



**Alsea**

Contigo, enriqueciendo  
tus momentos

Envío de documentos

DESTINATARIO:

Contenido: Informe Anual  
Fecha: 2011

iPad/ iPhone App:  
Si desea bajar la aplicación del  
Informe Anual scanee el código.

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



# ENTREGANDO RESULTADOS

INFORME ANUAL 2011

RENTABILIDAD

12.2%

de crecimiento en Ventas Mismas Tiendas

EXPANSIÓN

77

Aperturas Netas

INNOVACIÓN

+ de 520

Millones de Pesos

PORTAFOLIO  
SÓLIDO

+ de 553 mil

momentos de consumo, todos los días

RESPONSABILIDAD  
SOCIAL

+ de 100 mil

personas beneficiadas a través de Fundación Aalsea A.C.



# 598

México 576  
Colombia 22



# 207

México 107  
Argentina 58  
Colombia 10  
Chile 32



# 423

México 337  
Argentina 50  
Chile 36



# 33

México 33



# 12

México 12



# 9

México 9



# 1

México 1

805 Unidades Comida Rápida

423 Cafeterías

55 Unidades Comida Casual

Alsa cuenta con **1,283\*** unidades, siendo el operador más importante de portafolio multimarcas en América Latina con:

## 1,077

Unidades corporativas

## 170

Unidades subfranquicias

## 23,212

Colaboradores



México

## 1,075

Unidades



Argentina

## 108

Unidades



Chile

## 68

Unidades



Colombia

## 32

Unidades

Más de **202 millones** de clientes atendidos

Un exitoso **Modelo de Negocio** respalda el crecimiento de Alsea:

**Distribución:**

## 4

Centros de distribución

## 137

Ciudades visitadas por semana con más de 3,300 entregas

## 1,367

Puntos de venta

**Producción:**

- Producción de masa para las unidades de Domino's Pizza en México
- Producción de sándwiches y pan para Starbucks México

**Servicios Compartidos:**

- Finanzas y Contabilidad
- Tecnología y Sistemas
- Jurídico
- Recursos Humanos
- Auditoría Interna
- Planeación Estratégica
- Desarrollo
- Administración y Gestoría

# Planteamiento Estratégico

Alsea es la empresa líder de establecimientos de Comida Rápida, Cafeterías y Comida Casual en América Latina, al operar marcas globales de éxito probado, como Domino's Pizza, Starbucks, Burger King, Chili's, California Pizza Kitchen, P.F. Chang's y Pei Wei.

Con 1,283 unidades en México, Argentina, Chile y Colombia; y más de 23,000 colaboradores, la operación de las marcas está respaldada por el Centro de Servicios Compartidos que incluye entre otros: la cadena de suministro, los servicios inmobiliarios y de desarrollo, así como los procesos administrativos, financieros, de desarrollo humano y de tecnología.



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



### EL CLIENTE ES PRIMERO

Atender a nuestros clientes con respeto y pasión por la excelencia en el servicio.

### RESPECTO Y LEALTAD CON NUESTROS COMPAÑEROS Y CON LA EMPRESA

Crear un ambiente de trabajo, con unidad, con cercanía a la operación, respetuoso y sin preferencias.

### EXCELENCIA PERSONAL Y COMPROMISO

Actuar siempre de manera honesta, austera y justa, sin anteponer los intereses personales.

### ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Tomar decisiones siempre orientadas al bien de la Compañía para mejorar los resultados.



### CLIENTES

Superar las expectativas de nuestros clientes, a través de una experiencia inigualable en producto, servicio e imagen.

### GENTE

Impulsar el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores.

### SINERGIA

Garantizar sinergia maximizando nuestra masa crítica y en colaboración con nuestros socios estratégicos.

### RESULTADOS

Asegurar el crecimiento rentable y sostenido de la Compañía.

### RESPONSABILIDAD SOCIAL

Ser reconocida por clientes y colaboradores como Empresa Socialmente Responsable.

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

## VENTAS

\*En millones de pesos



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

\*En millones de pesos



	% TACC <sup>(5)</sup> 10 años	Crecimiento Anual %	2011	%	2010	%
<b>RESULTADOS<sup>(1)</sup></b>						
Ventas Netas	15.8	19.2	10,668.8	100.0	8,947.5	100.0
Utilidad Bruta	17.6	19.2	6,881.2	64.5	5,774.4	64.5
Utilidad de Operación	6.9	63.3	535.7	5.0	328.1	3.7
EBITDA <sup>(2)</sup>	12.8	25.6	1,259.5	11.8	1,003.1	11.2
Utilidad Neta Consolidada	4.8	44.7	230.1	2.2	159.0	1.8
<b>BALANCE<sup>(1)</sup></b>						
Activo Total		53.2	9,407.1	100.0	6,141.3	100.0
Efectivo		15.5	739.4	7.9	640.2	10.4
Pasivo con Costo		154.3	4,063.0	43.2	1,597.5	26.0
Capital Contable Mayoritario		5.0	3,008.5	32.0	2,865.3	46.7
<b>RENTABILIDAD</b>						
ROIC <sup>(3)</sup>		260 pbs	8.3%		5.7%	
ROE <sup>(4)</sup>		220 pbs	7.3%		5.1%	
<b>DATOS BURSÁTILES</b>						
Precio de la Acción		8.9	14.08		12.93	
Utilidad por Acción		34.0	0.33		0.25	
Dividendo por Acción		N.A.	0.20		0.40	
Valor en Libros por Acción		4.9	4.96		4.73	
Acciones en Circulación (millones)		0.1	606.0		605.2	
<b>OPERACIÓN</b>						
Número de Tiendas Totales	10.6	6.4	1,283		1,206	
Colaboradores	14.3	4.9	23,212		22,127	

(1) Cifras en millones de pesos nominales, excepto datos por acción, número de unidades y colaboradores.

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

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

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

(5) TACC Tasa Anual de Crecimiento Compuesto de 2002 a 2011.

# Estimados Accionistas:

Como cada año, en Alsea renovamos nuestro compromiso de continuar creciendo y de mantener la posición de liderazgo que nos caracteriza. En este sentido, 2011 fue un año de logros y éxitos importantes, los cuales son consecuencia de la participación y el empeño con el que cada uno de nuestros colaboradores, clientes, socios estratégicos y accionistas contribuyeron al cumplimiento de las metas proyectadas. Por lo tanto, quiero agradecer de forma particular a cada uno de ellos por la confianza brindada a lo largo de todos estos años, la cual se traduce en esta "entrega" de resultados consistentes que generan valor para ustedes, nuestros accionistas.

El entorno económico que prevaleció en América Latina durante 2011, caracterizado por datos macroeconómicos sólidos y una mejoría sostenida en el comportamiento del consumidor, así como el interés de los inversionistas en mercados emergentes y la apertura al crédito para empresas con proyectos rentables, fueron factores clave para generar un escenario propicio para el crecimiento de Alsea. Asimismo, el segmento de consumo presentó mejoras importantes, impulsado por un mayor poder adquisitivo y por diversas estrategias comerciales y de comunicación que se realizaron a lo largo del año en cada uno de los sectores.

Como bien lo define el mensaje de este Informe Anual, 2011 fue para Alsea un año de "entrega", ya que logramos resultados positivos, los cuales permitieron llevar a cabo el cumplimiento de diversas acciones, proyectos y acuerdos que contribuyeron al crecimiento de la Compañía. Los principales logros del año se dividen en cinco pilares de crecimiento, entre los cuales quisiera destacar:

## • Resultados Financieros:

- Crecimiento de 12.2% en Ventas Mismas Tiendas y un crecimiento en los ingresos totales consolidados de 19.2%.
- EBITDA con un incremento contra 2010 de 25.6%, aunado a una expansión en el margen de 60 puntos base.

- Utilidad Neta con un total consolidado de 230.1 millones de pesos (mdp), lo que representa un incremento superior al 44% comparado con el año anterior.
- La mejora en el perfil de deuda de la Compañía, con la colocación de un Certificado Bursátil (Alsea11) por 1,000 mdp a tres años.

## • Crecimiento y Expansión:

- 77 aperturas netas de las diferentes marcas en el año, incluyendo las de tiendas asociadas.
- Inversiones en Capex equivalentes a 1,245 mdp, destinando más de 700 mdp para las nuevas tiendas en todos los mercados.
- Más de 100 unidades operadas por Alsea en Argentina.
- Ampliación del contrato de desarrollo de la marca Starbucks a 2027. Este acuerdo incluye la apertura de más de 300 sucursales en Argentina y México en los próximos cinco años, así como el diferimiento y posible cancelación de la opción de compra, sujeto al cumplimiento de las metas de crecimiento.

## • Innovación:

- Inversión y puesta en marcha de la planta de producción de sándwiches y panificación, con lo que se dará a las marcas diferenciación e innovación en sus líneas de productos.
- El desarrollo y exitoso lanzamiento de la plataforma de lealtad *Starbucks Rewards*.
- La consolidación de la estrategia comercial de Domino's Pizza en México, basada en el lanzamiento de nuevos productos, y el inicio de operaciones del sistema de pedido en línea Domino's On-line, que representa un nuevo canal de venta.
- La modernización de los sistemas de almacenamiento, transporte y logística en DIA, lo que se considera: inversión en tecnología y procesos más eficientes en toda la cadena de abasto.

## • Consolidación del Portafolio:

- Obtención de los derechos exclusivos para desarrollar la marca P.F. Chang's en los países de

Argentina, Chile y Colombia.

- Firma del contrato de Franquicia Maestra para la marca Pei Wei en México, en donde abrimos la primera tienda en el mes de diciembre.
- Conclusión en el mes de febrero de 2012 del proceso para la adquisición de la cadena Italianni's, con 52 tiendas en operación y los derechos exclusivos para desarrollar la marca en México. Aunado a esto, se logró la terminación de todos los juicios y procesos legales existentes.

• **Responsabilidad Social:**

En el 2011 nos adherimos de manera voluntaria al Pacto Mundial de las Naciones Unidas; la iniciativa global más importante de Responsabilidad Social Empresarial. Esta acción, sumada a la profesionalización de nuestra estructura interna de Responsabilidad Social fortalece nuestro compromiso con el bienestar de nuestros clientes, la calidad de vida y el desarrollo de nuestros colaboradores, el apoyo y crecimiento de las comunidades en las que operamos, el cuidado y la preservación del medio ambiente.

