** Carta a los accionistas
- 08** El toque cálido y personal de nuestra gente
- 10** Servicio y calidad más allá de lo esperado
- 12** Marcando el paso de nuestros mercados
- 14** Las marcas más reconocidas
- 16** Creación consistente de valor
- 18** Un compromiso con nuestras comunidades
- 20** Análisis de resultados
- 24** Gobierno corporativo
- 29** Estados financieros consolidados

Alsea es el operador líder de restaurantes en México, al operar Domino's Pizza, Starbucks Coffee, Popeyes y es franquiciatario de Burger King y Chili's Grill & Bar. La operación de sus multitudes está respaldada por su Centro de Servicios Compartidos que incluye la cadena de suministro a través de DIA, los servicios inmobiliarios y de desarrollo, así como los servicios financieros y administrativos.



Misión

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

**“Con gente
y para la gente”**

Visión

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

Valores

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

Nuestras marcas



Líder mundial en el reparto de pizzas a domicilio, con 8,079 tiendas en más de 50 países. Nuestra misión es desarrollar la marca Domino's Pizza, ofreciendo al cliente la mejor calidad en producto y entrega a domicilio.

Actualmente, México es el país número 1 en términos de unidades⁽¹⁾, con 529 tiendas, de las cuales 387 son corporativas y 142 son sub-franquicias. Se cuenta con presencia en los 32 estados de la República Mexicana atendiendo a 123 ciudades.

“Gente excepcional sirviendo la mejor pizza del mundo”

⁽¹⁾ Sin incluir a los Estados Unidos



Es el líder mundial en cafeterías con más de 11,000 tiendas en más de 35 países. Nuestra misión es la de desarrollar la marca Starbucks Coffee, ofreciendo y sirviendo el mejor café del mundo.

Actualmente, México ocupa el lugar número 7 en términos de unidades⁽¹⁾ y cuenta con 76 tiendas en cinco ciudades de la República Mexicana.

“La experiencia Starbucks Coffee”

⁽¹⁾ Sin incluir a los Estados Unidos



Es la segunda cadena de hamburguesas más grande del mundo, con más de 11,000 restaurantes en más de 65 países. Nuestra misión es desarrollar la marca Burger King, ofreciendo el mejor servicio basado en calidad, limpieza y conveniencia.

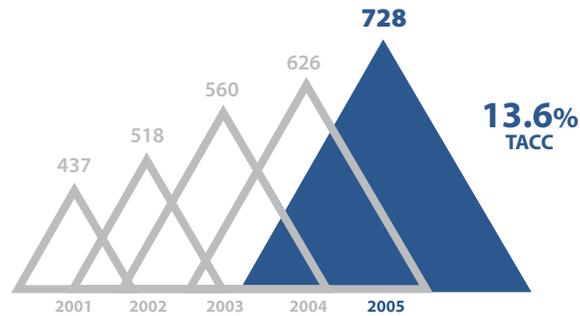
Actualmente, México está dentro de los cinco primeros lugares⁽¹⁾ en términos de unidades, con 275 tiendas, de las cuales 78 son operadas por Alsea. Se tiene presencia con esta marca en 7 estados de la República Mexicana, incluyendo los tres principales mercados, la Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara.

“Compromiso y pasión por el consumidor”

⁽¹⁾ Sin incluir a los Estados Unidos



Número de tiendas



Es la segunda cadena de pollo de comida rápida más grande del mundo, con más de 1,800 restaurantes en más de 15 países. Nuestra misión es desarrollar la marca Popeyes Chicken & Seafood en México, caracterizándonos por nuestra calidad, servicio y variedad.

Actualmente, México es el país número cinco en términos de unidades⁽¹⁾, con 27 tiendas, de las cuales 5 son propiedad de Alsea.

“El mejor equipo sirviendo el mejor pollo frito al estilo Nueva Orleans”

⁽¹⁾ Sin incluir a los Estados Unidos



Es una de las cadenas de *casual dining* más reconocidas a nivel mundial, con más de 1,100 unidades y operación en más de 20 países. Nuestra misión es desarrollar la marca Chili's Grill & Bar en México, ofreciendo la mejor comida casual, con el mejor servicio y sabor.

Actualmente, México ocupa el primer lugar⁽¹⁾ a nivel mundial en número de unidades, con 27 tiendas, de las cuales 11 son operadas por Alsea, con presencia en 6 estados de la República Mexicana incluyendo la Ciudad de México.

“Sirviendo un buen momento todo el tiempo”

⁽¹⁾ Sin incluir a los Estados Unidos



Es parte del Centro de Servicios Compartidos, encargada de la cadena de suministro, dedicada a servir exclusivamente a las marcas operadas por Alsea y a solucionar todas sus necesidades de abasto, fortaleciéndolas al permitir que se concentren en atender al cliente final. Nuestra misión es contribuir a la competitividad de las marcas de Alsea, maximizando su cadena de suministro.

A través de sus cinco centros de distribución atiende a 892 tiendas, recorriendo 155,017 km. y entregando un total de 2,030 pedidos por semana.

“Completo y a tiempo”



Cifras relevantes⁽¹⁾

	2001	%	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%	% TACC ⁽⁶⁾
Ventas Netas	2,770,793	100	2,856,356	100	2,967,112	100	3,708,594	100	4,318,303	100	11.7
Utilidad Bruta	1,524,999	55.0	1,594,625	55.8	1,669,115	56.3	2,137,266	57.6	2,682,076	62.1	15.2
Gastos de Operación	1,139,060	41.1	1,170,208	41.0	1,240,080	41.8	1,591,813	42.9	2,026,579	46.9	15.5
Utilidad de Operación	258,288	9.3	293,373	10.3	262,199	8.8	362,443	9.8	452,777	10.5	15.1
EBITDA ⁽²⁾	385,940	13.9	424,417	14.9	429,035	14.5	545,453	14.7	655,497	15.2	14.2
Utilidad Neta Consolidada	33,669	1.2	151,068	5.3	127,265	4.3	174,124	4.7	264,179	6.1	67.4
Activo Total	1,667,014	100	1,794,997	100	1,858,108	100	2,206,024	100	3,118,381	100	16.9
Efectivo	109,299	6.6	225,088	12.5	212,653	11.4	147,195	6.7	158,631	5.1	9.8
Pasivo con Costo	251,197	15.1	185,275	10.3	155,328	8.4	98,707	4.5	739,410	23.7	31.0
Capital Contable Mayoritario	1,044,547	62.7	1,174,375	65.4	1,252,306	67.4	1,425,386	64.6	1,698,703	54.5	12.9
EVA ⁽³⁾	36,106		71,797		73,012		136,110		165,888		46.4
RION ⁽⁴⁾	19.4%		20.4%		22.1%		26.2%		23.2%		
ROE ⁽⁵⁾	3.1%		13.1%		10.2%		12.1%		15.2%		
Precio de la Acción	3.50		7.35		9.60		23.95		27.74		67.8
Utilidad por Acción	0.28		1.27		1.13		1.26		1.96		62.3
Dividendo por Acción	0.35		0.09		0.39		0.61		0.74		
Valor en Libros por Acción	8.65		9.89		10.73		11.47		12.44		
Acciones en Circulación (millones)	120.8		118.8		116.8		124.2		136.6		
Número de Tiendas	437		518		560		626		728		13.6
Colaboradores	6,893		6,950		7,336		10,483		13,629		18.6

(1) Cifras en miles de pesos, expresadas en poder adquisitivo al 31 de diciembre de 2005, excepto datos por acción, número de tiendas y colaboradores.

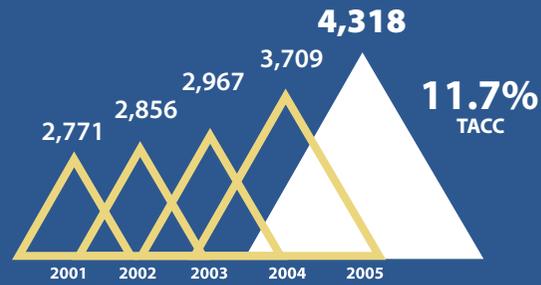
(2) EBITDA se define como la utilidad de operación antes de la depreciación y amortización.

(3) EVA se define como la utilidad de operación – la inversión operativa neta multiplicada por el costo de capital (considera un costo del accionista del 17%).

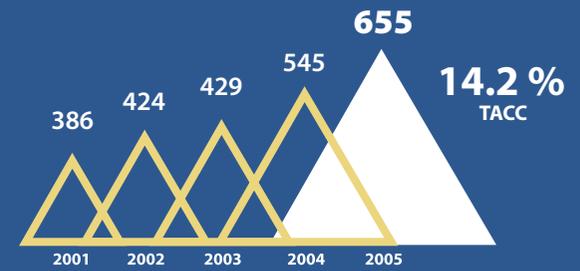
(4) RION se define como la utilidad de operación entre la inversión operativa neta (activo total – efectivo e inversiones temporales – pasivo sin costo).

(5) ROE se define como utilidad neta consolidada entre capital contable.

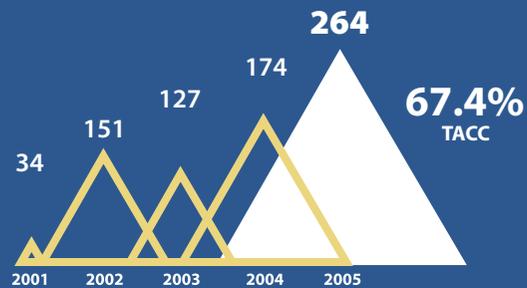
(6) Tasa anual de crecimiento compuesto de 2001 a 2005.



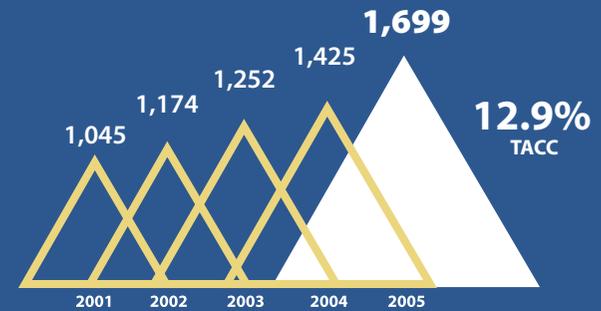
Ventas netas



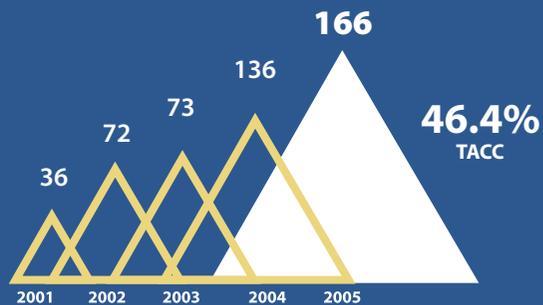
EBITDA



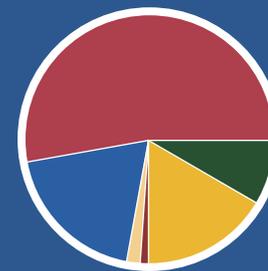
Utilidad neta



Capital contable



EVA



Ventas por marca

En las gráficas se presentan cifras en millones de pesos expresadas en poder adquisitivo del 31 de diciembre del 2005

Carta a los accionistas

Mensaje a los Accionistas de Alsea:

Estimados amigos accionistas, primero queremos agradecer a todos ustedes por la confianza que han depositado en Alsea y en toda la gente que trabajamos en esta gran organización de cerca de 14 mil colaboradores.

El año 2005 fue para todos nosotros en Alsea un año clave, no sólo por los resultados récord que obtuvimos al abrir 76 tiendas y adquirir otras 56 de nuestras diferentes marcas, logrando un crecimiento de 16.4% en ventas y de 20.2% en EBITDA, sino sobre todo por el cambio tan importante que llevamos a cabo en nuestra misión, visión y áreas estratégicas de nuestro *Plan Estratégico 2006-2010*. Lo anterior se debió a que tenemos el objetivo de continuar obteniendo las tasas de crecimiento a las que estamos acostumbrados y con las que nos hemos comprometido con ustedes, buscando a la vez atender mejor a nuestros clientes y ser líderes en los segmentos en los que participamos.

Aunque este informe anual tiene la intención de comunicarles cuáles han sido estos cambios, así como explicar los principales logros y resultados de Alsea durante el año 2005, permítanos explicarles brevemente su importancia para el futuro de Alsea:

Hoy, Alsea ya está participando en el sector de restaurantes casuales con la marca Chili's Grill & Bar. Anteriormente estábamos limitados al sector de comida rápida; este cambio duplica la oportunidad de crecimiento que tiene la Compañía en México, pues el sector de restaurantes casuales se estima en \$40,282 millones^(1,2).