Asimismo, con orgullo les comparto que en marzo de este año, Alsea fue reconocida por el Centro Mexicano para la filantropía con el distintivo de Empresa Socialmente Responsable "ESR", el cual nos distingue como una empresa con un sello de innovación y sustentabilidad en el compromiso de la labor social y ambiental que se realiza.

El cumplimiento de dichos logros, así como los proyectos y acuerdos realizados, son consecuencia de un exitoso Modelo de Negocio que le permite a cada una de sus partes contribuir de manera fundamental a los resultados y crecimiento de la Compañía. >>

**Fabián Gosselin**  
Director General



**\$10,669**  
mdp de Ventas

**12.2%**  
Crecimiento en  
Ventas Mismas Tiendas

**25.6%**  
Incremento en EBITDA

**77**  
Aperturas  
Netas

**8.9%**  
Crecimiento de  
la Acción en 2011

**IPC**  
Ingreso al Índice de  
Precios y Cotizaciones

## RESULTADOS

Las ventas totales consolidadas alcanzaron 10,668.8 millones de pesos, lo que se traduce en un crecimiento de 19.2% frente a 2010. Este crecimiento se debió principalmente al aumento de 12.2% en las Ventas Mismas Tiendas y a la apertura neta de 77 unidades en 2011, incluyendo aperturas de unidades asociadas.

Las marcas Domino's Pizza, Burger King y Starbucks, que en conjunto representan más del 77% de las ventas consolidadas de Asea, cerraron el año con importantes crecimientos en Ventas Mismas Tiendas y especialmente en tráfico, impulsando los resultados y la rentabilidad de la Compañía. Las marcas del segmento de comida casual (Chili's, California Pizza Kitchen y P.F. Chang's) siguieron la tendencia positiva de años anteriores y cerraron 2011 con crecimientos sorprendentes, lo que reafirma la consolidación del portafolio y el éxito de la apuesta en este segmento. Cada una de las marcas continúa presentando una gran oportunidad de expansión y crecimiento, gracias a lo cual Asea seguirá cosechando resultados. Confirman el éxito en la diversificación de nuestro portafolio las operaciones en Argentina, Chile y Colombia, que al cierre de 2011 tenían una participación del

23% en los resultados consolidados de Asea. Las ventas de este segmento de alimentos y bebidas Sudamérica creció 36.3% durante el año, derivado de un importante crecimiento en las Ventas Mismas Tiendas y la apertura de 39 unidades. Una vez más, Argentina fue el país con la operación más sobresaliente y el mayor crecimiento en número de unidades de la operación en Sudamérica. Tan sólo en 2011, incrementó en 27 unidades su base total, lo que representa un crecimiento del 33%.

El EBITDA de la Compañía al cierre del año registró una expansión en el margen de 60 puntos base y un aumento de 25.6% en comparación con 2010, con lo que alcanzó los 1,259.5 mdp en el año, cifra récord en la historia de la Compañía. Este importante logro es la respuesta de una administración eficiente, enfocada en generar mayor rentabilidad del portafolio.

No podría hablar de resultados sin mencionar la generación de utilidad neta durante el 2011, la cual alcanzó los 230.1 mdp con un crecimiento del 44.7% frente al año anterior. Cada uno de los resultados, logros y proyectos comentados a lo largo de esta carta fueron fundamentales para alcanzar este crecimiento, con lo cual se reafirma nuestro compromiso de cara a los accionistas.





La sólida posición financiera registrada en el año nos permitió renegociar los *covenants* financieros de Alsea, de tal forma que, a partir de diciembre de 2011, el relativo a Deuda Neta/EBITDA quedó en un máximo de 3.0 veces y la cobertura de intereses en más de 3.5 veces. Lo anterior, nos permitió obtener el financiamiento más eficiente para hacer frente al proceso de adquisición de Italianni's. Durante 2012 seguiremos buscando los instrumentos idóneos para mantener la consistente posición financiera que nos impulse a hacer frente a los retos y proyectos del futuro.

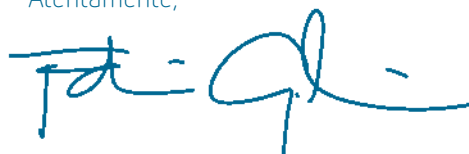
Otro evento importante del año fue que nuestra acción ALSEA\* reingresó al Índice de Precios y Cotizaciones (IPC), el cual replica el comportamiento del mercado bursátil mexicano por medio de las 35 emisoras más rentables del mercado de capitales. Este resultado es consecuencia de un interés constante por la emisora y lo positivo de sus resultados y crecimiento. Aunado a esto, en 2011 se pagó a nuestros accionistas un dividendo de 0.20 pesos por acción.

No quisiera terminar sin darle la bienvenida a la octava marca de nuestro portafolio, Italianni's, una marca con más de 15 años de experiencia en el mercado mexicano y un gran reconocimiento y lealtad por parte del consumidor. Esta adquisición

va muy en línea con la estrategia de crecimiento y con el modelo de negocio en Alsea. Estoy convencido de que, al sumar Italianni's a nuestra operación, lograremos resultados muy importantes, ya que además de su posicionamiento, calidad y servicio, esta marca contribuirá a la mejora de los márgenes de la empresa en el mediano plazo.

Agradezco a todos nuestros colaboradores, clientes, socios estratégicos y accionistas por un año más de impulsar los éxitos y logros de 2011, y los invito a sumarse a los retos y proyectos de 2012. Estoy convencido de que hemos sembrado las bases para emprender el camino que nos permitirá mantener la tendencia actual de crecimiento sostenido con rentabilidad. Con el compromiso y entrega que nos caracteriza, lograremos seguir cumpliendo nuestras metas, y así seguir entregando a nuestros accionistas el retorno esperado de su inversión.

Atentamente,



**Fabián Gosselin**

Director General

Marzo 2012



# ENTREGANDO RENTABILIDAD

Nuestro principal enfoque es generar la mayor rentabilidad y crecimiento para nuestros accionistas:

- Incremento de **19.2%** en las ventas totales de la Compañía: llegamos a **10,669** millones de pesos
- Crecimiento de **25.6%** en EBITDA: el aumento más importante de los últimos cinco años
- Utilidad neta de **230.1** millones de pesos: un incremento del **44.7%** contra 2010
- La emisión del Cebur ALSEA11 por **1,000** millones de pesos: ayudó a mejorar la tasa y perfil de vencimientos de la deuda



## DOMINO'S PIZZA

Más de 6,168 toneladas de queso consumidas en 2011: suficientes para construir 27 "Estátuas de la Libertad".



## STARBUCKS

Con los 41 millones de tazas de café vendidas en el año, podríamos alcanzar la altura de 14,500 edificios del Empire State.



## BURGER KING

Las cerca de 37 millones de hamburguesas vendidas en el año, colocando una al lado de otra, darían más de 737 vueltas a un autódromo de Fórmula 1.



#### CHILI'S

Si colocamos las alitas de pollo consumidas en 2011, una tras otra, alcanzaríamos el largo de 582 campos de Fútbol Americano.



#### CALIFORNIA PIZZA KITCHEN

130 mil mojitos preparados en el año, lo suficiente para bañarse diariamente durante año y medio.



#### P.F. CHANG'S

En la superficie utilizada para producir el arroz que consume P.F. Chang's en un año, se podría desarrollar un campo de golf.



#### PEI WEI

La primera unidad fuera de Estados Unidos, se abrió en la Ciudad de México en diciembre de 2011.

# 12.2%

de crecimiento en  
**Ventas Mismas Tiendas**

# 77

aperturas netas\*

## ENTREGANDO EXPANSIÓN

Reafirmamos nuestra estrategia de expansión con:

- Más de **700** millones de pesos invertidos para la apertura de nuevas unidades
- El crecimiento de **39\*** unidades en Sudamérica, lo que nos permitió cerrar el año con **208** unidades en el segmento
- Cinco P.F. Chang's aperturados, lo que se traduce en un incremento en unidades del **125%**
- La operación de Argentina superó las **100** unidades en funcionamiento
- El inicio de operaciones de la primera unidad de Pei Wei fuera de Estados Unidos

\*Incluye las aperturas de unidades asociadas.





# ENTREGANDO INNOVACIÓN

Nuestro Modelo de Negocio comprende la generación de proyectos de innovación y sinergia, como:

- La planta de panificación y producción de sándwiches para Starbucks
- El proyecto *Óptimo* para mejorar la administración de inventarios y abastecimiento en DIA
- El programa de CRM (Customer Relationship Management) para Starbucks, logrando un mayor acercamiento y servicio a nuestros clientes
- La plataforma "Domino's On-line", siendo un canal adicional de ventas que genera mayor satisfacción al consumidor y un incremento de los ingresos






+ de 520  
millones de pesos  
en innovación







+ de **553 mil**  
momentos de consumo,  
todos los días

## ENTREGANDO PORTAFOLIO SÓLIDO

Consolidamos los dos segmentos con mayor potencial de crecimiento: cafeterías y comida casual:

- Diferimiento de las opciones de compra para Starbucks en México y Argentina, y extensión de la exclusividad de la marca para México hasta 2027
- Firma del Contrato de Franquicia Maestra para desarrollar la marca Pei Wei en México
- Contrato de Franquicia Maestra para desarrollar y operar P.F. Chang's en Argentina, Chile y Colombia
- Conclusión del proceso para la adquisición de Italianni's, con lo cual se logró el desistimiento y terminación de todos los procesos legales



# ENTREGANDO RESPONSABILIDAD SOCIAL

Brindamos buenos momentos de vida a nuestros clientes, colaboradores, accionistas, proveedores y a las comunidades donde operamos; cuidando siempre el impacto que ocasionamos al medio ambiente.