También hoy pretendemos ser los líderes en América Latina, operando y desarrollando las marcas de éxito que hasta ahora operamos en México. Alsea se encuentra actualmente definiendo la estrategia para participar en los principales mercados de esta región, y esto sin duda representa otra gran oportu-

nidad de crecimiento. Este cambio cuadruplica el número de consumidores potenciales en comparación con 2004.

Entendemos los retos que implica operar un segmento en el cual no tenemos experiencia (restaurantes casuales), así como el contar con operaciones en otros países, sobre todo debido a que llevamos más de siete años operando Domino's Pizza en Brasil, operación que particularmente ha tenido diversos retos. Sin embargo, creemos que hoy estamos listos para que, junto con socios locales y operadores ya existentes en cada mercado, podamos capitalizar el *Modelo Alsea* en América Latina, participando con la marca adecuada en el mercado adecuado.

A través de estos proyectos de largo plazo, podremos asegurar el crecimiento de Alsea, no sin antes continuar con nuestro plan de desarrollo en México y en especial en el sector de comida rápida a través de nuestras diferentes marcas, las cuales durante 2005 obtuvieron resultados positivos. Nuestro principal reto estriba en cumplir con nuestro plan de desarrollo y el crecimiento en ventas mismas tiendas, para así entonces lograr un mayor nivel de rentabilidad que se traduzca en la generación de valor para todos nuestros accionistas.

Respecto a nuestro plan de bursatilidad, me gustaría comentarles que un año antes de lo propuesto prácticamente logramos llegar a nuestro objetivo de 30% de *float*, gracias al apoyo de uno de nuestros socios estratégicos, quien vendió al mercado a través de la Bolsa Mexicana de Valores más de 10.4 millones de acciones, lo que representa aproximadamente 8% del capital social. Este es uno de tantos esfuerzos que hemos venido realizando para incrementar la liquidez de la acción. Estamos conscientes que todavía hay un largo camino por recorrer; sin embargo, hemos logrado después



De pie de izquierda a derecha:

Ernesto Chacón
Director de Chili's Grill & Bar

Fabián Gosselin
Director de Burger King

Héctor Orrico
Director de DIA

Gerardo Rojas
Director de Starbucks Coffee

Federico Tejado
Director de Domino's Pizza

Martín Santos
Director de Popeyes Chicken & Seafood

José Rivera Río
Director Corporativo de Finanzas, Administración y Tecnología

Juan Carlos Jallath
Director Corporativo de Recursos Humanos y Planeación Estratégica

Mario Sánchez
Director Corporativo de Auditoría Interna

Armando Torrado
Director Corporativo de Desarrollo

Alberto Torrado
Director General

Cosme Torrado
Presidente del Consejo de Administración

de este incremento en el *float* un nivel de operación promedio diario de la acción de aproximadamente \$8.2 millones de pesos durante los primeros dos meses de 2006.

Hoy podemos decir que nuestro proyecto de Oracle y del Centro de Servicios Compartidos son una realidad. Al cierre del año, se operan al 100% los procesos de la cadena de suministro y de finanzas en Oracle, por lo que esperamos que en un futuro próximo los esfuerzos se traduzcan en la reducción del costo administrativo por tienda.

Con relación a nuestros colaboradores, iniciamos en 2005 el *Proyecto Gente* cuyo objetivo es implementar los procesos necesarios para "seleccionar a la mejor gente, capacitarla y retenerla".

Cosme A. Torrado Martínez
Presidente del Consejo de Administración

Alberto Torrado Martínez
Director General

Tenemos la ruta trazada por recorrer y concentraremos los esfuerzos en apuntalar el plan estratégico con nuestro capital humano.

Finalmente, queremos agradecer a nuestros clientes su preferencia por nuestras marcas y a nuestros empleados, socios comerciales, subfranquiarios, proveedores y accionistas el apoyo y la confianza brindados a Alsea durante 2005. Lo anterior nos ayuda a que año con año seamos una compañía más sólida a través de la cual, al continuar invirtiendo los recursos de una forma rentable y trabajando con los más altos estándares éticos, brindemos a nuestros accionistas una excelente opción para invertir.

Estamos comprometidos con ustedes, muchas gracias

(¹) Cifras expresadas en poder adquisitivo al 31 de diciembre de 2005

(²) Euromonitor, Consumer Food Services in Mexico

El toque **cálido** y **personal** de nuestra gente

Un factor fundamental para el éxito de Alsea ha sido nuestra gente, por ello reconocemos al talento humano como pieza clave para el logro de nuestros objetivos.

En 2005 nuestro equipo de trabajo estuvo integrado por 13,629 colaboradores, los cuales se desempeñan en un ambiente de trabajo positivo, retador y equitativo, lo que ha respaldado el crecimiento de cada una de nuestras marcas. Por ello, estamos comprometidos con el desarrollo integral de nuestros colaboradores.

A través de nuestro proceso de reclutamiento y selección, buscamos día a día el personal idóneo que cuente con el perfil, valores y actitudes específicos de cada puesto. Por otro lado, contamos con evaluaciones de personal alineados al *Plan Estratégico 2006-2010*, las cuales nos permiten monitorear el desempeño y atender

las necesidades particulares de desarrollo profesional de nuestros colaboradores.

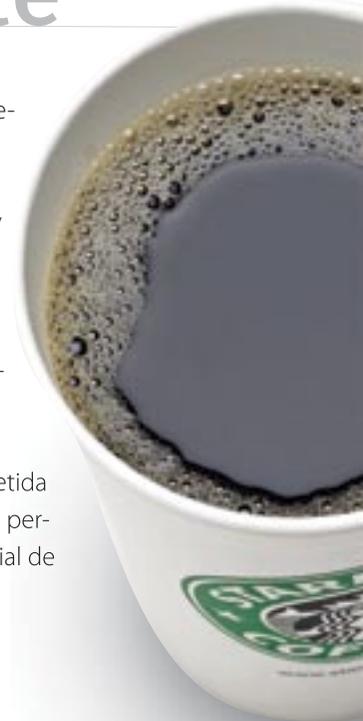
Constantemente brindamos entrenamiento y capacitación que impulsan a nuestros colaboradores a enriquecer sus conocimientos, competencias y habilidades, para así asegurar que seamos más eficientes en nuestras labores y fortalecer nuestra cultura organizacional.

Con base en lo anterior, Alsea está comprometida con formar un equipo estratégico integrado por personal con las competencias requeridas y potencial de desarrollo para formar los líderes del mañana.

- **Crecimiento de 30% en número de empleados durante 2005**
- **9,806 empleados beneficiados por el Proyecto Gente**
- **Disminución de 35 puntos porcentuales en la rotación de personal**

13,629
colaboradores

Con visión de futuro, en 2005 inició el *Proyecto Gente* como uno de los esfuerzos más relevantes para lograr en el mediano plazo que en Alsea "la gente sea lo más importante".





blanco	30	35	35
americano	23	27	30
presso	17	21	
lchiato	18	24	

te chai latte	34	35	35
frambuesa a mango	30	35	35
frambuesa a mango crème	32	38	42

Frappuccino de Té			
frambuesa a mango	30	35	35
frambuesa a mango crème	32	38	42

LA MEJOR PIZZA ES UNA CUESTION DE TIEMPO Y TEMPERATURA
PRECAUCIÓN ZONA DE ALTA TEMPERATURA

Superar las expectativas del cliente con excelencia en la operación



Servicio y calidad más allá de lo esperado

En Alsea día a día trabajamos para superar las expectativas de nuestros clientes; estamos seguros que sólo podremos lograrlo al alcanzar la excelencia en la operación.

Toda la Organización tiene un completo enfoque hacia nuestros clientes y los esfuerzos están dirigidos hacia su satisfacción. Por ello, nuestro *Plan Estratégico 2006–2010* reconoce que “la tienda es lo mas importante”.

Nuestro Centro de Servicios Compartidos soporta y establece estrategias específicas que facilitan y reducen el tiempo dedicado a la administración, permitiendo así a las

marcas concentrarse en la operación de las tiendas.

Contamos con metodologías para cada marca que miden el nivel de satisfacción de nuestro cliente, y aplicamos auditorías continuas que aseguran que operemos bajo los estándares de operación y calidad más altos.

Estamos seguros que para continuar con nuestro ritmo de crecimiento es necesario mantener y fortalecer en toda la organización nuestro enfoque al cliente, por lo que en 2006 reforzaremos nuestra auditoría operativa en tiendas.

					
Clientes atendidos (miles)	25,842	7,266	9,659	348	1,087
Calificación de satisfacción del cliente con excelencia en la operación ⁽¹⁾	81.1	89.8	93.0	83.0	86.7

⁽¹⁾ Promedio de calificaciones de auditoría a tiendas y calificación de satisfacción del cliente.



44.2
millones de clientes atendidos



Ser líder en el mercado

Marcando el paso de nuestros mercados

728
tiendas



Para asegurar nuestro liderazgo en el mercado, Alsea implementó durante 2005 estrategias de mercadeo enfocadas a la penetración de nuevos mercados y al crecimiento en ventas mismas tiendas.

Cada una de nuestras marcas cuenta con planes de mercadotecnia específicamente diseñados y enfocados a los diferentes perfiles de nuestros clientes. Cada tienda tiene estrategias de mercadotecnia local que nos permiten continuar como líderes de mercado y con ello apoyar nuestro crecimiento en ventas mismas tiendas.

Durante el período, se realizaron 56 adquisiciones y se abrieron 76 tiendas, lo que nos da un total de 132 nuevas tiendas corporativas y un crecimiento de 29.1% en comparación con 2004. Lo anterior reforzó el liderazgo de Alsea en el mercado mexicano de restaurantes.

- **586 tiendas corporativas**
- **TACC tiendas corporativas 18.7% (2001- 2005)**
- **Presencia en 123 ciudades y todos los estados de la República Mexicana**
- **Incremento en ventas mismas tiendas de 4.3%**

En 2005, Alsea incursionó en el mercado de comida casual con la adquisición de diez restaurantes Chili's Grill & Bar. Con la ampliación de la visión al participar en este mercado así como en Latinoamérica, se abren nuevas oportunidades que aseguran nuestro crecimiento para los próximos años, con el objetivo de fortalecer nuestra posición de liderazgo y así convertirnos en líderes en este nuevo sector y nuevos mercados para Alsea.



Las marcas más reconocidas

Ser el mejor socio estratégico

Nuestros socios estratégicos son fundamentales para nuestro crecimiento:

Contamos con socios internacionales, los cuales respaldan y monitorean periódicamente nuestra operación. Alsea ha mantenido durante más de 15 años una relación de "ganar-ganar" con sus socios estratégicos, lo que le ha permitido cultivar relaciones sólidas y duraderas. En particular, nos caracterizamos por el cumplimiento de estándares y políticas de nuestras marcas, logrando inclusive que nuestra operación y rápido crecimiento sean ejemplo para otros países.

					
No. de tiendas en el mundo	8,000+	11,000+	11,000+	1,800+	1,100+
No. de países	Más de 50	Más de 35	Más de 65	Más de 15	Más de 20
Lugar de México en el mundo ⁽¹⁾	1	7	Top 5	5	1
Ventas ⁽²⁾	\$4,994	\$6,400	N.D.	\$143	\$3,913

⁽¹⁾ En número de unidades sin considerar a los Estados Unidos

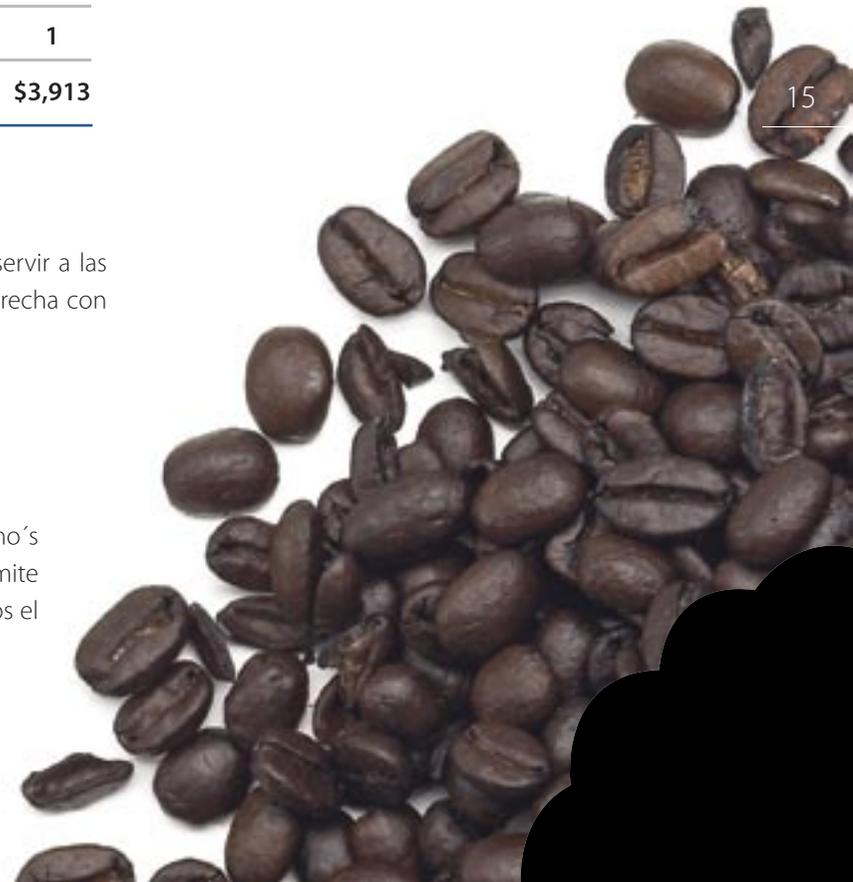
⁽²⁾ Cifras en millones de dólares

Por otro lado DIA, nuestra unidad de negocios dedicada a apoyar y servir a las marcas en sus necesidades de abasto, mantiene una relación muy estrecha con nuestros proveedores y asegura la calidad de nuestros insumos.