- Generamos **1,085** nuevas fuentes de empleo y promovimos cerca de **3,000** colaboradores
- Arrancamos nuestra mayor iniciativa en cuidado energético: cambiamos luminarias tradicionales por tecnología LED en más de **500** establecimientos y oficinas corporativas
- Continuamos contribuyendo al desarrollo económico de nuestro país. El **94%** de nuestra proveeduría es de origen nacional y de ella se obtiene el **70%** de nuestros insumos
- Firmamos la adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la iniciativa global más importante de Responsabilidad Social Empresarial



+ de  
**100 mil**  
personas beneficiadas  
a través de Fundación Alsea A.C.



# Consejo de Administración 2011

## PRESIDENTE

**Alberto Torrado Martínez**

PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE ALSEA

## CONSEJEROS PATRIMONIALES RELACIONADOS

**Alberto Torrado Martínez**

PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE ALSEA

**Cosme Torrado Martínez**

CONSEJERO DELEGADO LATINOAMÉRICA DE ALSEA

**Armando Torrado Martínez**

DIRECTOR DE CASUAL DINING ALSEA

**Fabián Gerardo Gosselin Castro**

DIRECTOR GENERAL DE ALSEA

**Federico Tejado Bárcena**

DIRECTOR GENERAL DE STARBUCKS MÉXICO

## CONSEJEROS INDEPENDIENTES

**Salvador Alva Gómez**

RECTOR DEL SISTEMA TECNOLÓGICO DE MONTERREY

**Marcelo Rivero Garza**

PRESIDENTE DE BRAIN STRATEGIC INSIGHT

**Julio Gutiérrez Mercadillo**

FUNDADOR Y PRESIDENTE DE GRUPO METIS

**Raúl Méndez Segura**

PRESIDENTE DEL GRUPO GREEN RIVER

**Iván Moguel Kuri**

SOCIO DE CHEVEZ, RUIZ, ZAMARRIPA Y CIA, S.C.

## SECRETARIO

**Xavier Mangino Dueñas**

SOCIO DE DÍAZ DE RIVERA Y MANGINO S.C.

## COMITÉ DE AUDITORIA

**Iván Moguel Kuri**

PRESIDENTE

**Julio Gutiérrez Mercadillo**

MIEMBRO

**Raúl Méndez Segura**

MIEMBRO

**Elizabeth Garrido López**

SECRETARIO

## COMITÉ DE PRÁCTICAS SOCIETARIAS

**Julio Gutiérrez Mercadillo**

PRESIDENTE

**Marcelo Rivero Garza**

MIEMBRO

**Salvador Alva Gómez**

MIEMBRO

**Elizabeth Garrido López**

SECRETARIO

# Análisis de Resultados

## RESULTADOS CONSOLIDADOS DEL AÑO COMPLETO 2011

La siguiente tabla presenta un Estado de Resultados condensado en millones de pesos (excepto la UPA), el margen que cada concepto representa de las ventas netas, así como el cambio porcentual del año completo terminado el 31 de diciembre de 2011 en comparación con el mismo periodo de 2010:

	2011	Margen %	2010	Margen %	Cambio %
Ventas Netas	\$ 10,668.8	100.0%	\$ 8,947.5	100.0%	19.2%
Utilidad Bruta	6,881.2	64.5%	5,774.4	64.5%	19.2%
EBITDA <sup>(1)</sup>	1,259.5	11.8%	1,003.1	11.2%	25.6%
Utilidad de Operación	535.7	5.0%	328.1	3.7%	63.3%
Utilidad Neta	\$ 230.1	2.2%	\$ 159.0	1.8%	44.7%
UPA <sup>(2)</sup>	0.3331	N.A.	0.2485	N.A.	34.0%

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

(2) UPA es la utilidad por acción de los últimos doce meses.

## VENTAS

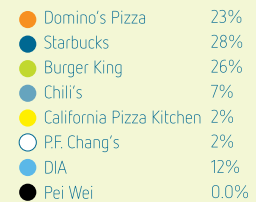
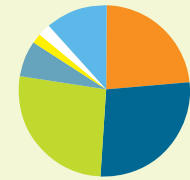
Las ventas netas aumentaron 19.2% a 10,668.8 millones de pesos en el año completo 2011 en comparación con los 8,947.5 millones de pesos del mismo periodo del año anterior. Este incremento de 1,721.3 millones de pesos refleja el crecimiento en las ventas de los segmentos de Alimentos y Bebidas en México y Sudamérica, derivado principalmente del crecimiento de 12.2% en las Ventas Mismas Tiendas, de la expansión en el número de unidades y en menor medida al crecimiento en las ventas de la distribuidora con terceros.

El crecimiento en ventas de las marcas se debió al incremento neto de 66 unidades corporativas en los últimos doce meses, así como al crecimiento en Ventas Mismas Tiendas de las operaciones en México y Sudamérica, como consecuencia de las estrategias comerciales creadas en las diferentes marcas, generando un mayor número de órdenes y un incremento en el *ticket* promedio.

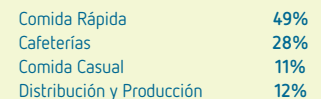
## UTILIDAD BRUTA

Durante los doce meses terminados en 2011 la utilidad bruta presentó un aumento de 1,106.8 millones de pesos al llegar a 6,881.2 millones de pesos manteniendo un margen bruto de 64.5% en comparación con en el mismo periodo del año anterior. El margen bruto permaneció sin cambio como consecuencia del efecto positivo por la mezcla de negocios, en donde, las unidades de negocio con mayor crecimiento en ventas son las que generan un menor costo como porcentaje de las mismas y en menor medida a la apreciación del peso frente al dólar americano, con un tipo de cambio promedio en 2011 de 12.44 pesos por dólar en comparación con los 12.63 pesos por dólar de 2010. Dichos efectos fueron parcialmente compensados por el alza en el precio de algunos insumos y por las diferentes estrategias de descuento aplicadas a las marcas durante el año.

## % VENTAS POR MARCA

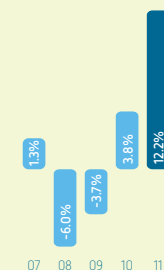


## % VENTAS POR SEGMENTO



Incremento de  
**1,721.3 mdp**

## % CRECIMIENTO VENTAS MISMAS TIENDAS



Aumento de **1,106.8 mdp**  
en Utilidad Bruta

Disminución de **60 pbs**  
en el Margen de Operación

**1,259.5 mdp**  
de EBITDA

Margen de **11.8%**

Incremento de **63.3%** en  
la Utilidad de Operación

Utilidad Neta de  
**230.1 mdp**

**↑ 44.7%**  
contra 2010

#### UTILIDAD POR ACCIÓN



#### GASTOS DE OPERACIÓN

Los gastos de operación (excluyendo depreciación y amortización) disminuyeron como porcentaje de las ventas en 0.6 puntos porcentuales al pasar de 53.4% durante el año completo 2010 a 52.8% durante el mismo periodo de 2011. Dicha mejora es atribuible principalmente a la marginalidad derivada del crecimiento en Ventas Mismas Tiendas, a un mayor apalancamiento operativo, así como en menor medida al incremento en el número de unidades. Estos efectos fueron parcialmente compensados por la mezcla de negocios antes mencionada, en donde las unidades de mayor crecimiento en ventas, son aquellas que generan un mayor gasto como porcentajes de las mismas.

#### EBITDA

El EBITDA aumentó 25.6% para llegar a los 1,259.5 millones de pesos en el año completo 2011, en comparación con los 1,003.1 millones de pesos en el año completo 2010. Asimismo, el margen EBITDA creció como porcentaje de las ventas 0.6 puntos porcentuales al pasar de 11.2% en el año completo 2010 a 11.8% en el mismo periodo de 2011. Este incremento se debió principalmente por la marginalidad derivada del crecimiento en las Ventas Mismas Tiendas de las diferentes marcas de la Compañía, y en menor medida como consecuencia de la mezcla de negocios en donde, las unidades con mayor crecimiento son las que tienen un mayor margen de EBITDA como porcentaje de sus ventas.

#### UTILIDAD DE OPERACIÓN

Al cierre de 2011 la utilidad de operación presentó un incremento de 63.3%, equivalente a 207.6 millones de pesos al cerrar en 535.7 millones de pesos en comparación con los 328.1 millones de pesos del mismo periodo en 2010. Lo anterior se debió principalmente al incremento de 256.4 millones de pesos en el EBITDA, efecto que fue compensado con el aumento de 45.1 millones de pesos en la depreciación y amortización debido al plan de expansión realizado por la Compañía en los últimos doce meses.

#### UTILIDAD NETA

La utilidad neta consolidada creció 44.7% al pasar de 159.0 millones de pesos en el año completo 2010 a 230.1 millones de pesos en el año completo 2011. El incremento de 71.1 millones de pesos se debió principalmente al aumento de 207.6 millones de pesos en la utilidad de operación, a la disminución de 23.6 millones de pesos en los impuestos a la utilidad y al aumento de 5.0 millones de pesos en la participación en los resultados de asociadas. Dichas variaciones fueron parcialmente compensadas por la variación negativa de 137.6 millones de pesos en otros gastos-neto y el aumento de 27.5 millones de pesos en el resultado integral de financiamiento.

#### UTILIDAD POR ACCIÓN

La utilidad por acción "UPA"<sup>(2)</sup> de los últimos doce meses terminados al 31 de diciembre de 2011, aumentó a 0.3331 pesos en comparación con los 0.2485 pesos de los doce meses concluidos el 31 de diciembre de 2010.

## RESULTADOS POR SEGMENTO

A continuación se presentan en millones de pesos las ventas netas y el EBITDA por segmento de negocio para el año completo 2011 y 2010.