- 105,544 entregas al año
- 12,630,043 cajas entregadas al año
- 92.3% de entregas perfectas

Asimismo, mantenemos con nuestros sub-franquiarios de Domino's Pizza una comunicación constante, con una sólida relación que nos permite proveerlos de las mejores estrategias para que en conjunto aseguremos el posicionamiento y liderazgo de la marca en México.

DIA atiende a
892
tiendas



Creación consistente de valor

Crecimiento con seguridad de la empresa
y el patrimonio de los accionistas

El sólido desempeño operativo y financiero de Alsea ejemplifica las ventajas de nuestra Empresa, incluyendo la capacidad para competir en entornos complejos y cada vez más competitivos. Planeamos el crecimiento en forma alineada, sinérgica y sostenida, minimizando el riesgo y asegurando el patrimonio de los accionistas.

Nuestra sinergia y masa crítica permiten establecer mecanismos de control que faciliten y apoyen a la toma de decisiones. Asimismo, nos permiten realizar prácticas de mejora continua entre las marcas y capitalizar experiencias entre ellas.

Reiteramos nuestro compromiso de continuar operando con un total apego al Código de Mejores Prácticas Corporativas, en un marco de respeto hacia todos nuestros accionistas, manteniendo la mejor comunicación con los mercados, e involucrando transparencia, oportunidad y honestidad.

Hemos logrado al día de hoy estar preparados mejor que nunca para aprovechar el potencial de crecimiento, tanto en el mercado de México como en otros países de América Latina, de forma que obtengamos el crecimiento esperado en el largo plazo con seguridad en el patrimonio de nuestros accionistas, maximizando así con la debida certidumbre la generación de valor.

- **15.8% de incremento en el precio de la acción en 2005**
- **Dividendo pagado de 60% sobre la utilidad neta**
- **Incremento del *float* de 20% a 28%**



Precio de la acción
67.8%
TACC 01-05



Popeyes



Un compromiso con nuestras comunidades



En 2005, Alsea consolidó esfuerzos importantes en Responsabilidad Social incluyéndola como un área estratégica. Se fortaleció la Fundación Alsea y se llevaron a cabo distintos programas, en los cuales se contribuyó al desarrollo de comunidades rurales en México, y se realizaron diversas actividades en nuestras tiendas en las que involucramos a la comunidad.

- **7 estados de la República Mexicana beneficiados**
- **Importe donado \$2.2 millones de pesos**

La Fundación Alsea A.C. continúa consolidando los esfuerzos de Alsea y sus marcas, apoyando a instituciones como:

- **Fondo para la Paz IAP, con el programa *Socios por México***
- **Mano Amiga Chalco S.C., entregando becas para la *Generación Comprométete***

Adicionalmente, se realizaron distintos esfuerzos para los damnificados de los huracanes Stan y Wilma, entregando despensas y víveres. Por su parte, Alsea y Domino's Pizza realizaron una campaña de recaudación de fondos, y los donativos fueron entregados a nuestros colaboradores de Domino's Pizza en las regiones más afectadas.

6,597 personas
beneficiadas

Análisis de resultados

Ventas

2005 fue otro año récord en ventas para Alsea. El incremento de 16.4% a \$4,318 millones en el año terminado el 31 de diciembre de 2005, en comparación con \$3,709 millones en el mismo período del año anterior, refleja el crecimiento en las ventas de Domino's Pizza, Starbucks Coffee, Burger King y Popeyes Chicken & Seafood, así como la incorporación de los resultados de Chili's Grill & Bar a partir del mes de agosto de 2005. Lo anterior fue parcialmente compensado, debido a que 2005 contempla 52 semanas de operación en comparación con 53 de 2004, y por la exclusión de las operaciones de Domino's Pizza Brasil, las cuales a partir de 2005 se reconocen bajo el método de participación.

El crecimiento en ventas de las diferentes marcas se debió al mayor número de tiendas corporativas, aumentando de 454 a 586 tiendas corporativas, y al incremento de 4.3% en ventas mismas tiendas, lo cual se debió a la estrategia de precios implementada en relación con la aplicación de la tasa de 0% de IVA en la venta de alimentos, a partir de julio para las tiendas corporativas de Domino's Pizza; de agosto para las tiendas de Popeyes Chicken & Seafood; y de noviembre para las tiendas de Burger King.

Utilidad bruta

La utilidad bruta en 2005 se vio incrementada en 25.5%, al finalizar en \$2,682 millones. Por su parte, el margen bruto durante 2005 creció en 4.5 puntos porcentuales en comparación al obtenido el año anterior, al pasar de 57.6% a 62.1%. El incremento en la utilidad bruta y en el margen bruto se debió a las mejoras en la eficiencia operativa, así como a un mejor tipo de cambio.

EBITDA ⁽¹⁾

En 2005 también se confirmó otro año de éxitos al mejorar la eficiencia operativa, reflejados en un incremento de 20.2% en el EBITDA en comparación con 2004, cerrando en \$656 millones. Este incremento de \$110 millones se explica por el incremento en la utilidad bruta, lo cual fue parcialmente afectado por el incremento en los gastos de operación por el crecimiento de tiendas, mayores costos de personal en

relación con el *Programa Gente*, gastos relacionados con la aplicación de la tasa de 0% de IVA en la venta de alimentos, los gastos relacionados con las adquisiciones llevadas a cabo en 2005, y el incremento por arriba de la inflación en los precios de energía eléctrica y gas. El margen de EBITDA alcanzó 15.2%, representando un crecimiento de 0.5 puntos porcentuales contra 14.7% reportado en 2004.

Utilidad neta

La utilidad neta consolidada presentó un crecimiento neto de \$90 millones, debido principalmente a: i) un incremento de \$90 millones en la utilidad de operación; ii) la disminución de \$58 millones en otros gastos y iii) una disminución de \$1 millón en la provisión de ISR (Impuesto Sobre la Renta) y PTU (Participación de los Trabajadores en las Utilidades). Estos efectos favorables fueron parcialmente compensados por: i) un aumento de \$28 millones en el costo integral de financiamiento, ii) un decremento en la participación de compañías asociadas de \$21 millones; y iii) la disminución de \$10 millones en operaciones discontinuadas. El margen neto alcanzó 6.1%, representando un crecimiento de 1.4 puntos porcentuales contra 4.7% reportado en 2004.

RESULTADOS POR SEGMENTO

A continuación se presentan en millones de pesos las ventas netas y EBITDA por segmento de negocio para los años terminados el 31 de diciembre de 2005 y 2004.

Ventas Netas	2004	%	2005	%	% de Var.
Alimentos y Bebidas	\$2,791	75.3%	\$3,453	80.0%	23.7%
Distribución	1,884	50.8%	1,953	45.2%	3.6%
Otros ⁽²⁾	732	19.7%	973	22.5%	32.9%
Operaciones Intercompañías ⁽³⁾	(1,698)	(45.8)%	(2,061)	(47.7)%	(21.4)%
Ventas Netas Consolidadas	\$3,709	100.0%	\$4,318	100.0%	16.4%

EBITDA	2004	%	2005	%	% de Var.
Alimentos y Bebidas	\$402	73.7%	\$436	66.5%	8.4%
Distribución	172	31.5%	159	24.2%	(8.2)%
Otros ⁽²⁾	(28)	(5.1)%	61	9.3%	N.A.
EBITDA Consolidado	\$546	100.0%	\$656	100.0%	20.2%

Alimentos y bebidas

Las ventas netas en 2005 aumentaron 23.7% a \$3,453 millones, en comparación con \$2,791 millones en 2004. Este incremento de \$662 millones es atribuible al crecimiento en unidades y al incremento en ventas mismas tiendas, derivado principalmente de la estrategia de precios implementada previamente mencionada. Lo anterior fue parcialmente compensado, debido a que 2005 contempla 52 semanas de operación en comparación con 53 de 2004, al efecto negativo de las ventas en el Sureste como consecuencia del huracán Wilma, y a la disminución en regalías de subfranquiarios del sistema Domino's Pizza por las adquisiciones realizadas.

Ventas Netas por Marca

Marca	2004	%	2005	%	% de Var.
Domino's Pizza	\$ 2,088	74.8%	\$2,295	66.5%	9.9%
Starbucks Coffee	199	7.1%	367	10.6%	84.4%
Burger King	497	17.8%	689	19.9%	38.4%
Popeyes	7	0.3%	28	0.8%	300%
Chili's	-	N.A.	73	2.1%	N.A.
Spoletto	-	N.A.	1	0.0%	N.A.
Total	\$2,791	100.0%	\$3,453	100.0%	23.7%

El EBITDA aumentó 8.4% a \$436 millones, en comparación con \$402 millones del mismo período del año anterior. Este incremento se debió principalmente a mayores ventas y a la disminución en el costo de ventas como porcentaje de las ventas por eficiencias operativas y un menor tipo de cambio. Lo anterior fue parcialmente compensado por mayores gastos de operación, debido al incremento en el costo de personal relacionado con el *Programa Gente*, los gastos relacionados con la aplicación de la tasa de 0% de IVA en la ven-

ta de alimentos, los gastos por las adquisiciones realizadas durante 2005, así como al incremento en los precios de la energía eléctrica y gas.

Distribución

Las ventas netas durante el año terminado el 31 de diciembre de 2005, aumentaron 3.6% para llegar a \$1,953 millones en comparación con \$1,884 millones del año anterior. Este incremento en ventas se debió al crecimiento en el número de tiendas atendidas, lo cual fue parcialmente compensado, ya que 2005 contempla 52 semanas de operación en comparación con 53 en 2004. Derivado de las adquisiciones realizadas en los últimos doce meses, las ventas después de eliminaciones disminuyeron 10.0% durante 2005 en comparación con 2004.

El EBITDA disminuyó 8.2% a \$159 millones en comparación con \$172 millones del mismo período del año anterior. Esta variación se debió principalmente al replanteamiento de la recuperación de gastos corporativos, así como al incremento en los gastos de operación resultantes de mayores gastos de distribución y mayores gastos en energía eléctrica.

RESULTADOS NO-OPERATIVOS

Costo integral de financiamiento

El costo integral de financiamiento aumentó \$28 millones, debido al incremento de \$32 millones en intereses pagados - neto, como consecuencia del mayor nivel de apalancamiento, así como por una menor utilidad cambiaria por \$2 millones. Las variaciones fueron parcialmente compensadas por el incremento en el resultado por posición monetaria de \$6 millones.

Otros gastos - neto

Otros gastos disminuyeron de \$74 millones a \$16 millones en el año terminado al 31 de diciembre de 2005. Este importe refleja principalmente el reconocimiento de la aplicación del Boletín C-15, así como el cierre y reubicación de tiendas. Lo anterior fue parcialmente compensado con el reconocimiento en resultados de la pérdida de activos y la recuperación de seguros por el huracán Wilma.

Participación en los resultados de compañías asociadas

La participación en los resultados de compañías asociadas presentó una variación desfavorable de \$21 millones, como consecuencia de reconocer a partir de enero de 2005 las operaciones de Domino's Pizza Brasil por el método de participación.

Interés minoritario

El interés minoritario disminuyó a \$4 millones en los doce meses de 2005, en comparación con \$20 millones de 2004. Esta disminución refleja el efecto de la adquisición del 100% de Operadora West y 21.95% de SC de México, lo cual fue parcialmente compensado por el incremento en la utilidad neta de Starbucks Coffee y la inclusión de Chili's Grill & Bar.