Ventas Netas por Segmento	2011	% Cont.	2010	% Cont.	% Var.
Alimentos y Bebidas México	\$ 7,083.8	66.4%	\$ 6,111.2	68.3%	15.9%
Alimentos y Bebidas Sudamérica	2,401.7	22.5%	1,762.1	19.7%	36.3%
Distribución y Producción	3,395.6	31.8%	2,973.9	33.2%	14.2%
Operaciones Intercompañías <sup>(3)</sup>	(2,212.3)	(20.7)%	(1,899.7)	(21.2)%	16.5%
<b>Ventas Netas Consolidadas</b>	<b>\$ 10,668.8</b>	<b>100.0%</b>	<b>\$ 8,947.5</b>	<b>100.0%</b>	<b>19.2%</b>

EBITDA por Segmento	2011	% Cont.	Margen	2010	% Cont.	Margen	% Var.
Alimentos y Bebidas México	\$ 973.7	77.3%	13.7%	\$ 701.4	69.9%	11.5%	38.8%
Alimentos y Bebidas Sudamérica	200.6	15.9%	8.4%	130.9	13.1%	7.4%	53.2%
Distribución y Producción	46.3	3.7%	1.4%	146.3	14.6%	4.9%	(68.3)%
Otros <sup>(3)</sup>	39.0	3.1%	N.A.	24.5	2.4%	N.A.	59.1%
<b>EBITDA Consolidado</b>	<b>\$ 1,259.5</b>	<b>100%</b>	<b>11.8%</b>	<b>\$ 1,003.1</b>	<b>100%</b>	<b>11.2%</b>	<b>25.6%</b>

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

### Alimentos y Bebidas México

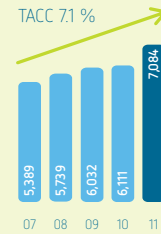
Las ventas del año completo 2011 aumentaron 15.9% a 7,083.8 millones de pesos en comparación con 6,111.2 millones de pesos del mismo periodo en 2010. Esta variación favorable de 972.6 millones de pesos es atribuible principalmente a la apertura neta de 32 unidades corporativas de las diferentes marcas en los últimos doce meses y al crecimiento en Ventas Mismas Tiendas de las diferentes marcas del portafolio que operan en México.

El EBITDA aumentó 38.8% durante el año completo 2011, llegando a 973.7 millones de pesos en comparación con los 701.4 millones de pesos del mismo periodo del año anterior. Asimismo, el margen EBITDA tuvo una expansión de 220 puntos base durante 2011, en comparación con el mismo periodo del año anterior. Dicho aumento es atribuible a la marginalidad generada por el incremento en las Ventas Mismas Tiendas de las marcas en México y en menor medida al aumento en el margen bruto derivado de un mejor costo de ventas a consecuencia de la apreciación del peso frente al dólar.

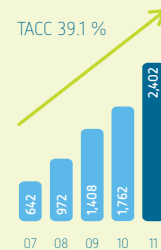
### Alimentos y Bebidas Sudamérica

La división de Alimentos y Bebidas Sudamérica representó 22.5% de las ventas consolidadas de Alsea y estaba conformada al cierre de 2011 por las operaciones de Burger King en Argentina, Chile y Colombia; así como Domino's Pizza Colombia y Starbucks

#### VENTAS NETAS SEGMENTO BEBIDAS Y ALIMENTOS MÉXICO



#### VENTAS NETAS SEGMENTO BEBIDAS Y ALIMENTOS SUDAMÉRICA



972.6 mdp  
de crecimiento

Margen EBITDA  
de 13.7%

Crecimiento de  
36.3% en Ventas

200.6 mdp  
de EBITDA

Aumento de  
9.4% en  
la Venta a  
Terceros

Inicio de  
producción de  
sándwiches  
para Starbucks

Argentina, con un total de 172 unidades. Este segmento presentó un incremento en ventas de 36.3%, llegando a 2,401.7 millones de pesos, en comparación con los 1,762.1 millones de pesos del año anterior. Esta variación positiva de 639.6 millones de pesos se debió principalmente al incremento en las Ventas Mismas Tiendas de la división en Sudamérica y a la apertura neta de 34 unidades corporativas en dicho segmento durante los últimos doce meses.

El EBITDA de Alimentos y Bebidas Sudamérica durante el año completo 2011, aumentó 53.2% llegando a 200.6 millones de pesos, en comparación con los 130.9 millones de pesos del mismo periodo del año anterior. Dicho incremento de 69.7 millones de pesos es atribuible principalmente a la marginalidad obtenida por el crecimiento en las Ventas Mismas Tiendas, el incremento en el número de unidades en operación y en menor medida a la disminución del efecto por nuevos negocios como consecuencia de la consolidación de las marcas del portafolio en los diferentes países donde opera la Compañía.

### Distribución y Producción

Las ventas netas durante el año completo 2011 aumentaron 14.2% a 3,395.6 millones de pesos en comparación con 2,973.9 millones de pesos del mismo periodo en 2010. Lo anterior es atribuible al crecimiento en las Ventas Mismas Tiendas de las marcas en México, y al crecimiento en el número de unidades atendidas en los últimos doce meses, abasteciendo a un total de 1,367 unidades al 31 de diciembre de 2011, en comparación con 1,344 unidades del mismo periodo en el año anterior, lo que representó un incremento de 1.7%. La venta a terceros aumentó 9.4% para llegar a 1,165.5 millones de pesos, efecto derivado principalmente por el crecimiento en las Ventas Mismas Tiendas de los sistemas Domino's Pizza y Burger King en México.

El EBITDA disminuyó 100.0 millones de pesos durante el año completo 2011 para cerrar en 46.3 millones de pesos, en comparación con los 146.3 millones de pesos del año anterior, lo que representó una disminución de 68.3%. Lo anterior se debió a una recuperación de gastos corporativos en la distribuidora, a los descuentos otorgados para el sistema Domino's Pizza en México como consecuencia del apoyo a la estrategia de valor de la marca y a que durante el año se iniciaron operaciones de la nueva planta de panificación y producción de pan y sándwiches, la cual al encontrarse en su etapa inicial de operaciones no alcanzó su punto de equilibrio.

## RESULTADOS NO OPERATIVOS

### Costo Integral de Financiamiento

El costo integral de financiamiento durante 2011 aumentó a 118.1 millones de pesos en comparación con los 90.7 millones de pesos del mismo periodo en el año anterior. Dicha variación negativa de 27.4 millones de pesos es atribuible al aumento en los intereses pagados neto como consecuencia de las comisiones pagadas por los créditos solicitados para la adquisición de Italianni's y en menor medida por el efecto que generó el prepago de los Cebur's Alsea09 y Alsea10, en los cuales se otorgó un premio sobre su valor nominal dada la liquidación anticipada. Lo anterior, fue parcialmente compensado por el producto obtenido en el resultado cambiario como consecuencia de la depreciación del peso frente al dólar y a la variación positiva en el resultado por posición monetaria.



### Otros Gastos y Productos – Neto

Este rubro presentó una variación desfavorable de 137.6 millones de pesos en comparación con el mismo periodo del año anterior, a consecuencia de que durante 2010 se reconoció el producto de los intereses y actualizaciones derivados de la recuperación de los saldos a favor del IVA y el producto por la venta de la participación minoritaria de Starbucks Brasil. Asimismo, durante 2011 se reconocieron los gastos relacionados al proceso legal con Italianni's, y la baja de activos derivado del cierre de unidades llevado a cabo durante año.

### Impuestos a la Utilidad

La provisión de impuestos a la utilidad por 104.2 millones de pesos durante el año completo 2011, presentó una disminución de 23.6 millones de pesos en comparación con el mismo periodo del año anterior. Dicha variación es atribuible como resultado de una menor tasa efectiva en el año y en menor medida, al incremento en el reconocimiento de impuestos diferidos durante el año.

Disminución  
de **23.6 mdp**

## BALANCE GENERAL

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

El incremento de 487.5 millones de pesos en este rubro se debió a la adquisición de activos y aperturas de nuevas unidades como parte del programa de expansión de los últimos doce meses, efectos que fueron parcialmente compensados con la amortización y depreciación de activos de acuerdo a las políticas contables.

Durante los doce meses terminados al 31 de diciembre de 2011, Alsea realizó inversiones de capital por 1,245.4 millones de pesos, de los cuales 1,025.7 millones de pesos, equivalente al 82.4% del total de las inversiones, se destinaron a la apertura de unidades, renovación de equipos y remodelación de unidades existentes de las diferentes marcas que opera la Compañía. Los restantes 219.7 millones de pesos en otros conceptos, destacando el desarrollo de la planta de panificación, los proyectos de mejora y logística, el sistema Domino's On-line, el desarrollo del CRM para Starbucks, así como las licencias de software, entre otros.

**1,245.4 mdp**  
Capex en 2011

### Inventarios

Los inventarios aumentaron de 352.3 millones de pesos al 31 de diciembre de 2010 a 403.1 millones de pesos al 31 de diciembre de 2011. Este aumento de 50.8 millones de pesos es atribuible principalmente al incremento en el inventario de queso, cárnicos y café debido a una oportunidad de precio presentada en el mercado, por lo cual se decidió adelantar la compra.

### Otros Activos Circulantes

El aumento en la cuenta de otros activos circulantes de 2,306.3 millones de pesos al 31 de diciembre de 2011 es atribuible principalmente al depósito que se realizó al fideicomiso de administración como parte del proceso para la adquisición de Italianni's.

### ISR Diferido

El impuesto sobre la renta diferido aumentó de 535.1 millones de pesos al 31 de diciembre de 2010, a 683.1 millones de pesos al 31 de diciembre de 2011. Este incremento de 148.0 millones de pesos se generó principalmente como consecuencia al reconocimiento de las pérdidas fiscales y al efecto de las diferencias en tasas de depreciación financiera y fiscal.

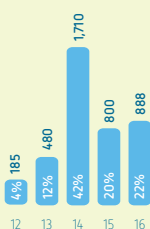
↑ 2 días  
de proveedores

ESTRUCTURA DE DEUDA



● Corto plazo 5%  
● Largo plazo 95%

VENCIMIENTOS POR AÑO



CPP\* = 6.02%  
cierre 2011

\*TIIE = 4.81%

## Proveedores

Los proveedores aumentaron de 710.5 millones de pesos al 31 de septiembre de 2010, a 988.4 millones de pesos al 31 de diciembre de 2011. Esta variación de 277.9 millones de pesos se generó principalmente por un mayor número de unidades en operación y como consecuencia de mejores condiciones de negociación, lo que se tradujo en un aumento de 2 días de proveedores al haber pasado de 41 a 43 días en los últimos doce meses.

## Deuda Bancaria y Bursátil

Al 31 de diciembre de 2011, la deuda total de Alsea aumentó en 2,465.5 millones de pesos, al cerrar en 4,063.0 millones de pesos en comparación con los 1,597.5 millones de pesos en la misma fecha del año anterior. La deuda neta consolidada de la empresa en comparación con el cierre del cuarto trimestre de 2010 aumentó 2,366.3 millones de pesos, al cerrar en 3,323.6 millones de pesos al 31 de diciembre de 2011 en comparación con los 957.3 millones de pesos en el mismo trimestre del año anterior. Este aumento es atribuible principalmente a la deuda tomada para hacer frente a la posible adquisición de Italianni's, y en menor medida a las necesidades de inversión de capital requeridas para el crecimiento orgánico y vertical de la Compañía.

Al 31 de diciembre de 2011, el 95.4% de la deuda era de largo plazo, y a esa misma fecha el 100% estaba denominada en pesos mexicanos.

En la siguiente tabla se presenta la estructura y el saldo de la deuda total en millones de pesos al 31 de diciembre de 2011, así como los vencimientos que se tienen para los años subsecuentes y el porcentaje que representan sobre el saldo al cierre de 2011:

Banco	Estructura de Deuda		Saldo 4T-11	Vencimiento por Año									
	Crédito	ST		2012	2013	2014	2015	2016					
Banamex	\$ 600	1.40%	\$600	12	60	162	162	204					
Bancomer	\$ 525	1.20%	\$525	-	52	105	158	210					
HSBC	\$ 300	1.50%	\$270	30	30	105	105	-					
HSBC	\$ 736	1.20%	\$737	-	147	147	184	258					
Santander	\$ 150	0.15%	\$30	30	-	-	-	-					
Santander	\$ 340	0.20%	\$68	68	-	-	-	-					
Santander	\$ 300	1.50%	\$300	-	100	100	100	-					
Santander	\$ 533	1.25%	\$533	45	91	91	91	216					
Cebur Alsea 11	\$ 1,000	1.30%	\$1,000	-	-	1,000	-	-					
<b>Vencimientos</b>				<b>\$185</b>	4.6%	<b>\$480</b>	11.8%	<b>\$1,710</b>	42.0%	<b>\$800</b>	19.7%	<b>\$888</b>	21.9%
<b>Deuda Total</b>			<b>\$4,063</b>	<b>\$3,878</b>		<b>\$3,398</b>		<b>\$1,688</b>		<b>\$888</b>			

Cifras en millones de pesos mexicanos MXN.  
Considera una TIIE de 4.81%.

### Programa de Recompra de Acciones

Al 31 de diciembre de 2011, la Compañía tenía un saldo en el fondo de recompra por 11.8 millones de acciones, por un monto aproximado de 144.6 millones de pesos a un precio promedio de 12.25 pesos por acción. Durante los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2011, la Compañía realizó una venta neta de 761,200 acciones. Asimismo, la operación promedio diaria del programa fue del 6.8% de las acciones operadas por el mercado.

### Razones Financieras

Al 31 de diciembre de 2011, las restricciones financieras establecidas en los contratos de crédito de la Compañía quedaron de la siguiente manera: la relación de deuda neta a EBITDA últimos doce meses fue de 2.6 veces, y el EBITDA últimos doce meses a intereses pagados últimos doce meses fue de 8.3 veces.

El Rendimiento de la Inversión Operativa Neta ("ROIC")<sup>(4)</sup> aumentó de 5.7% a 8.3% durante los últimos doce meses terminados el 31 de diciembre de 2011. El Retorno sobre el Capital ("ROE")<sup>(5)</sup> de los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2011 fue 7.3% en comparación con 5.1% del mismo período del año anterior.

### Indicadores Bursátiles

Al 31 de diciembre de 2011, ALSEA\* cerró con 606.0 millones de acciones en circulación a un precio de 14.08 pesos por acción, lo cual representa un incremento del 8.9% sobre el precio al cierre de 2010. Asimismo, al cierre de año la Compañía tenía el 38.6% de acciones flotantes y el Valor de Empresa entre EBITDA de los últimos doce meses fue de 9.7 veces. Durante 2011 la emisora presentó un promedio diario operado de 1.0 millón de acciones.

### Perfil de Coberturas

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

Durante 2011 se vencieron derivados de coberturas en dólares americanos por 86.25 millones de dólares, a un tipo de cambio promedio de 12.06 pesos por dólar. Como resultado de esta cobertura se tuvo una utilidad cambiaria por 6.7 millones de pesos. Para 2012 Alsea cuenta con coberturas para compra de dólares por un importe aproximado de 6.3 millones de dólares americanos con un tipo de cambio promedio de 12.46 pesos por dólar.

Saldo de  
**11.8 millones**  
de acciones

**Nuevos Covenants**  
Deuda Neta / EBITDA=**3.0x max**  
Cobertura de Intereses=**3.5x min**

Promedio diario de operación  
**1 millón de acciones**

Cobertura del **61%**  
de las necesidades en USD

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

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

# Informe Anual del Comité de Auditoría

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

16 de febrero de 2012

En cumplimiento a lo dispuesto en los Artículos 42 y 43 de la Ley del Mercado de Valores y el Reglamento del Comité de Auditoría, informo a ustedes sobre las actividades que llevamos a cabo durante el año terminado el 31 de Diciembre de 2011.

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

- a) **EVALUACIÓN DE RIESGOS** Revisamos con la Administración y los Auditores Externos e Internos, los factores críticos de riesgo que puedan afectar las operaciones de la Compañía, determinándose que los mismos han sido apropiadamente identificados y administrados.
- b) **CONTROL INTERNO** Nos cercioramos que la Administración, en cumplimiento de sus responsabilidades en materia de control interno, haya establecido los procesos y políticas apropiados. En adición, dimos seguimiento a los comentarios y observaciones que al respecto, hayan desarrollado los Auditores Externos e Internos en el desempeño de su trabajo.
- c) **AUDITORÍA EXTERNA** Recomendamos al Consejo de Administración la contratación de los auditores externos del Grupo y subsidiarias para el ejercicio fiscal 2011. Para este fin, nos cercioramos de su independencia y el cumplimiento de los requerimientos establecidos en la Ley. Analizamos con ellos, su enfoque y programa de trabajo. Mantuvimos con ellos una comunicación constante y directa para conocer los avances de su trabajo, las observaciones que tuvieran y tomar nota de los comentarios sobre su revisión de los estados financieros anuales. Conocimos oportunamente sus conclusiones e informes sobre los estados financieros anuales y dimos seguimiento a la implementación de las observaciones y recomendaciones que desarrollaron en el transcurso de su trabajo. Autorizamos los honorarios pagados a los auditores externos por servicios de auditoría y otros servicios permitidos, asegurándonos que no interfirieran con su independencia de la empresa. Tomando en cuenta los puntos de vista de la Administración, llevamos a cabo la evaluación de sus servicios correspondientes al año anterior, e iniciamos el proceso de evaluación correspondiente al ejercicio 2011.
- d) **AUDITORÍA INTERNA** Con el fin de mantener su independencia y objetividad, el área de Auditoría Interna, le reporta funcionalmente al Comité de Auditoría. Llevamos a cabo las siguientes actividades:
  - a. Con la debida oportunidad, revisamos y aprobamos su programa anual de actividades. Para elaborarlo, Auditoría Interna participó en el proceso de identificación de riesgos, el establecimiento de controles y su verificación. Recibimos informes periódicos relativos al avance del programa de trabajo aprobado, las variaciones que pudiera haber tenido así como las causas que las originaron. Dimos seguimiento a las observaciones y sugerencias que desarrollaron y su implementación oportuna.
  - b. **INFORMACIÓN FINANCIERA, POLÍTICAS CONTABLES E INFORMES A TERCEROS:** Revisamos con las personas responsables, el proceso de preparación de los estados financieros trimestrales y anuales de la Sociedad y recomendamos al Consejo de Administración su aprobación y autorización para ser publicados. Como parte de este proceso tomamos en cuenta la opinión y observaciones de los auditores externos y nos cercioramos que los criterios, políticas contables y de información utilizados por la Administración para preparar la información financiera, sean adecuados y suficientes y se hayan

aplicado en forma consistente con el ejercicio anterior, en consecuencia, la información presentada por la Administración, refleja en forma razonable la situación financiera, los resultados de la operación y los cambios en la situación financiera de la Sociedad, por el año terminado el 31 de Diciembre de 2011.

- c. Revisamos también, los reportes trimestrales que prepara la Administración para ser presentados a los accionistas y público en general, verificando que fueran preparados utilizando los mismos criterios contables empleados para preparar la información anual. Nuestra revisión incluyó el satisfacernos, que existe un proceso integral que proporcione una seguridad razonable sobre su contenido. Como conclusión, recomendamos al Consejo que autorizara su publicación.
- d. Nuestra revisión incluyó también los reportes y cualquier otra información financiera requerida por los Organismos Reguladores en México.
- e. Aprobamos la incorporación a las políticas contables de la Sociedad, los nuevos procedimientos contables que entraron en vigor en 2010, emitidos por el organismo responsable de la normatividad contable en México. Recibimos reportes periódicos de los avances en el proceso que está llevando a cabo la empresa, para la adopción de las normas internacionales de contabilidad, en los términos establecidos por la circular emitida al respecto, por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Concluimos que los avances a la fecha, permitirán cumplir con la normatividad mencionada.
- f. CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD, ASPECTOS LEGALES Y CONTINGENCIAS Confirmamos la existencia y confiabilidad de los controles establecidos por la empresa, para asegurar el cumplimiento de las diferentes disposiciones legales a que está sujeta, asegurándonos que estuviesen adecuadamente reveladas en la información financiera. Revisamos periódicamente las diversas contingencias fiscales, legales y laborales existentes en la empresa, vigilamos la eficacia del procedimiento establecido para su identificación y seguimiento, así como su adecuada revelación y registro.
- g. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Llevamos a cabo reuniones regulares con la Administración, para mantenernos informados de la marcha de la Sociedad, las actividades y eventos relevantes y poco usuales. También nos reunimos con los auditores externos e internos, para comentar el desarrollo de su trabajo, limitaciones que pudieran haber tenido y facilitar cualquier comunicación privada que desearan tener con el Comité. En los casos que juzgamos conveniente, solicitamos el apoyo y opinión de expertos independientes. Asimismo, no tuvimos conocimiento de posibles incumplimientos significativos a las políticas de operación, sistema de control interno y políticas de registro contable. Celebramos reuniones ejecutivas con la participación exclusiva de los miembros del Comité, estableciéndose durante las mismas acuerdos y recomendaciones para la Administración. El Presidente del Comité de Auditoría reportó trimestralmente al Consejo de Administración, las actividades que se desarrollaron. Los trabajos que llevamos a cabo, quedaron debidamente documentados en actas preparadas de cada reunión las cuales, fueron revisadas y aprobadas oportunamente por los integrantes del Comité.