BALANCE GENERAL

Inversiones de capital

Durante el año 2005, Alsea realizó inversiones de capital (no incluye adquisiciones) por \$526 millones, los cuales comprendieron la apertura de 76 tiendas (no incluye las 56 tiendas adquiridas) de las diferentes marcas que opera la Compañía, renovación de equipos y remodelación de tiendas existentes, compra de inmuebles, la implantación del ERP, la construcción del centro de distribución en la ciudad de Monterrey y mejoras realizadas al centro de distribución de la Ciudad de México. Adicionalmente, la Compañía invirtió aproximadamente \$456 millones en las adquisiciones realizadas en 2005.

Activo diferido – neto

La variación de \$238 millones en el activo diferido – neto, corresponde al incremento del crédito mercantil, a patentes y marcas generados por las adquisiciones realizadas en 2005, al incremento en gastos de instalación y gastos preoperativos derivados del programa de expansión, y en menor medida al efecto de consolidación de empresas adquiridas en los últimos doce meses.

Proveedores

El incremento de \$87 millones responde al aumento de 7 días en cuentas por pagar a proveedores, para situarse en 39 días al cierre del cuarto trimestre de 2005.

Acreeedores diversos

La diferencia de \$52 millones en acreedores diversos se debió a los gastos relativos al efecto de la tasa de 0% de IVA, así como a la consolidación de las diferentes adquisiciones que la Compañía realizó en los últimos doce meses.

Deuda

Al 31 de diciembre de 2005, la deuda a largo plazo de la Compañía asciende a \$430 millones, y la de corto plazo a \$310 millones, en comparación con \$26 millones y \$73 millones, respectivamente, al 31 de diciembre de 2004. Al cierre del ejercicio, 100% de la deuda estaba denominada en moneda nacional.

Programa de recompra de acciones

Con el objeto de mejorar la liquidez de la acción y apoyar a los inversionistas durante 2005, el fondo de recompra operó un total de 3.9 millones de acciones, para terminar el año con 270,431 acciones en su poder, con lo que el número de acciones en circulación al 31 de diciembre de 2005 era de 136.6 millones de acciones.

Razones financieras

La relación de activo circulante a pasivo de corto plazo fue 0.9 veces, la prueba del ácido fue 0.7 veces. La Compañía disminuyó su cartera de clientes en 2 días para pasar de 10 a 8 días, la rotación de inventarios aumentó de 9 a 12 veces y las cuentas por pagar a proveedores aumentaron en 7 días, para situarse en 39 días al cierre del 2005.

Como consecuencia del incremento en la utilidad de operación y de contar con una estructura de capital más eficiente, la generación de Valor Económico Agregado (EVA)⁽⁴⁾ fue \$166 millones en el año terminado el 31 de diciembre de 2005. El Rendimiento de la Inversión Operativa Neta (RION)⁽⁵⁾ fue 23.2% durante 2005, el cual refleja un decremento de 3 puntos porcentuales por debajo del 26.2% obtenido el año anterior. La utilidad por acción durante 2005 fue \$2.0 pesos en comparación con \$1.3 pesos del año anterior, lo que representa un crecimiento de 53.8%.

CIFRAS RELEVANTES

Número de tiendas	2004	2005	Variación	% Var.
Tiendas totales	626	728	102	16.3%
Total de tiendas de Alsea	454	586	132	29.1%
Domino's Pizza México	500	529	29	5.8%
Corporativas	328	387	59	18.0%
Franquicias	172	142	(30)	(17.4)%
Domino's Pizza Brasil	29	27	(2)	(6.9)%
Starbucks Coffe	43	76	33	76.7%
Burger King	50	78	28	56.0%
Popeyes Chicken & Seafood	4	5	1	25.0%
Chili's Grill & Bar	N.A.	11	11	N.A.
Spoleto	N.A.	2	2	N.A.

Indicadores Financieros	2004	2005	Variación
EBITDA ⁽¹⁾ / Intereses pagados	40.1 x	14.8 x	N.A.
Deuda Neta / EBITDA	(0.1) x	0.9 x	N.A.
Pasivo Total / Capital contable	0.4 x	0.7 x	N.A.
EVA ⁽⁴⁾ (millones de pesos)	\$136.1	\$165.9	21.9%
RION ⁽⁵⁾	26.2%	23.2%	(3.0 p.p.)

Indicadores Bursátiles	2004	2005	% Var.
Valor en libros por acción	\$11.5	\$12.4	8.1%
Utilidad por acción	\$1.3	\$2.0	53.8%
EV ⁽⁶⁾ / EBITDA	5.7 x	6.8 x	19.3%
Acciones en circulación (millones)	124.2	136.6	10.0%
Float	20.1%	27.9%	38.8%
Precio por acción al 31 de diciembre	\$23.95	\$27.74	15.8%

⁽¹⁾ EBITDA se define como la utilidad de operación antes de la depreciación y amortización.

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

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

⁽⁴⁾ EVA se define como la utilidad de operación – la inversión operativa neta (activo total – efectivo e inversiones temporales – pasivo sin costo) multiplicada por el costo de capital (considera un costo del accionista de 17%).

⁽⁵⁾ RION se define como la utilidad de operación entre la inversión operativa – neta (activo total – efectivo e inversiones temporales – pasivo sin costo).

⁽⁶⁾ EV se define como el valor de mercado, más deuda neta, más el interés minoritario.

Gobierno corporativo

Informe del Comité de Auditoría

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

De acuerdo con lo dispuesto en el Artículo 14 de la Ley del Mercado de Valores y a nombre del Comité de Auditoría, informo a ustedes sobre las actividades que llevamos a cabo durante el año terminado el 31 de diciembre de 2005. En el desarrollo de nuestro trabajo, hemos tenido presentes las recomendaciones establecidas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas. El Comisario de la Sociedad fue convocado y estuvo presente en nuestras reuniones de trabajo.

I. Control interno

En cumplimiento con las responsabilidades fundamentales de la Administración—relativas a la efectividad de los lineamientos de control interno y la corrección y confiabilidad de la información financiera para ser utilizada por el Consejo de Administración, accionistas y terceros—recibimos informes periódicos de parte de los auditores externos e internos relativos al control interno, dándole seguimiento a las recomendaciones que se hicieron sobre el particular.

II. Auditoría externa

Recomendamos la contratación de los auditores externos, para lo cual nos cercioramos de su independencia y el cumplimiento de los requerimientos de rotación establecido en la Ley. Analizamos su programa de trabajo propuesto y evaluamos su desempeño del año anterior.

Mantuvimos una comunicación constante con los auditores externos para conocer los avances de su trabajo y las obser-

vaciones que tuvieran. Conocimos oportunamente sus comentarios y les dimos seguimiento.

Revisamos y autorizamos los trabajos por servicios permitidos, efectuados por los Auditores Externos distintos a la auditoría de estados financieros, asegurándonos que se cumplieran las normas de independencia.

III. Estados financieros y políticas contables

Revisamos los cambios a las políticas contables propuestos por la Administración o como resultado de modificaciones a la normatividad en vigor, y recomendamos su implementación y aprobación.

Revisamos la información financiera que emite trimestralmente la Administración, cerciorándonos que fuera preparada utilizando los mismos criterios contables utilizados en la información anual, así como los comunicados de prensa relativos que se presentan a los accionistas y al público en general. Con base en lo anterior, recomendamos al Consejo de Administración su aprobación.

Revisamos los estados financieros al 31 de diciembre de 2005 y las políticas contables utilizadas en su preparación. Después de haber analizado los comentarios de los auditores externos y de los Comisarios, recomendamos al Consejo de Administración que fueran aprobados para ser presentados a la consideración de la Asamblea de Accionistas.

IV. Auditoría interna

Revisamos y aprobamos el plan anual de trabajo del área de Auditoría Interna y su presupuesto correspondiente. Recibimos reportes trimestrales de su cumplimiento y nos cercioramos que las recomendaciones presentadas se les diera un adecuado seguimiento e implementación. Con el apoyo de Auditoría Interna, nos cercioramos que las transacciones con partes relacionadas se llevaran a cabo con base en condiciones de mercado y fueran adecuadamente reveladas a terceros.

V. Eventos poco usuales

Revisamos los procesos de valuación relativa a las diversas adquisiciones y fusiones que se llevaron a cabo durante el año, así como su adecuado registro contable y comunicación oportuna.

VI. Tecnología de la información

Solicitamos a expertos externos una revisión sobre los controles y eficiencia del área de Tecnología de Información. A la fecha de emisión de este informe, se encuentra en proceso y daremos seguimiento a las recomendaciones que resulten.

VII. Cumplimiento de la normatividad

Verificamos la existencia de los controles establecidos por el Grupo, para asegurar el cumplimiento de las diferentes disposiciones legales a que está sujeto, y también recibimos reportes directos del área Legal. Nos aseguramos que todas las contingencias significativas se revelaran adecuadamente. Revisamos periódicamente las diversas contingencias fisca-

les, legales y laborales existentes en la Empresa y vigilamos la eficacia del procedimiento establecido para su identificación, seguimiento y adecuada revelación.

VIII. Código de conducta

Por conducto de Auditoría Interna, nos cercioramos de la adecuada difusión y cumplimiento del Código de Conducta y dimos seguimiento a las denuncias recibidas.

IX. Aspectos administrativos

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

Trimestralmente presentamos al Consejo de Administración un reporte de las actividades llevadas a cabo.

Agradecemos a la Administración de la Empresa el apoyo que nos dio en el cumplimiento de nuestras responsabilidades.

Atentamente,



José Manuel Canal Hernando
Presidente del Comité de Auditoría

Informe del Comité de Planeación y Finanzas

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

En cumplimiento del Artículo 14 de la Ley del Mercado de Valores, y a nombre del Comité de Planeación y Finanzas presento ante ustedes, mi informe sobre las actividades que llevamos a cabo, durante el año terminado el 31 de diciembre de 2005. En el desarrollo de nuestro trabajo, hemos tenido presentes, las recomendaciones contenidas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas. Asimismo, el Comisario de la Sociedad fue convocado en los términos de la Ley mencionada y asistió a la mayoría de las reuniones del Comité que se llevaron a cabo en dicho periodo.

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

1. Se establecieron los lineamientos generales para el desarrollo del Plan Estratégico de Alsea 2006-2010 / 2015. Dicho Plan incluye cambios en las definiciones fundamentales, en las áreas estratégicas y en la Pirámide Estratégica. Quedaron incorporados planes de contingencia, la metodología de seguimiento del Tablero de Control y la función de Inteligencia de Negocios, quedando únicamente pendiente las proyecciones financieras, mismas que serán incluidas en las primeras semanas de 2006. El Plan fue autorizado por ustedes en la sesión del 8 de diciembre de 2005.
2. Fue presentado y revisado trimestralmente el Tablero de Control y el Polígono Estratégico recomendando en todos los casos su autorización.
3. Se establecieron las premisas generales para la elaboración del presupuesto correspondiente al ejercicio 2006. Se revisaron en 2 sesiones extraordinarias dichos presupuestos por cada una de las empresas que integran Alsea, con el objeto de validarlos antes de su presentación al Consejo de Administración. Dicho presupuesto fue presentado y autorizado por ustedes en la sesión del 8 de diciembre de 2005.
4. Se revisó el informe del director con las variaciones vs presupuesto correspondientes a cada trimestre y al ejercicio anual de 2005 con los efectos de cada una de las empresas que integran Alsea, con el objeto de validarlos antes de su presentación al Consejo de Administración. En todos los casos recomendamos la autorización de dichos informes y de los resultados financieros.
5. Se evaluaron las alternativas de inversión y el cambio de la estrategia en la división Inmobiliaria para ya no adquirir los "sites" estratégicos como estaba planteado de origen, presentadas ambas por la administración durante 2005, emitiendo en cada caso nuestra opinión. Las alternativas incluyeron, entre otras, Geboy del Norte, Alipronto, Mozarella, Dopitam, el 21.94% de las acciones de SC de México tenedora de Café Sirena, así como el 60% de uno de los 2 franquicia-

tarios de Chilis en México. En todos los casos se revisaron y fueron incorporados los presupuestos correspondientes al presupuesto consolidado de Alsea conforme se obtuvieron en cada caso las autorizaciones por parte de ustedes.

6. Derivado de las adquisiciones antes mencionadas y del análisis puntual que hicimos del flujo de efectivo en las proyecciones financieras al 2014 y su impacto en la valuación de Alsea, hicimos una revisión y una recomendación en cuanto a la estructura de capital mas adecuada. Se fijó así un techo para que como máximo sea autorizado por ustedes hasta un 30% de apalancamiento con costo, mismo que fue aprobado en la sesión del 21 de julio de 2005.
7. Durante el primer semestre se le continuó dando seguimiento al avance del proyecto ASUL. Todas las empresas objetivo se encuentran en el status de "productivo" sobre Oracle a partir del 4 de abril de 2005, con un desfase de 5 semanas de acuerdo al plan original. Revisamos el informe de cierre de dicho proyecto, habiéndose cumplido en lo general con todos los objetivos que se plantearon salvo el Caso de Negocio aún y cuando se logró un ahorro del 10% sobre la inversión estimada. A este respecto, durante el segundo semestre hemos sido informados sobre algunas iniciativas y tareas de estabilización que se han instrumentado como parte del proceso normal de post-implementación y hemos solicitado a la administración, para que a partir de 2006, retomemos el seguimiento de algunos indicadores relacionados con este proyecto siendo el mas importante el costo administrativo por tienda.
8. Se nos presentó trimestralmente la actualización del Costo del Accionista aplicable al cierre de cada trimestre de 2005 utilizando la metodología autorizada por el Consejo de Administración. Con el reporte del 21 de julio de 2005 se recomendó elevar dicha tasa del 17% al 18.5% aplicable a partir del segundo semestre del año.
9. Fueron presentados trimestralmente los resultados del Plan de Bursatilización. Entre los indicadores mas importantes de 2005 se pueden señalar: El "float" pasó del 20% al 28%, el volumen promedio operado diariamente pasó de \$1.7 a \$5.8 millones de pesos, mientras que el precio de la acción pasó de \$23.95 a \$27.74 esto es, un rendimiento del 15.82%

Atentamente,



Salvador Cerón Aguilar

Presidente del Comité de Planeación y Finanzas

Informe del Comité de Evaluación y Compensación

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

De acuerdo con lo dispuesto en el Artículo 14 de la Ley del Mercado de Valores y a nombre del Comité de Evaluación y Compensación, informo a ustedes sobre las actividades que llevamos a cabo durante el año terminado el 31 de diciembre 2005. En el desarrollo de nuestro trabajo, hemos tenido presentes las recomendaciones establecidas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas. El Comisario de la Sociedad fue convocado y estuvo presente en nuestras reuniones de trabajo.

El detalle de las actividades es el siguiente:

- Se dio seguimiento a la implementación del *Modelo de Evaluación del Desempeño Evalúa-t*, el cual cuenta con una componente cuantitativa (Cédula de Evaluación) y una cualitativa (Evaluación 360°).
- Se realizó la evaluación del desempeño de la Dirección General y del 1er Nivel Directivo en forma trimestral y anual por el año 2005, autorizándose el bono por desempeño.
- Se autorizaron los incrementos de sueldo 2005 a la Dirección General y al Nivel Directivo, incluyendo algunas nivelaciones.
- Se autorizó la estrategia de Compensación 2006, incluyendo Beneficios Flexibles para el Nivel Directivo, para su aplicación en el presupuesto 2006.
- Se autorizó el cambio del *Plan de Asignación de Acciones* al Nivel Directivo a un *Plan de Opción de Acciones*; se implementó el *Plan SOP (Stock Option Plan) 2005*.
- Se dio seguimiento al *Proyecto Gente* (para hacer que en Alsea la gente sea lo más importante), con alcance de inicio a las marcas Domino's Pizza y Burger King, obteniéndose un diagnóstico con recomendaciones priorizadas para su implementación en 2006.

Atentamente,



Mario Larraguivel Cuervo

Presidente del Comité Evaluación y Compensación

Informe del Comité de Mercadotecnia

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

De acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 14 de la Ley del Mercado de Valores y a nombre del Comité de Mercadotecnia, informo a ustedes sobre las actividades que llevamos a cabo durante el año terminado el 31 de Diciembre de 2005. En el desarrollo de nuestro trabajo, hemos tenido presentes las recomendaciones establecidas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas. El Comisario de la Sociedad, fue convocado y estuvo presente en nuestras reuniones de trabajo.

Se establecieron lineamientos generales para el área de mercadotecnia de cada una de las marcas centrandó su enfoque en los puntos que a continuación se detallan y los cuales han sido autorizados por el Consejo de Administración, en lo referente a:

- Se autorizó el Plan de mercadotecnia 2005 para Domino's Pizza, Starbucks Coffee, Burger King y Popeyes Chicken & Seafood.
- Se revisaron las promociones nacionales de Domino's Pizza.
- Se revisó trimestralmente el crecimiento en ventas mismas tiendas de las marcas.
- Se revisó periódicamente la estrategia de precios de Domino's Pizza y su avance en los mercados de prueba.
- Se analizó a detalle la estrategia de mercadotecnia de la marca Popeyes Chicken & Seafood, se pidió realizar un estudio de posicionamiento de marca.
- Se definieron las variables para construir el presupuesto de ventas del 2006 de Alsea y cada una de sus marcas.
- Se aprobó el estudio de la industria de Comida Rápida en México.
- Se aprobaron las estrategias de mercadotecnia para el 2006 de cada una de las marcas.
- Se definieron los objetivos 2006 del Comité de Mercadotecnia.

Atentamente,



Marcelo Rivero Garza

Presidente del Comité de Auditoria

Consejo de Administración

Presidente	Cosme Alberto Torrado Martínez	Presidente del Consejo de Administración de Alsea
Consejeros Patrimoniales Relacionados	Alberto Torrado Martínez Armando Torrado Martínez Fabián Gerardo Gosselin Castro Federico Tejado Bárcena	Director General de Alsea Director Corporativo de Desarrollo Director de Burger King de Alsea Director de Domino's Pizza de Alsea
Consejeros Patrimoniales	Alberto Torrado Monge	Presidente Honorario del Consejo de Administración de Alsea
Consejeros Independientes	José Manuel Canal Hernando Marcelo Rivero Garza Salvador Cerón Aguilar Sergio Mario Larraguivel Cuervo	Consultor Independiente Director General de Grupo Jumex Presidente STF Consulting Group Presidente CANIRAC
Secretarios	Guillermo Díaz de Rivera Álvarez Xavier Mangino Dueñas	Socio de Gutiérrez, Díaz de Rivera y Mangino, S.C. Socio de Gutiérrez, Díaz de Rivera y Mangino, S.C.
Comisario Propietario	Mario Carrillo Villalpando	Socio de KPMG Cárdenas Dosal, S.C.
Comisario Suplente	Luis Gabriel Ortíz Esqueda	Socio de KPMG Cárdenas Dosal, S.C.

Comité de Auditoria

Presidente	José Manuel Canal Hernando
Miembros	Alberto Torrado Monge Cosme Alberto Torrado Martínez

Comité de Planeación y Finanzas

Presidente	Salvador Cerón Aguilar
Miembros	Cosme Alberto Torrado Martínez Sergio Mario Larraguivel Cuervo

Comité de Evaluación y Compensación

Presidente	Sergio Mario Larraguivel Cuervo
Miembros	Alberto Torrado Monge Federico Tejado Bárcena

Comité de Mercadotecnia

Presidente	Marcelo Rivero Garza
Miembros	Federico Tejado Bárcena Diego Cossío Bartón

Estados **financieros** consolidados

Dictamen del Comisario	30
Informe de los Auditores Independientes	31
Balances Generales Consolidados	32
Estados Consolidados de Resultados	34
Estados Consolidados de Cambios en la Situación Financiera	35
Estados Consolidados de Variaciones en el Capital Contable	36
Notas a los Estados Financieros	38

Dictamen del Comisario

A la Asamblea de Accionistas

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

En mi carácter de Comisario y en cumplimiento con lo dispuesto en el Artículo 166 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y los estatutos de Alsea, S. A. de C. V., rindo a ustedes mi dictamen sobre la veracidad, suficiencia y razonabilidad de la información contenida en los estados financieros que se acompañan, la que ha presentado a ustedes el Consejo de Administración, por el año terminado el 31 de diciembre de 2005.

He asistido a las asambleas de accionistas y juntas del Consejo de Administración a las que he sido convocado y he obtenido, de los directores y administradores, la información sobre las operaciones, documentación y registros que consideré necesario examinar. Asimismo, he revisado el balance general de Alsea, S. A. de C. V. al 31 de diciembre de 2005 y sus correspondientes estados de resultados, de variaciones en el capital contable y de cambios en la situación financiera por el año terminado en esa fecha, los cuales son responsabilidad de la administración de la Compañía. Mi revisión ha sido efectuada de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas en México.

En mi opinión, los criterios y políticas contables y de información seguidos por la Compañía, y considerados por los administradores para preparar los estados financieros presentados por los mismos a esta asamblea, son adecuados y suficientes, en las circunstancias, y han sido aplicados en forma consistente con el ejercicio anterior; por lo tanto, dicha información refleja en forma veraz, razonable y suficiente la situación financiera de Alsea, S. A. de C. V. al 31 de diciembre de 2005, los resultados de sus operaciones, las variaciones en su capital contable y los cambios en su situación financiera por el año terminado en esa fecha, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en México.

Atentamente,



C.P. Mario Carrillo Villalpando

Comisario

México, D. F., a 28 de febrero de 2006

Informe de los Auditores Independientes

Al Consejo de Administración y a los Accionistas

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

Hemos examinado los balances generales consolidados de Alsea, S. A. de C. V. y subsidiarias al 31 de diciembre de 2005 y 2004 y los estados consolidados de resultados, de variaciones en el capital contable y de cambios en la situación financiera, que les son relativos, por los años terminados en esas fechas. Dichos estados financieros son responsabilidad de la administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos, con base en nuestras auditorías.

Nuestros exámenes fueron realizados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas en México, las cuales requieren que la auditoría sea planeada y realizada de tal manera que permita obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no contienen errores importantes y de que están preparados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados en México. La auditoría consiste en el examen, con base en pruebas selectivas, de la evidencia que respalda las cifras y revelaciones en los estados financieros; asimismo, incluye la evaluación de los principios de contabilidad utilizados, de las estimaciones significativas efectuadas por la administración y de la presentación de los estados financieros tomados en su conjunto. Consideramos que nuestros exámenes proporcionan una base razonable para sustentar nuestra opinión.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Alsea, S. A. de C. V. y subsidiarias al 31 de diciembre de 2005 y 2004, los resultados de sus operaciones, las variaciones en su capital contable y los cambios en su situación financiera, por los años terminados en esas fechas, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en México.

KPMG CARDENAS DOSAL, S. C.



C.P. Javier Morales Ríos

México, D. F., a 28 de febrero de 2006

Balances Generales Consolidados

31 de diciembre de 2005 y 2004
(Miles de pesos de poder adquisitivo constante al 31 de diciembre de 2005)

Activo	2005	2004
Activo circulante:		
Efectivo	\$ 158,631	147,195
Cuentas por cobrar:		
Clientes, menos estimación para cuentas de cobro dudoso de \$4,339 en 2005 y \$3,992 en 2004	112,216	116,735
Impuestos por recuperar	214,485	44,318
Otras	69,771	25,762
Compañía asociada (nota 4)	15,061	-
Inventarios, neto (nota 5)	134,701	181,892
Pagos anticipados	76,414	34,822
Total del activo circulante	781,279	550,724
Inversión en acciones de compañías asociadas (nota 6)	3,746	3,669
Inmuebles, equipo y mejoras a locales arrendados, neto (nota 7)	1,740,711	1,308,741
Crédito mercantil de subsidiarias y asociada, menos amortización acumulada de \$15,729 en 2005 y 2004 (nota 8)	201,576	66,225
Activos intangibles, menos amortización acumulada de \$178,127 en 2005 y \$140,634 en 2004 (nota 9)	375,372	272,538
Otros activos, neto	15,697	4,127
	\$ 3,118,381	2,206,024

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados

Pasivo y Capital Contable**2005****2004****Pasivo circulante:**

Vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo (nota 10)	\$ 309,797	72,800
Proveedores	311,650	224,608
Cuentas por pagar y pasivos acumulados	66,122	49,671
Provisiones (nota 11)	91,962	56,514
Impuesto sobre la renta y al activo y participación de los trabajadores en la utilidad	70,015	69,364
Total del pasivo circulante	849,546	472,957
Deuda a largo plazo, excluyendo vencimientos circulantes (nota 10)	429,613	25,907
Otros pasivos	19,111	8,684
Impuesto sobre la renta, participación de los trabajadores en la utilidad, diferidos y por reinversión de utilidades (nota 14)	42,485	110,465
Total del pasivo	1,340,755	618,013

Capital contable (nota 15):

Capital contable mayoritario:

Capital social	458,875	433,638
Prima en emisión de acciones	352,433	269,950
Utilidades retenidas	788,895	628,353
Reserva para recompra de acciones	98,135	93,080
Efecto de conversión de entidades extranjeras	365	365
Capital contable mayoritario	1,698,703	1,425,386
Interés minoritario	78,923	162,625
Total del capital contable	1,777,626	1,588,011