Atentamente,



Presidente del Comité de Auditoría  
**IVÁN MOGUEL KURI**

# Informe Anual del Comité de Prácticas Societarias

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

16 de febrero de 2012

En cumplimiento del Artículo 42 y 43 de la nueva Ley del Mercado de Valores, ya nombre del Comité de Prácticas Societarias presento ante ustedes, mi informe sobre las actividades que llevamos a cabo, durante el año terminado el 31 de diciembre de 2011. En el desarrollo de nuestro trabajo, hemos tenido presentes, las recomendaciones contenidas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas.

Para realizar las funciones inherentes al Comité de Prácticas Societarias de la Sociedad, durante el ejercicio de 2011 dicho órgano se reunió los días miércoles 16 de febrero, jueves 14 de abril, miércoles 27 de julio y martes 18 de octubre. Adicional a esto, el Comité se reunió el 17 de noviembre de manera extraordinaria.

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

1. Durante el periodo no recibimos solicitud alguna de dispensa de acuerdo a lo establecido en el artículo 28, fracción III, inciso f) de la nueva Ley del Mercado de Valores, por lo que no fue necesario hacer recomendación alguna en este sentido.
2. Prácticas de Gestión Financiera:
  - a. Se revisaron de manera trimestral los resultados del Plan de Bursatilidad 2011, las métricas fueron revisadas y ajustadas en los casos que se consideró pertinente.
  - b. El comité revisó la actualización periódica del Costo del Accionista de acuerdo a la metodología autorizada por el Consejo de Administración. Se hizo hincapié a lo largo del año en el riesgo de un cambio macroeconómico negativo en Argentina, para lo cual se solicitó una estrategia puntual para minimizar el mismo.
  - c. Nos fue presentado trimestralmente el resumen de las operaciones de administración de riesgos a través de "Forwards de tipo de cambio" (peso-dólar) que se llevaron a cabo durante el año. Dichas operaciones se han celebrado de acuerdo a lo autorizado, es decir, cumpliendo con el objetivo de cubrir el riesgo cambiario de la operación en base al presupuesto autorizado.
  - d. Se presentó de forma trimestral el análisis de la estructura óptima de capital a las condiciones actuales de mercado. A través de dicha metodología se determinó el nivel de apalancamiento óptimo de la compañía.
3. Recursos Humanos
  - a. Se validó el nuevo Modelo de Capital Humano de Alsea mismo que incluye una reestructura de procesos así como una redefinición de los mismo.
  - b. Se revisó de forma periódica la metodología de people planning así como sus avances a lo largo del año. Cabe mencionar que este Comité se enfocó en el plan de sucesión del director general y los directivos de alto nivel.
  - c. Se validó la propuesta para el levantamiento de la encuesta de Clima Laboral 2011 a través de la metodología de Great Place to Work misma que se realizó dentro de los tiempos establecidos.
  - d. Se revisó y validó la estrategia de compensación 2012 derivado de un análisis de compensaciones en todos los niveles de la organización.
  - e. Fue presentada la estructura organizacional de Alsea 2012, misma que será comunicada a principios de marzo para ser implantada a partir del 1ro de abril. Se recomendó llevarla al Consejo de Administración para su aprobación.

- f. Se analizaron los criterios para la evaluación y compensación del director general, mismo que se recomendaron para su aprobación al Consejo de Administración.
4. Este Comité revisó el planteamiento estratégico de Alsea así como la estrategia de crecimiento de largo plazo. Así mismo se revisaron las proyecciones financieras de la compañía y las unidades de negocio que la conforman. A lo largo del periodo se hicieron solicitudes puntuales a las unidades de negocio que no están cumpliendo con las expectativas establecidas.
5. Se analizaron conforme fueron presentadas, las oportunidades de crecimiento a través de nuevos negocios y/o nuevos mercados; como fue el caso de PEI WEI y el acuerdo para el desarrollo PF Chang's en Sudamérica.
6. Se revisaron las premisas del presupuesto anual de la sociedad, recomendando su aprobación por parte del Consejo de Administración.
7. Se presentó una propuesta para la emisión de certificados bursátiles de corto plazo. Este comité recomienda para su revisión y aprobación dicha iniciativa por parte del Consejo de Administración.

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

Atentamente,



Presidente del Comité de Prácticas Societarias  
**JULIO GUTIÉRREZ MERCADILLO**

**Aalsea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias**  
**Estados Financieros Consolidados**

31 de diciembre de 2011 y 2010

## Índice

31	Informe de los Auditores Independientes
	<b>Estados Financieros Consolidados:</b>
32	Estados de Situación Financiera
34	Estados de Resultados
35	Estados de Flujo de Efectivo
36	Estados de Variaciones en el Capital Contable
38	Notas a los Estados Financieros Consolidados



# Informe de los Auditores Independientes

Al Consejo de Administración y a los Accionistas

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

(Miles de pesos)

Hemos examinado los estados de situación financiera consolidados de Alsea, S. A. B. de C. V. y subsidiarias (Alsea) al 31 de diciembre de 2011 y 2010 y los estados consolidados de resultados, de variaciones en el capital contable y de flujos de efectivo que les son relativos, por los años terminados en esas fechas. Dichos estados financieros son responsabilidad de la administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos, con base en nuestras auditorías.

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

Como se menciona en las notas 1(a) y 23(a) y como resultado de las sentencias judiciales emitidas en diciembre de 2009; noviembre de 2010 y al 31 de diciembre de 2011, Alsea ha establecido los acuerdos necesarios para concretar la adquisición de Italcafé, S. A. de C. V., concluyendo así las disputas judiciales sostenidas desde años anteriores, sin perjuicio para ninguno de los involucrados en dicho proceso. Por otra parte, en febrero de 2012 se concretó dicha adquisición que ascendió a \$1,765,000 y otros adicionales, por lo que a partir de esa fecha se transfirió el control de activos y pasivos adquiridos.

Como se menciona en la nota 1(d), en mayo de 2011, Alsea concretó la colocación de certificados bursátiles por un monto de \$1,000,000 en el mercado mexicano.

Como se menciona en la nota 1(h), en marzo de 2010 Alsea fue notificada sobre la resolución judicial, con lo cual se concluye el procedimiento de impugnación iniciado por las autoridades fiscales, en contra de la resolución del juez décimo de distrito en Tampico, Tamaulipas, por lo que en mayo de 2010, a través de su subsidiaria Operadora de Franquicias Alsea, S. A. de C. V. obtuvo la devolución de los saldos a favor del impuesto al valor agregado correspondientes al período de mayo a diciembre de 2007.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Alsea, S. A. B. de C. V. y subsidiarias al 31 de diciembre de 2011 y 2010 y los resultados de sus operaciones, las variaciones en su capital contable y los flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, de conformidad con las Normas de Información Financiera mexicanas.



KPMG CARDENAS DOSAL, S. C.

**C.P.C. JAIME SÁNCHEZ-MEJORADA FERNÁNDEZ**

2 de marzo de 2012.

# Estados de Situación Financiera Consolidados

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

31 de diciembre de 2011 y 2010

(Miles de pesos)

Activo	2011	2010
		(Nota 3)
Activo circulante:		
Efectivo	\$ 739,379	640,203
Cuentas por cobrar, neto:		
Clientes, menos estimación para cuentas de cobro dudoso de \$9,269 en 2011 y \$3,805 en 2010	219,350	207,224
Impuesto al valor agregado y otros impuestos por recuperar	243,736	218,037
Otras	166,228	39,482
Inventarios, neto (nota 6)	403,130	352,325
Pagos anticipados (nota 7)	135,100	100,399
Depósitos en garantía (nota 8)	2,349,791	78,168
Total del activo circulante	4,256,714	1,635,838
Inversión en acciones de compañía asociada (nota 9)	30,394	20,783
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades, neto (nota 10)	3,472,420	2,994,123
Crédito mercantil de compañías subsidiarias, neto (nota 11)	189,979	189,979
Activos intangibles, menos amortización acumulada de \$1,093,620 en 2011 y \$862,139 en 2010 (nota 12)	774,481	765,331
Impuestos a la utilidad diferidos y por reinversión de utilidades (nota 19)	683,121	535,087
Operaciones discontinuadas (nota 1(i))	-	88
	\$ 9,407,109	6,141,229

Pasivo y Capital Contable	2011	2010
Pasivo circulante:		(Nota 3)
Vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo (nota 13)	\$ 185,333	229,524
Proveedores	988,426	710,548
Compañías asociadas (nota 5)	39,469	58,523
Cuentas por pagar y pasivos acumulados	103,379	52,334
Provisiones (nota 15)	571,730	364,592
Impuestos a la utilidad y participación de los trabajadores en la utilidad	92,558	46,267
Impuesto por consolidación fiscal (nota 19)	7,089	2,606
<b>Total del pasivo circulante</b>	<b>1,987,984</b>	<b>1,464,394</b>
Deuda a largo plazo, excluyendo vencimientos circulantes (nota 13)	2,877,667	668,000
Certificados bursátiles (nota 14)	1,000,000	700,000
Otros pasivos	24,923	37,498
Impuesto por consolidación fiscal (nota 19)	162,724	127,720
Obligaciones laborales (nota 18)	46,062	32,184
Operaciones discontinuadas (nota 1(i))	-	464
<b>Total del pasivo</b>	<b>6,099,360</b>	<b>3,030,260</b>
<b>Capital contable (nota 20):</b>		
Capital contable de participación controladora:		
Capital social	528,038	527,657
Prima en emisión de acciones	1,246,840	1,241,208
Utilidades retenidas (incluye efecto de valuación de instrumentos financieros)	817,851	728,371
Reserva para recompra de acciones	411,502	391,432
Efecto de conversión de entidades extranjeras	4,244	(23,340)
<b>Capital contable de participación controladora</b>	<b>3,008,475</b>	<b>2,865,328</b>
Participación no controladora	299,274	245,641
<b>Total del capital contable</b>	<b>3,307,749</b>	<b>3,110,969</b>
Compromisos y pasivos contingentes (nota 21)		
	\$ 9,407,109	6,141,229

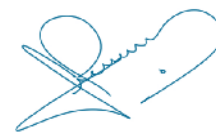
Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.