Compromisos y pasivos contingentes (nota 16)

\$ 3,118,381 2,206,024

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



C.P. Alberto Torrado Martínez
Director General



C.P. Abel Barrera Fermín
Contralor Corporativo

Estados Consolidados de Resultados

Años terminados el 31 de diciembre de 2005 y 2004
(Miles de pesos de poder adquisitivo constante al 31 de diciembre de 2005)

	2005	2004
Ventas netas	\$ 4,318,303	3,708,594
Costo de ventas	1,636,227	1,571,328
Utilidad bruta	2,682,076	2,137,266
Gastos de operación	2,229,299	1,774,823
Utilidad de operación	452,777	362,443
Resultado integral de financiamiento (nota 12)	(30,409)	(2,066)
Otros gastos, neto (nota 13)	(16,395)	(74,398)
Utilidad por operaciones continuas, antes de impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en la utilidad	405,973	285,979
Impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en la utilidad (nota 14):		
Impuesto sobre la renta	111,680	121,404
Participación de los trabajadores en la utilidad	10,400	1,662
Total de impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en la utilidad	122,080	123,066
Utilidad por operaciones continuas, antes de participación en los resultados de compañías asociadas	283,893	162,913
Participación en los resultados de compañías asociadas (nota 6)	(19,714)	1,470
Utilidad por operaciones continuas	264,179	164,383
Utilidad por operaciones discontinuadas, neta de impuestos	-	9,741
Utilidad neta consolidada	264,179	174,124
Interés minoritario	3,560	19,515
Utilidad neta mayoritaria	\$ 260,619	154,609
Utilidad neta por acción (nota 2(u))	\$ 1.96	1.26

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados


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


C.P. Alberto Torrado Martínez
Director General

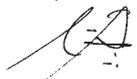

C.P. Abel Barrera Fermín
Contralor Corporativo

Estados Consolidados de Cambios en la Situación Financiera

Años terminados el 31 de diciembre de 2005 y 2004
(Miles de pesos de poder adquisitivo constante al 31 de diciembre de 2005)

	2005	2004
Actividades de operación:		
Utilidad neta	\$ 264,179	174,124
Más cargos (menos créditos) a resultados que no requieren (proporcionan) recursos:		
Depreciación y amortización de marcas y crédito mercantil	202,720	183,010
Baja de valor de inversión y cancelación del crédito mercantil de subsidiarias, neto	11,094	40,694
Participación en los resultados de compañías asociadas	19,714	(1,470)
Impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en la utilidad, diferidos	(57,508)	(30,717)
Recursos generados por la operación	440,199	365,641
Financiamiento neto (inversión neta) de operación:		
Cuentas por cobrar, neto y pagos anticipados	(62,801)	4,170
Inventarios	53,823	(56,163)
Compañías asociadas	(14,901)	37,058
Proveedores, cuentas por pagar, pasivos acumulados y otros pasivos	78,913	31,523
Impuestos por pagar y participación de los trabajadores en la utilidad	(150,767)	53,081
Recursos (utilizados en) generados por actividades de operación	(95,733)	69,669
Actividades de financiamiento:		
Aumento al capital social e interés minoritario, neto	20,148	120,313
Venta de acciones recompradas	5,365	71,102
Préstamos, neto	602,941	(87,554)
Dividendos decretados	(100,077)	(78,267)
Recursos generados por actividades de financiamiento	528,377	25,594
Actividades de inversión:		
Adquisición de inmuebles, equipo y mejoras a locales arrendados	(429,515)	(280,906)
Operaciones discontinuadas, neto	-	29,946
Inversión en acciones de compañías subsidiarias y asociadas, neta de dividendos recibidos	(138,882)	(139,322)
Efecto de conversión de entidades extranjeras	-	4,687
Marcas, gastos preoperativos y otros activos	(157,660)	(87,871)
Crédito mercantil de subsidiarias y asociadas, neto	(135,350)	(52,896)
Recursos utilizados en actividades de inversión	(861,407)	(526,362)
Aumento (disminución) de efectivo	11,436	(65,458)
Efectivo:		
Al principio del año	147,195	212,653
Al final del año	\$ 158,631	147,195

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados


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


C.P. Alberto Torrado Martínez
Director General


C.P. Abel Barrera Fermín
Contralor Corporativo

Estados Consolidados de Variación en el Capital Contable

Años terminados el 31 de diciembre de 2005 y 2004
(Miles de pesos de poder adquisitivo constante al 31 de diciembre de 2005)

	Capital social	Prima en colocación de acciones	Reserva legal
Saldos al 31 de diciembre de 2003	\$ 416,302	251,555	15,697
Aumento del interés minoritario			
Incremento de capital social (nota 15)	2,547	21,026	
Venta de acciones recompradas (nota 15)	14,789		
Traspaso a la reserva legal			6,526
Dividendos decretados (\$0.5926 por acción) (nota 15)			
Disminuciones al capital contribuido		(2,631)	
Utilidad integral			
Saldos al 31 de diciembre de 2004	433,638	269,950	22,223
Disminución del interés minoritario			
Incremento de capital social (nota 15)	24,927	82,483	
Venta de acciones recompradas (nota 15)	310		
Traspaso a la reserva legal			7,613
Dividendos decretados (\$0.7278 por acción) (nota 15)			
Utilidad integral			
Saldos al 31 de diciembre de 2005	\$ 458,875	352,433	29,836

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados

Utilidades retenidas

Utilidades retenidas	Total	Reserva para recompra de acciones	Efecto de conversión de entidades extranjeras	Total del capital contable mayoritario	Interés minoritario	Total del capital contable
536,314	552,011	36,767	365	1,257,000	43,738	1,300,738
					99,372	99,372
				23,573		23,573
		56,313		71,102		71,102
(6,526)						-
(78,267)	(78,267)			(78,267)		(78,267)
				(2,631)		(2,631)
154,609	154,609			154,609	19,515	174,124
606,130	628,353	93,080	365	1,425,386	162,625	1,588,011
					(87,262)	(87,262)
				107,410		107,410
		5,055		5,365		5,365
(7,613)						-
(100,077)	(100,077)			(100,077)		(100,077)
260,619	260,619			260,619	3,560	264,179
759,059	788,895	98,135	365	1,698,703	78,923	1,777,626


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


C.P. Alberto Torrado Martínez
Director General


C.P. Abel Barrera Fermín
Contralor Corporativo

Notas a los Estados Financieros Consolidados

31 de diciembre de 2005 y 2004
(Miles pesos de poder adquisitivo constante al 31 de diciembre de 2005)

1. Actividad y operaciones sobresalientes de la Compañía-

Actividad-

Alsea, S. A. de C. V. y Subsidiarias ("Alsea" o la "Compañía"), se dedica principalmente a operar tiendas y restaurantes de servicio rápido y restaurantes casuales. En México opera las marcas Domino's Pizza, Starbucks Coffee, Burger King, Popeyes Chicken & Seafood, Chili's Grill & Bar y Spoleto y en Brasil Domino's Pizza en asociación con Spoleto Ltd. La operación de sus multiunidades está respaldada por su división de distribución (DIA).

Operaciones sobresalientes-

- En agosto de 2005, Alsea adquirió el 60% de las acciones representativas de Grupo Alimentos y Diversión, S. A. de C. V. ("ALDI"), quien tiene los derechos exclusivos de la marca Chili's Grill & Bar para el Distrito Federal y los estados de México, Morelos, Puebla, Hidalgo y Querétaro (ver nota 8).
- En agosto de 2005, Alsea alcanzó una participación en el capital contable del 100% de SC de México, S. A. de C. V. (SC de México), al adquirir el 21.95% de las acciones representativas del capital contable minoritario de dicha empresa; SC de México es propietaria del 82% de las acciones de Café Sirena, S. de R. L. de C. V., subsidiaria que maneja la operación de las tiendas Starbucks Coffee en territorio nacional (ver nota 15).
- En julio de 2005, Alsea adquirió el 100% de las acciones representativas de Operadora Dopitam, S. A. de C. V. ("Dopitam"), subfranquiatarario del sistema Domino's Pizza México en el estado de Tamaulipas. A partir del segundo semestre de 2005 opera los negocios de Domino's Pizza, Burger King y Popeyes Chicken & Seafood (ver nota 8).
- En mayo de 2005, Alsea adquirió el 100% de los activos fijos e intangibles (derechos relacionados con la operación de Grupo Mozzarella, S. A. de C. V.) ("Mozarella"), franquiciatarario de Domino's Pizza en la ciudad de México (ver nota 9).
- En mayo y abril de 2005, Alsea adquirió Alipronto, S. A. de C. V. ("Alipronto") y Geboy del Norte, S. A. de C. V. ("Geboy"), franquiciatarios de Burger King Corporation, mismas que fueron fusionadas en el mismo año, con West Alimentos, S. A. de C. V. (ver notas 8 y 15).
- En marzo de 2005, Se concretó el proceso de fusión de Operadora West, S. A. de C. V. ("Operadora West"), franquiciatarario de Burger King Corporation y cuya mayoría de acciones adquirió Alsea en 2004, con Alsea, S. A. de C. V., subsistiendo esta última como sociedad fusionante. Para tal efecto, se obtuvo las confirmaciones y autorizaciones correspondientes ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Burger King Corporation respectivamente. (ver nota 15).
- En diciembre de 2004, Alsea adquirió el 100% de las acciones representativas de Todopizza, S. A. de C. V. y Grupo C&T de Iberoamerica, S. A. de C. V., empresas subsidiarias de Telepizza México, S. A. de C. V. (ver nota 13).
- En diciembre de 2004, Alsea llegó a un acuerdo de asociación en Brasil con la empresa Spoleto Ltd. Este acuerdo comprende por un lado, la asociación a un 50% sobre la compañía que actualmente opera la marca Dominos Pizza en Brasil, por lo que a partir de esta fecha la operación de la compañía en Brasil estará a cargo de Spoleto Ltd. Por otra parte, Alsea obtiene los derechos como franquicia maestra para desarrollar el concepto de "Spoleto" en todo el territorio mexicano (ver nota 2(b)).
- En octubre de 2004, Alsea adquirió el 100% de las acciones representativas de Segurápido, S. A. de C. V.; esta compañía operaba la subfranquicia de Domino's Pizza en Mérida, Yucatán (ver nota 8).

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

2. Resumen de las principales políticas contables-

(a) Bases de presentación y revelación-

Los estados financieros consolidados que se acompañan fueron preparados de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en México (PCGA), los cuales incluyen el reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera y están expresados en miles de pesos de poder adquisitivo constante al 31 de diciembre de 2005, con base en el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), publicado por el Banco de México.

Los estados financieros de 2004, incluyen ciertas reclasificaciones para conformarlos con las clasificaciones utilizadas en 2005.

(b) Bases de consolidación-

Los estados financieros consolidados incluyen los estados financieros de Alsea, S. A. de C. V. y los de sus subsidiarias en las que se posee más del 50% del capital social y/o ejerce control. Los saldos y operaciones importantes entre las compañías se han eliminado en la preparación de los estados financieros consolidados.

Las principales subsidiarias operativas son las siguientes:

	Tenencia accionaria		Actividad principal
	2005	2004	
Operativas:			
Café Sirena, S. de R. L. de C. V.	82.00%	82.00%	Tiendas Starbucks Coffee
West Alimentos, S. A. de C. V. (antes Grupo C&T de Iberoamérica)	99.99%	99.99%	Tiendas Burger King
Operadora Dopitam, S. A. de C. V.	99.99%	-	Tiendas Domino's Pizza, Burger King y Popeyes Chicken & Seafood
Distribuidor Internacional de Alimentos, S. A. de C. V.	99.99%	99.99%	Distribución de alimentos
Grupo Alimentos y Diversión, S. A. de C. V.	60.00%	-	Restaurantes Chili's
Asociadas:			
De Libra, Ltda., (Operación en Brasil)	50.00%	99.99%	Tiendas Domino's Pizza
Cool Cargo, S. A. de C. V.	50.00%	50.00%	Servicios de transporte

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

(c) Conversión de estados financieros de empresas extranjeras-

En 2005, la inversión en acciones de la asociada en el extranjero (Brasil) se valúa por el método de participación y en 2004 forma parte de los estados financieros consolidados. En ambos casos los estados financieros de la inversión en el extranjero son reexpresados en su moneda de origen con base en la inflación de aquel país, y posteriormente se convierten al tipo de cambio de cierre del ejercicio para las cuentas de balance y resultados. El tipo de cambio utilizado por la Compañía se basa en un promedio ponderado de tipos de cambio de mercado, disponibles para la liquidación de sus transacciones en moneda extranjera.

La cuenta efecto de conversión de entidades extranjeras, en el capital contable, es el efecto de conversión.

(d) Presentación de cifras del ejercicio anterior-

Las cifras de los estados financieros previamente reportados se expresan en pesos constantes de un mismo poder adquisitivo, utilizando un factor de actualización derivado del INPC el cual fue de 1.0333 y 1.0519 en 2005 y 2004, respectivamente.

(e) Efectivo-

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

(f) Inventarios y costo de ventas-

Se valúan originalmente por el método de últimas entradas-primeras salidas y se actualizan a su costo de reposición mediante la aplicación de factores derivados del INPC; los valores del inventario así determinados no exceden a su valor de mercado. El costo de ventas representa el costo de reposición de los inventarios al momento de la venta y expresado en pesos de poder adquisitivo al cierre del ejercicio.

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

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

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

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

(h) Crédito mercantil de subsidiarias y asociadas-

El crédito mercantil representa el excedente del precio de compra de las compañías sobre el valor razonable de sus activos netos. Para determinar estos importes, se eliminan los activos intangibles adquiridos que no posean un valor de recuperación; el remanente se actualiza mediante factores derivados del INPC. El crédito mercantil se amortizó por el método de línea recta, en un período de 9 años, a partir del año siguiente a aquél en que se generó y hasta el 31 de diciembre de 2004, de acuerdo con los cambios en los pronunciamientos contables, a partir de 2005, el crédito mercantil ya no se amortiza y se sujeta a pruebas de deterioro de acuerdo al Boletín C-15.

(i) Activos intangibles-

Las marcas representan pagos efectuados por los derechos del uso de éstas, y se actualizan mediante la aplicación a su costo histórico de factores derivados del INPC y son amortizadas a la tasa del 5% al 15% anual. La vigencia de los derechos de las marcas se muestra a continuación:

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

Los gastos preoperativos y de instalación están relacionados con la apertura de nuevos puntos de venta en distintas zonas y se presentan a su valor actualizado, con base en el INPC. La amortización se calcula por el método de línea recta sobre la base del valor actualizado, a la tasa del 5% al 7.7% anual.

(j) Deterioro del valor de recuperación de activos de larga duración, inmuebles, equipo y mejoras a locales arrendados, crédito mercantil y otros intangibles-

La Compañía evalúa periódicamente los valores actualizados de los activos de larga duración, inmuebles, equipo y mejoras a locales arrendados, crédito mercantil y otros activos intangibles, para determinar la existencia de indicios de que dichos valores exceden su valor de recuperación. El valor de recuperación representa el monto de los ingresos netos potenciales que se espera razonablemente obtener como consecuencia de la utilización o realización de dichos activos. Si se determina que los valores actualizados son excesivos, la Compañía registra las estimaciones necesarias para reducirlos a su valor de recuperación. Cuando se tiene la intención de vender los activos, éstos se presentan en los estados financieros a su valor actualizado o de realización, el menor.

(k) Provisiones-

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

(l) Impuesto sobre la renta (ISR), impuesto al activo (IMPAC) y participación de los trabajadores en la utilidad (PTU)-

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

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

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

Los beneficios acumulados por prima de antigüedad y otros beneficios por retiro, a que tienen derecho los trabajadores por Ley, se reconocen en los resultados de cada ejercicio, con base en cálculos actuariales del valor presente de esta obligación.

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

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

Se determina multiplicando las aportaciones y las utilidades acumuladas por factores derivados del INPC, que miden la inflación acumulada desde las fechas en que se realizaron las aportaciones y se generaron las utilidades hasta el cierre del ejercicio más reciente. Los importes así obtenidos representan los valores constantes de la inversión de los accionistas.

(o) Prima en colocación de acciones-

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

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

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

(q) Reconocimiento de ingresos-

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

(r) Resultado integral de financiamiento (RIF)-

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

Las operaciones en moneda extranjera se registran al tipo de cambio vigente en las fechas de su celebración o liquidación. Los activos y pasivos en moneda extranjera se convierten al tipo de cambio vigente a la fecha del balance general. Las diferencias en cambios incurridas en relación con activos o pasivos contratados en moneda extranjera se llevan a los resultados del ejercicio.

El efecto monetario se determina multiplicando la diferencia entre los activos y pasivos monetarios al inicio de cada mes, incluyendo los impuestos diferidos, por la inflación hasta el cierre del ejercicio. La suma de los resultados así obtenidos representa el efecto monetario favorable o desfavorable provocado por la inflación, que se lleva a los resultados del ejercicio.

(s) Uso de estimaciones-

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

(t) Contingencias-

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

(u) Utilidad por acción-

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

(v) Nuevos pronunciamientos-

La Compañía ha adoptado los nuevos pronunciamientos contables emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) relativos, Boletín B-7 "Adquisiciones de Negocios", Boletín C-10 "Instrumentos Financieros Derivados y Operaciones de Cobertura" y el Boletín D-3 "Obligaciones Laborales", vigentes a partir del 1o. de enero de 2005, sin tener un efecto importante en la presentación de la información. En septiembre de 2005, el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF), organismo que a partir de junio de 2004 se encarga de emitir la normativa contable en México, aprobó para su publicación en octubre del mismo año y entrada en vigor para el ejercicio

que se inicie a partir del 1o. de enero de 2006, las siguientes Normas de Información Financiera (NIF), A-1 "Estructura de las Normas de Información Financiera", A-2 "Postulados Básicos", A-3 "Necesidades de los Usuarios y Objetivos de los Estados Financieros", A-4 "Características Cualitativas de los Estados Financieros", A-5 "Elementos Básicos de los Estados Financieros", A-6 "Reconocimiento y Valuación", A-7 "Presentación y Revelación", A-8 "Supletoriedad" y B-1 "Cambios Contables y correcciones de errores", la administración de la compañía estima que la adopción de dichas NIF no tendrán un efecto importante en la presentación de la información financiera.

3. Posición en moneda extranjera-

Los activos y pasivos monetarios denominados en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (dólares), al 31 de diciembre de 2005 y 2004, se indican a continuación:

	Miles de dólares	
	2005	2004
Activos	2,790	6,872
Pasivos	5,431	7,716
Posición pasiva, neta	(2,641)	(844)

El tipo de cambio en relación con el dólar al 31 de diciembre de 2005 y 2004 fue de \$10.71 y \$11.15, respectivamente. Al 28 de febrero de 2006, fecha de emisión de los estados financieros, el tipo de cambio era de \$10.46.

Al 31 de diciembre de 2005, la Compañía no tenía instrumentos de protección contra riesgos cambiarios.

Al 31 de diciembre de 2005 y 2004 la posición de activos y pasivos no monetarios de origen extranjero o cuyo valor de reposición se puede determinar únicamente en dólares no es importante.

A continuación se resumen las principales transacciones efectuadas con el extranjero, por el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2005 y 2004:

	Miles de dólares	
	2005	2004
Compras de alimentos	\$ 57,171	57,679
Compras de equipo	2,329	816
Regalías	14,786	10,828

4. Saldos y operaciones con compañías asociadas-

Las cuentas por cobrar por \$15,061 al 31 de diciembre de 2005, se integran por \$14,375 y \$686, y corresponden a Delibra, Ltda. y a Cool Cargo, respectivamente.

Se contrataron servicios de fletes con Cool Cargo, S. A. de C. V., los cuales ascendieron a \$13,585 en 2005 y \$14,067 en 2004.

5. Inventarios-

Se integran como sigue:

	2005	2004
Alimentos y bebidas	\$ 99,941	136,645
Envase y empaque	7,936	15,014
Otros	31,533	32,588
Estimación para obsolescencia	(4,709)	(2,355)
	\$ 134,701	181,892

6. Inversión en acciones de compañías asociadas-

Al 31 de diciembre de 2005 y 2004, se encuentra representada por la participación directa en el capital social de las compañías que se muestran a continuación:

	Participación en el capital contable		Participación en los resultados del año	
	2005	2004	2005	2004
Cool Cargo, S. A. de C. V.	\$ 3,746	3,669	767	1,470
Delibra, Ltda ⁽¹⁾	\$ (4,082)	-	(20,481)	-
Participación en los resultados de compañías asociadas			\$ (19,714)	1,470

⁽¹⁾ El importe de participación en el capital contable se presenta en el rubro de otros pasivos. En 2004 se presentó de forma consolidada.

7. Inmuebles, equipo y mejoras a locales arrendados-

Se integran como sigue:

	2005	2004
Edificios	\$ 113,212	92,045
Equipo de tienda	710,031	609,330
Mejoras a locales arrendados	911,504	660,283
Equipo de transporte	93,407	87,606
Equipo de cómputo	132,332	115,993
Equipo de producción	179,493	106,202
Mobiliario y equipo de oficina	24,052	22,039
	2,164,031	1,693,498
Menos depreciación acumulada	726,061	582,812
	1,437,970	1,110,686
Terrenos	62,878	37,794
Inversiones en proceso*	239,863	160,261
	\$ 1,740,711	1,308,741

^(*) Corresponde principalmente, a apertura de tiendas, restaurantes, edificio y la fecha de terminación será en 2006.

8. Crédito mercantil de compañías asociadas y subsidiarias-

Al 31 de diciembre de 2005 y 2004, el crédito mercantil de compañías asociadas y subsidiarias, se integra como sigue:

	2005	2004
Operadora West, S. A. de C. V.	\$ 39,929	46,382
Operadora DP de México, S. A. de C. V.	18,173	18,173
Segurápido, S. A. de C. V.	17,230	17,230
Cool Cargo, S. A. de C. V.	169	169
Ge Boy, S. A. de C. V.	75,752	-
Operadora Dopitam, S. A. de C. V.	33,899	-
Grupo Alimentos y Diversión, S. A. de C. V.	24,653	-
Alipronto, S. A. de C. V.	7,500	-
	217,305	81,954
Menos amortización acumulada	15,729	15,729
	\$ 201,576	66,225

9. Activos intangibles-

Los activos intangibles, al 31 de diciembre de 2005 y 2004, se integran como sigue:

	Marcas	Gastos preoperativos	Derechos de uso de locales comerciales	Licencias y desarrollos	Total
Saldos al 31 de diciembre de 2004	\$ 202,897	63,696	2,165	3,780	272,538
Adquisiciones	162,555	39,834	29,340	49,232	280,961
Menos amortización acumulada	(118,443)	(40,659)	(2,669)	(16,356)	(178,127)
Saldos al 31 de diciembre de 2005	\$ 247,009	62,871	28,836	36,656	375,372

Alsea incrementó su inversión en marcas principalmente, por la adquisición de, Dopitam (subfranquicia de Domino's Pizza) y Grupo Alimentos y Diversión (Chili's Grill & Bar); por los derechos de apertura de tiendas "Starbucks Coffe" y "Burger King".

10. Deuda a largo plazo-

Se integran por préstamos en moneda nacional como sigue:

	Vencimiento	Tasa de interés promedio anual	2005	2004
Créditos simples	2006-2010	6.95%-11.95%	\$ 739,410	90,630
Créditos con garantía	2004-2005	8.75%-11.45%	-	8,077
			739,410	98,707
Menos vencimientos circulantes			309,797	72,800
Vencimientos a largo plazo			\$ 429,613	25,907

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

Año	Importe
2007	\$ 120,238
2008	112,500
2009	112,500
2010	84,375
	\$ 429,613

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

11. Provisiones-

Las provisiones se integran como sigue:

	Remuneraciones y otros pagos al personal	Suministros y otros	Total
Saldos al 31 de diciembre de 2004	\$ 34,936	21,578	56,514
Incrementos cargados a resultados	49,921	347,805	397,726
Pagos	(50,298)	(311,980)	(362,278)
Saldos al 31 de diciembre de 2005	\$ 34,559	57,403	91,962

12. Resultado integral de financiamiento-

Se integra como sigue:

	2005	2004
Gasto por intereses, neto	\$ (35,947)	(3,484)
(Pérdida) utilidad en cambios, neta	(245)	1,647
Efecto monetario favorable (desfavorable)	5,783	(229)
	\$ (30,409)	(2,066)

13. Otros gastos, neto-

Se integra como sigue:

	2005	2004
Estimación por deterioro, crédito mercantil y desinversión de negocios ^(*)	\$ (14,861)	(52,667)
Bajas de activos fijos, neto	(20,868)	(20,758)
Otros ingresos, neto	19,334	(973)
	\$ (16,395)	(74,398)

^(*) En 2004, se reconoció en resultados el crédito mercantil derivado de las empresas adquiridas del Grupo Telepizza \$23,677 conforme al boletín B-8 "Valuación de Inversiones".