**Lic. Fabián Gosselin Castro**  
Director General



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



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

# Estados Consolidados de Resultados

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

Años terminados al 31 de diciembre de 2011 y 2010

(Miles de pesos)

	2011	2010
Ventas netas	\$ 10,668,771	8,947,499
Costo de ventas	3,787,599	3,173,081
Utilidad bruta	6,881,172	5,774,418
Gastos de operación	6,345,495	5,446,336
Utilidad de operación	535,677	328,082
Otros (gastos) ingresos, neto (nota 17)	(92,196)	45,481
Resultado integral de financiamiento (nota 16)	(118,094)	(90,680)
Participación en los resultados de compañías asociadas (nota 9)	8,805	3,833
Utilidad antes de impuestos a la utilidad y participación no controladora	334,192	286,716
Impuestos a la utilidad (nota 19)	104,112	127,749
Utilidad neta consolidada	230,080	158,967
Participación no controladora	27,118	7,764
Utilidad neta de participación controladora	\$ 202,962	151,203
Utilidad neta por acción (nota 2(u))	\$ 0.33	0.25

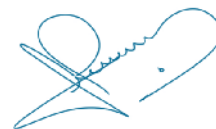
Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.



Lic. Fabián Gosselin Castro  
Director General



Lic. Diego Gaxiola Cuevas  
Director de Administración y Finanzas



C.P. Alejandro Villarruel Morales  
Contralor Corporativo

# Estados Consolidados de Flujo de Efectivo

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

Años terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010

(Miles de pesos)

	2011	2010
		(Nota 3)
Actividades de operación:		
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	\$ 334,192	286,716
Partidas relacionadas con actividades de inversión:		
Depreciación y amortización	723,852	675,033
Participación en los resultados de compañías asociadas, neto	(8,805)	(3,833)
Utilidad o pérdida en venta de activo fijo	34,099	32,008
Intereses a favor	(20,687)	(15,468)
Efecto de valuación de instrumentos financieros	9,166	-
Partidas relacionadas con actividades de financiamiento - Intereses a cargo	151,692	107,693
Subtotal	1,223,509	1,082,149
Clientes	(12,126)	(43,782)
Inventarios	(50,805)	(13,719)
Proveedores	277,878	146,863
Impuestos por pagar	(192,066)	(138,744)
Otros activos y otros pasivos	(2,193,015)	(129,949)
Flujos netos de efectivo de actividades de operación	(946,625)	902,818
Actividades de inversión:		
Intereses cobrados	20,687	15,468
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	(958,530)	(513,405)
Derechos de uso de marcas y preoperativos	(286,868)	(232,973)
Inversión en acciones de asociadas	(806)	(8,289)
Desincorporación de subsidiaria	-	(3,447)
Flujos netos de efectivo de actividades de inversión	(1,225,517)	(742,646)
Efectivo (a obtener) para aplicar en actividades de financiamiento	(2,172,142)	160,172
Actividades de financiamiento:		
Créditos bancarios y pago de préstamos, neto	2,165,476	(107,887)
Crédito bursátil	300,000	400,000
Intereses pagados	(151,692)	(104,385)
Dividendos pagados	(122,648)	(245,958)
Aportación del interés minoritario	26,515	14,103
Enajenación de acciones	26,083	62,097
Flujos netos de efectivo de actividades de financiamiento	2,243,734	17,970
Incremento neto de efectivo	71,592	178,142
Efectos por cambios en el valor del efectivo	27,584	(1,153)
Efectivo:		
Al principio del año	640,203	463,214
Al final del año	\$ 739,379	640,203


Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.



Lic. Fabián Gosselin Castro  
Director General



Lic. Diego Gaxiola Cuevas  
Director de Administración y Finanzas



C.P. Alejandro Villarruel Morales  
Contralor Corporativo

## Estados Consolidados de Variaciones en el Capital Contable

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

Años terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010

(Miles de pesos)

	Capital social	Prima en emisión de acciones
Saldos al 31 de diciembre de 2009	\$ 525,722	1,236,603
Aumento de la participación no controladora (nota 2(b))	-	-
Acciones recompradas (nota 20(a))	1,935	-
Traspaso de la reserva legal	-	-
Exhibición de prima por suscripción de acciones (nota 20(a))	-	4,605
Cancelación de acciones recompradas (nota 20)	-	-
Dividendos decretados en acciones (\$0.402 por acción) (nota 20(a))	-	-
Utilidad integral (nota 20(b))	-	-
Saldos al 31 de diciembre de 2010	527,657	1,241,208
Aumento de la participación no controladora (nota 2(b))	-	-
Acciones recompradas (nota 20(a))	381	-
Traspaso de la reserva legal	-	-
Exhibición de prima por suscripción de acciones (nota 20(a))	-	5,632
Dividendos decretados en acciones (\$0.20 por acción) (nota 20(a))	-	-
Utilidad integral (nota 20(b))	-	-
Saldos al 31 de diciembre de 2011	\$ 528,038	1,246,840

Ver notas adjuntas a los estados financieros consolidados.

Utilidades retenidas			Reserva para recompra de acciones	Efecto de valuación de instrumentos financieros	Efecto de conversión de operaciones extranjeras	Total del capital contable de participación controladora	Participación no controladora	Total del capital contable
Reserva legal	Utilidades retenidas	Total						
86,921	745,655	832,576	335,875	-	(22,187)	2,908,589	223,774	3,132,363
-	-	-	-	-	-	-	14,103	14,103
-	-	-	55,557	-	-	57,492	-	57,492
5,187	(5,187)	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	4,605	-	4,605
-	(9,450)	(9,450)	-	-	-	(9,450)	-	(9,450)
-	(245,958)	(245,958)	-	-	-	(245,958)	-	(245,958)
-	151,203	151,203	-	-	(1,153)	150,050	7,764	157,814
92,108	636,263	728,371	391,432	-	(23,340)	2,865,328	245,641	3,110,969
-	-	-	-	-	-	-	26,515	26,515
-	-	-	20,070	-	-	20,451	-	20,451
7,560	(7,560)	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	5,632	-	5,632
-	(122,648)	(122,648)	-	-	-	(122,648)	-	(122,648)
-	202,962	202,962	-	9,166	27,584	239,712	27,118	266,830
99,668	709,017	808,685	411,502	9,166	4,244	3,008,475	299,274	3,307,749



Lic. Fabián Gosselin Castro  
Director General



Lic. Diego Gaxiola Cuevas  
Director de Administración y Finanzas



C.P. Alejandro Villarruel Morales  
Contralor Corporativo

# Notas a los Estados Financieros Consolidados

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

31 de diciembre de 2011 y 2010

(Miles de pesos)

El 2 de marzo de 2012, el Consejo de Administración autorizó la emisión de los estados financieros adjuntos y sus notas. De conformidad con la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM) y los estatutos de la Compañía, los accionistas tienen facultades para modificar los estados financieros después de su emisión. Los estados financieros adjuntos se someterán a la aprobación de la próxima Asamblea de Accionistas. Los estados financieros consolidados adjuntos se prepararon de acuerdo con las Normas de Información Financiera (NIF) en vigor a la fecha del estado de situación financiera (nota (3)).

## **(1) Actividad y operaciones sobresalientes de la Compañía-**

### **Actividad-**

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

### **Operaciones sobresalientes-**

#### **a) Acuerdo para la adquisición de los restaurantes Italianni's así como los derechos exclusivos para desarrollar y operar los restaurantes de la marca en México-**

En diciembre de 2011, Alsea, S. A. B. de C. V. realizó un acuerdo con restricciones, el cual incluye ciertas condiciones que deben ser cumplidas para concretar la adquisición de Italcafé S. A. de C. V. (Italcafé), empresa controladora de la cadena de restaurantes Italianni's en México, dicho acuerdo contempla los derechos exclusivos para desarrollar y operar los restaurantes de la marca en territorio mexicano. Italianni's es una de las marcas líderes en el segmento de comida casual italiana en México. Actualmente, cuenta con 52 unidades en operación, dentro de los cuales 10 de ellos son operados por terceros mediante el otorgamiento de contratos de franquicia. Esta nueva adquisición va en línea con la estrategia de Alsea para fortalecer su portafolio de marcas líderes.

Los aspectos más significativos del acuerdo antes mencionado, son los que se mencionan en la hoja siguiente.

- a) Operación en forma exclusiva de los restaurantes de la marca Italianni's en México, por un plazo de 20 años con la opción a prorrogarlos por 10 años adicionales.
- b) Alsea no pagará ningún tipo de regalía, cuota de apertura o comisiones relacionadas al uso de la marca o al modelo de franquicia.
- c) No existe obligación de cumplir un plan preestablecido de aperturas.
- d) Alsea tiene el derecho al cobro de regalías de las 10 unidades de sub-franquiciatarios existentes y se encuentra facultada para otorgar nuevas franquicias a terceros.

Como resultado de la firma de este acuerdo, se concluyen de manera extrajudicial y en su totalidad todas las disputas legales entre ambas entidades y sus respectivos accionistas por diferencias surgidas en el proceso de adquisición de dicha entidad originadas desde 2008, incluyendo el retiro y desistimiento de todas las acciones y procedimientos legales iniciados por cualquiera de las partes otorgándose entre sí los más amplios finiquitos.

Por otra parte, derivado del acuerdo celebrados entre ambas partes, en diciembre de 2011 Alsea realizó un depósito en la institución financiera denominada Societé Generalé Private Banking, S. A. (depósito en garantía nota 8) con el objeto de avalar la adquisición de Italcafé.