14. Impuesto sobre la renta (ISR), impuesto al activo (IMPAC), participación de los trabajadores en la utilidad (PTU) y pérdidas fiscales por amortizar-

La Compañía determina el ISR y el IMPAC en forma consolidada, de acuerdo con la Ley del ISR, la consolidación fiscal se determinó incrementando del 60% en 2004 al 100% en 2005 la participación consolidable de las sociedades controladas y controladora.

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2005 y 2004 se determinó una utilidad fiscal consolidada de \$430,313 y \$120,734, respectivamente.

El gasto de impuestos atribuible a la utilidad antes de ISR y PTU fue diferente del que resultaría de aplicar la tasa del 30% y 33% en 2005 y 2004, respectivamente, como resultado de las partidas que se mencionan a continuación:

	2005	2004
Tasa esperada de ISR	30%	33%
Gastos no deducibles	1%	1%
Cancelación y amortización del crédito mercantil	0%	4%
Efecto de la inflación, neto	1%	2%
Efectos de cambios publicados en las leyes y tasas	(2%)	(1%)
Baja de valor de inversión en subsidiaria	0%	5%
Otros, neto	(2%)	(2%)
Tasa efectiva de ISR consolidada	28%	42%

Los efectos de impuestos por las diferencias temporales que originan activos y pasivos de impuestos diferidos, a la tasa de impuesto, al 31 de diciembre de 2005 y 2004, se detallan a continuación:

	ISR	
	2005	2004
(Activos) pasivos diferidos:		
Estimación para cuentas de cobro dudoso	\$ (1,249)	(1,650)
Provisiones de pasivo	(23,070)	(7,188)
Anticipos de clientes	(8,527)	(2,654)
Prima de antigüedad	(615)	(490)
Pérdidas fiscales por amortizar, netas de reserva de valuación	(28,344)	(44,913)
IMPAC por recuperar	(14,460)	(4,338)
Inventarios	21,500	54,665
Inmuebles, equipo y mejoras a locales arrendados	35,650	55,919
Otros activos	47,599	55,493
Pagos anticipados	15,366	4,449
Pasivo diferido, neto	43,850	109,293
ISR por reinversión de utilidades	1,257	1,172
PTU diferida	(2,622)	-
Pasivo reconocido en los balances generales	\$ 42,485	110,465

La reserva de valuación asciende a \$97,145 en 2005.

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

	2005		2004	
	ISR	PTU	ISR	PTU
ISR y PTU del año	\$ 157,578	12,780	133,655	1,426
ISR y PTU diferida	(45,898)	(2,380)	(12,251)	236
Total	\$ 111,680	10,400	121,404	1,662

Las Compañías subsidiarias tienen pérdidas fiscales por amortizar, cuyo efecto en ISR es de \$125,489, las cuales actualizadas pueden aplicarse contra utilidades fiscales futuras hasta por diez ejercicios siguientes.

Las reformas fiscales publicadas el 1o. de diciembre de 2004 establecen que la tasa de dicho impuesto será del 30% en 2005, en 2006 del 29% y a partir del 2007 será del 28%. Como resultado de estos cambios en la tasa del impuesto, en los años que terminaron el 31 de diciembre de 2005 y 2004, la Compañía reconoció una disminución en los pasivos diferidos, netos, por \$9,615 y \$10,929, respectivamente, la cual se acreditó a los resultados del ejercicio.

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

15. Capital contable-

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

(a) Estructura del capital social-

En agosto de 2005, derivado de la adquisición del interés minoritario de SC de México, S. A. de C. V., se reconoció una disminución en la prima de suscripción de acciones de \$36,088 (ver nota 1).

En junio de 2005, los accionistas acordaron incrementar el capital social en \$7,761, (\$7,571 históricos) mediante la emisión de 3,785,666 acciones ordinarias, serie única, Clase II, sin expresión de valor nominal; asimismo, se generó una prima por emisión de acciones por un importe de \$80,722 (\$78,742 históricos). De las cuales se encuentran exhibidas 2,172,068 acciones al 31 de diciembre de 2005.

En abril de 2005 y 2004 se decretaron dividendos por un importe de \$100,077 (\$98,014 históricos) y \$78,267 (\$73,095 históricos), respectivamente.

Derivado del proceso de fusión de Operadora West en Alsea, en marzo de 2005, los accionistas acordaron incrementar el capital social en \$19,966 (\$19,474 históricos) mediante la emisión de 9,737,166 acciones ordinarias, serie única, Clase II, sin expresión de valor nominal. Esta operación generó un incremento de \$79,461 en la prima por suscripción de acciones (ver nota 1).

En enero de 2005 fueron exhibidas 286,554 acciones, emitidas en diciembre de 2004, generándose una prima por emisión de acciones por \$4,885 (\$4,728 históricos).

En diciembre de 2004, los accionistas acordaron incrementar el capital social en \$3,111, (\$3,011 históricos) mediante la emisión de 1,505,621 acciones ordinarias, serie única, Clase II, sin expresión de valor nominal; asimismo, se propuso decretar una prima por emisión de acciones por un importe de \$25,671 (\$24,843 históricos), de las cuales al 31 de diciembre de 2004, fueron exhibidas 1,219,067 acciones.

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 2005, el capital social fijo y variable suscrito está representado por 136,572,882 acciones comunes nominativas, sin expresión de valor nominal, como se muestra a continuación:

Número de acciones	Descripción	Importe
122,289,370	Capital social fijo	\$ 244,578
14,553,943	Capital social variable	29,108
(270,431)	Acciones recompradas	(540)
<hr/>		
136,572,882	Capital social nominal	273,146
	Incremento por actualización (nota 2 (n))	185,729
	<hr/>	
	Capital social al 31 de diciembre de 2005	\$ 458,875

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores estableció un procedimiento que permite a las compañías adquirir, en el mercado, sus propias acciones, para lo cual se requiere constituir una "reserva para recompra de acciones", con cargo a utilidades acumuladas. En 2005, la Compañía recompró 154,750 acciones, mismas que representaron \$5,365.

Las acciones propias recompradas disponibles se reclasifican al capital contribuido.

(b) Plan de acciones a ejecutivos-

Alsea estableció un plan de opción de compra de acciones, iniciando en 2005 y con vigencia a 5 años, consiste en otorgar a los ejecutivos el derecho de recibir la plusvalía de ciertas acciones (diferencial del precio de las acciones al inicio del plan y valor de mercado al momento en que se ejerza el derecho). En asamblea de accionistas se aprobó asignar 1,471,631 de acciones para este plan, que serán administradas a través de un Fideicomiso. Los ejecutivos tendrán el derecho de solicitar, el 20% de la plusvalía generada cada año u optar por acumular el derecho hasta el vencimiento del plan. El valor de la opción y el efecto en resultados no ha sido determinado, sin embargo se estima que éste no es importante.

(c) Restricciones al capital contable-

- a. 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 2005, la reserva legal asciende a \$29,836.
- b. 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 29% sobre el resultado de multiplicar el dividendo pagado por el factor de 1.4085. El impuesto que se origine por el pago del dividendo que no proviene de la Cufin será a cargo de la Compañía y podrá acreditarse contra el ISR corporativo de los dos ejercicios siguientes.

16. Compromisos y pasivos contingentes-

Compromisos:

- a) La Compañía renta los locales que ocupan sus tiendas y centros de distribución, así como algunos equipos de transporte y de tienda de acuerdo con los contratos de arrendamiento con vigencias definidas. El importe de las rentas en 2005 y 2004 ascendió a \$201,993 y \$146,761, respectivamente, el importe de las rentas para 2006 se estima en \$274,464, las cuales se establecieron a precios fijos que se incrementan anualmente por el INPC.
- b) La Compañía tiene diversos compromisos en relación con los acuerdos establecidos en los contratos por las marcas adquiridas (nota 2(i)).
- c) En el curso normal de las operaciones, la Compañía tiene compromisos derivados de contratos de abastecimientos de insumos, mismos que en algunos casos establecen penas convencionales en caso de incumplimiento.
- d) Derivado de un contrato de prestación de servicios, la Compañía se obliga a cumplir con una contraprestación en función a las ventas netas por concepto de alimentos, dicha contraprestación fluctúa entre el 2.5% y 5.25%.
- e) En junio de 2005, la Compañía celebró un contrato de promesa de compraventa de un local para oficinas, el precio aproximado será de \$ 8.2 millones de dólares americanos, del cual se han pagado anticipos por \$3.5 millones de dólares americanos, de acuerdo al contrato.

Pasivos contingentes:

Alsea se encuentra involucrada en varios juicios y litigios derivados del curso de sus operaciones, en opinión de los funcionarios y los abogados de la Compañía, el resultado de los juicios no afectará sustancialmente la situación financiera de la Compañía.

17. Información financiera por segmentos-

Derivado de una evaluación de la administración, como consecuencia de las recientes adquisiciones de negocio, la Compañía decidió organizar en tres grandes divisiones operativas integradas por venta de alimentos y bebidas, servicios de distribución y otros negocios, todas encabezadas por la misma administración.

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

	División alimentos y bebidas		División distribución	
	2005	2004	2005	2004
Ingresos externos	\$ 3,447	2,788	853	948
Entre segmentos	6	3	1,100	936
	3,453	2,791	1,953	1,884
Costos y gastos de operación	3,017	2,389	1,794	1,712
Depreciación y amortización	170	144	22	23
Utilidad de operación	\$ 266	258	137	149
Otros conceptos de resultados				
Utilidad neta mayoritaria				
Activo	\$ 2,638	1,371	588	467
Inversiones en asociadas	-	-	4	3
Inversiones en activo fijo e intangible	463	283	22	6
Total activo	\$ 3,101	1,654	614	476

Otros negocios		Eliminaciones		Consolidado	
2005	2004	2005	2004	2005	2004
18	39	-	(66)	4,318	3,709
955	693	(2,061)	(1,632)	-	-
973	732	(2,061)	(1,698)	4,318	3,709
980	759	(2,129)	(1,697)	3,662	3,163
12	18	(1)	(2)	203	183
(19)	(45)	69	1	453	363
				(192)	(208)
				\$ 261	155
3,010	1,709	(3,698)	(1,717)	2,538	1,830
-	-	-	-	4	3
91	84	-	-	576	373
3,101	1,793	(3,698)	(1,717)	3,118	2,206

18. Información pro forma por adquisición de negocios-

A continuación se presenta de forma condensada información financiera consolidada pro forma, como si dichas adquisiciones se hubieran completado al inicio de los periodos de 2005 y 2004. (ver nota 1)

	31 de diciembre de 2005		
	Cifras base	Ajustes proforma	Cifras proforma
Capital mayoritario	\$ 1,698,703	(17,550)	1,681,153
Interés minoritario	78,923	-	78,923
Capital consolidado	\$ 1,777,626	(17,550)	1,760,076
Ingresos	\$ 4,318,303	141,676	4,459,979
Utilidad por operaciones continuas	264,179	(15,116)	249,063
Utilidad neta consolidada	264,179	(15,116)	249,063
Interés minoritario	3,560	2,434	5,994
Utilidad neta mayoritaria	260,619	(17,550)	243,069
Utilidad neta por acción	\$ 1.96		1.91

	31 de diciembre de 2004		
	Cifras base	Ajustes proforma (cifras no auditadas)	Cifras proforma (cifras no auditadas)
Capital mayoritario	\$ 1,425,386	44,437	1,469,823
Interés minoritario	162,625	(97,191)	65,434
Capital consolidado	\$ 1,588,011	(52,754)	1,535,257
Ingresos	\$ 3,708,594	324,563	4,033,157
Utilidad por operaciones continuas	164,383	46,269	210,652
Utilidad neta consolidada	174,124	(21,403)	152,721
Interés minoritario	19,515	(24,491)	(4,976)
Utilidad neta mayoritaria	154,609	3,088	157,697
Utilidad neta por acción	\$ 1.26		1.15


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


C.P. Alberto Torrado Martínez
 Director General


C.P. Abel Barrera Fermín
 Contralor Corporativo

Información a Inversionistas

Oficinas Corporativas

Alsea S.A. de C.V.
Yucatán 23
Hipódromo Condesa
06170, México D.F.
Tel. (5255) 52 41 71 00

Contacto

Diego Gaxiola Cuevas
Director de Finanzas Corporativas
dgaxiola@alsea.com.mx
Tel. (5255) 52 41 71 58

Audidores Externos

KPMG Cárdenas Dosal, S.C.
Bosque de Duraznos 55 P.J.
Bosques de las Lomas
11700, México D.F.
Tel. (5255) 52 46 83 00
Fax (5255) 55 96 80 60

Información sobre la acción

Las acciones de Alsea, S.A. de C.V., serie única cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) desde el 25 de junio de 1999.

Clave de referencia para la acción: BMV Alsea*



ALSEA

www.alsea.com.mx



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