#### **b) Adquisición de la licencia maestra y desarrollo exclusivo para operar la marca Pei Wei Asian Dinner (Pei Wei) en territorio mexicano-**

Como parte del plan de expansión de la Compañía, en octubre de 2011 Alsea firmó el contrato de desarrollo exclusivo y licencia



maestra para operar la marca Pei Wei en todo el territorio mexicano. Las condiciones del contrato estipulan la apertura de tres unidades durante los primeros 18 meses y el derecho de un contrato de exclusividad de 10 años, con el compromiso de aperturar 50 unidades, así como el derecho a prórroga en el mismo. El primer restaurante inició operaciones en diciembre de 2011.

El concepto de esta marca ofrece un menú de cocina asiática que operará para México, bajo un modelo de negocio que ofrece servicio a la mesa, servicio para llevar y servicio a domicilio, generando así valor agregado a la marca.

Pei Wei es la marca líder en Estados Unidos en el segmento de comida asiática, dentro de la categoría "Fast Casual", la firma de este contrato convierte a Alsea en pionero en México para operar bajo ese concepto.

**c) Nuevos acuerdos con Starbucks Coffe International (SCI) para México, Argentina y Chile-**

En octubre de 2011, Alsea estableció nuevos acuerdos con SCI para el desarrollo de la marca. Actualmente, en las subsidiarias de Starbucks México y Starbucks Argentina. Alsea mantiene el 82% de participación accionaria y SCI el 18% restante; en la subsidiaria chilena la participación accionaria es del 82% para SCI y del 18% para Alsea.

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

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

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

**d) Colocación y pago anticipado de certificados bursátiles-**

En mayo de 2011, Alsea concretó la colocación de certificados bursátiles por un monto de \$1,000 millones de pesos en el mercado mexicano.

Los recursos obtenidos por esta emisión se utilizaron principalmente para el prepago de los certificados bursátiles emitidos en diciembre de 2009 y marzo de 2010 por \$300 y \$400 millones de pesos, respectivamente. Con esta operación se mejorará el perfil de vencimientos de la deuda, al mismo tiempo que se logrará disminuir el costo de la misma. La cantidad restante de dicha emisión, será utilizada para actividades de inversión de acuerdo al plan de expansión establecido por la Compañía (ver nota 14).

**e) Acuerdo para el desarrollo y operación exclusiva de la marca P.F. Chang's China Bistro en Argentina, Chile y Colombia-**

En mayo de 2011, Alsea firmó el contrato de desarrollo exclusivo, así como la franquicia maestra para operar y desarrollar restaurantes de la marca P.F. Chang's China Bistro en los países de Argentina, Chile y Colombia. Como parte del acuerdo, Alsea abrirá 7 restaurantes en Argentina y 5 en Chile y Colombia en los próximos diez años.

**f) Constitución de Panadería y Alimentos para Food Service, S. A. de C. V.-**

En noviembre de 2010 se constituyó la compañía Panadería y Alimentos para Food Service, S. A. de C. V., la cual inició operaciones en septiembre de 2011.

**g) Venta de la participación no controladora de Starbucks Brasil Comercio de Cafés Ltda.-**

En agosto de 2010 y como una estrategia de crecimiento en ese país, se concretó la venta de la participación no controladora de Alsea en Starbucks Brasil Comercio de Cafés, Ltda. a Starbucks Corporation (SBC), reconociendo en el rubro de otros ingresos la ganancia generada por la diferencia entre el importe de la contraprestación recibida y el valor en libros (ver nota 17).

**h) Conclusión satisfactoria por devoluciones de saldos a favor de IVA-**

En marzo de 2010 Alsea fue notificada sobre la resolución de la sentencia emitida por el segundo tribunal colegiado en materias civil y administrativa, con lo cual se concluye el procedimiento de impugnación iniciado por el servicio de administración tributaria (SAT) en contra de la resolución del juez décimo de distrito en Tampico, Tamaulipas, y en mayo de 2010, Alsea mediante su subsidiaria Operadora de Franquicias Alsea, S. A. de C. V. obtuvo la devolución de los saldos a favor del IVA correspondientes al período de mayo a diciembre de 2007.

Los recursos obtenidos incluyen además de los saldos históricos a favor, los accesorios correspondientes, los cuales se encuentran registrados en los resultados del ejercicio de 2010 (ver nota 17).

**i) Liquidación de las subsidiarias Dobrasil, S. A. de C. V. y Operadora y Procesadora de Pollo, S. A. de C. V.-**

En Asamblea Extraordinaria de Accionistas celebrada el 31 de diciembre de 2010 y por acuerdo unánime de los accionistas, las sociedades Dobrasil, S. A. de C. V. y Operadora y Procesadora de Pollo, S. A. de C. V. entraron en proceso de liquidación de acuerdo con el artículo 229 fracción III de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

**(2) Resumen de las principales políticas contables-**

La preparación de los estados financieros requiere que la administración efectúe estimaciones y suposiciones que afectan los importes registrados de activos y pasivos y la revelación de activos y pasivos contingentes a la fecha de los estados financieros, así como los importes registrados de ingresos y gastos durante el ejercicio. Los rubros importantes sujetos a estas estimaciones y suposiciones incluyen el valor en libros de las propiedades, planta y equipo, activos intangibles y crédito mercantil; las estimaciones de valuación de cuentas por cobrar, inventarios y activos por impuestos a la utilidad diferidos; la valuación de instrumentos financieros y los activos y pasivos relativos a beneficios a los empleados. Los resultados reales pueden diferir de estas estimaciones y suposiciones.

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

Las políticas contables significativas aplicadas en la preparación de los estados financieros son las que se mencionan a continuación:

**(a) Reconocimiento de los efectos de la inflación-**

Los estados financieros consolidados que se acompañan fueron preparados de conformidad con las Normas de Información Financiera (NIF) mexicanas en vigor a la fecha del estado de situación financiera, los cuales debido a que la Compañía opera en un entorno económico no inflacionario, incluyen el reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera hasta el 31 de diciembre de 2007 con base en el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), emitido por el Banco de México.

El porcentaje de inflación acumulado en los tres últimos ejercicios anuales y los índices utilizados para determinar la inflación, se muestran a continuación:

Período	INPC	Inflación	
		Del año	Acumulada
2011	103.551	3.80%	12.26%
2010	99.742	4.40%	15.19%
2009	95.536	3.57%	14.48%

**(b) Bases de consolidación-**

Los estados financieros consolidados incluyen los estados financieros de Alsea, S. A. B. de C. V. y los de sus subsidiarias en las que se posee más del 50% del capital social y/o ejerce control. Los saldos y operaciones importantes entre las compañías del grupo se han eliminado en la preparación de los estados financieros consolidados. La consolidación se efectuó con base en los estados financieros auditados de las compañías subsidiarias al 31 de diciembre de 2011 y 2010, los cuales se prepararon de acuerdo con las NIF.

Las principales subsidiarias y asociadas operativas son las siguientes:

	Tenencia accionaria		Actividad principal
	2011	2010	
<b>Subsidiarias operativas:</b>			
Café Sirena, S. de R. L. de C. V.	82.00%	82.00%	Tiendas Starbucks Coffee
Operadora de Franquicias Alsea, S. A. de C. V.	99.99%	99.99%	Tiendas Burger King
Operadora y Procesadora de Productos de Panificación, S. A. de C. V.	99.99%	99.99%	Tiendas Domino's Pizza
Gastrosur, S. A. de C. V.	99.99%	99.99%	Restaurantes Chili's Grill & Bar
Grupo Calpik, S. A. P. I. de C. V.	65.00%	65.00%	Restaurantes California Pizza Kitchen
Especialistas en Restaurantes de Comida Estilo Asiática, S. A. de C. V.	99.99%	99.99%	Restaurantes P.F. Chang's
Distribuidora e Importadora Alsea, S. A. de C. V.	99.99%	99.99%	Distribución de alimentos
Servicios Múltiples Empresariales. ACD S. A. de C. V. SOFOM E.N.R	99.99%	99.99%	Operadora de factoraje y arrendamiento financiero
Panadería y Alimentos para Food Service, S. A. de C. V. <sup>(1)</sup>	89.36%	89.36%	Distribución de Alimentos
Fast Food Sudamericana, S. A.	99.99%	99.99%	Tiendas Burger King en Argentina
Starbucks Coffee Argentina, S. R. L.	82.00%	82.00%	Tiendas Starbucks Coffee en Argentina
Fast Food Chile, S. A.	99.99%	99.99%	Tiendas Burger King en Chile
Dominalco, S. A.	95.00%	95.00%	Tiendas Domino' Pizza en Colombia
Operadora Alsea en Colombia, S. A.	95.00%	95.00%	Tiendas Burger King en Colombia
Asian Bistro Colombia, S.A.S <sup>(2)</sup>	100.00%	-	Restaurantes P.F. Chang's en Colombia
Asian Bistro Argentina, S.R.L. <sup>(2)</sup>	100.00%	-	Restaurantes P.F. Chang's en Argentina
Asian Food Ltda. <sup>(2)</sup>	100.00%	-	Restaurantes P.F. Chang's en Chile
<b>Asociada:</b>			
Starbucks Coffee Chile, S. A.	18.00%	18.00%	Tiendas Starbucks Coffee en Chile

(1) Ver nota 1(f)

(2) Ver nota 1(e)

La inversión en acciones de las compañías asociadas, fueron valuadas por el método de participación (ver nota 9).

**(c) Conversión de estados financieros de operaciones extranjeras-**

Para consolidar los estados financieros de operaciones extranjeras que operan de forma independiente de la Compañía (ubicadas en Argentina, Chile y Colombia) y que representan el 23% y el 20% de los ingresos netos consolidados al 31 de diciembre de

2011 y 2010, respectivamente, se aplican las mismas políticas contables de la Compañía. Los estados financieros de operaciones extranjeras que se consolidan se convierten a la moneda de informe, identificando inicialmente si la moneda funcional y la de registro de la operación extranjera son diferentes y posteriormente se realiza la conversión de la moneda funcional a la del informe, utilizando para ello, el tipo de cambio histórico o el tipo de cambio de cierre del ejercicio y el índice de inflación del país de origen, dependiendo de si la información financiera proviene de un entorno económico inflacionario (nota 4).

**(d) Efectivo y equivalentes de efectivo-**

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

**(e) Instrumentos financieros derivados-**

Alsea utiliza instrumentos financieros derivados (IFD's), denominados forwards y swaps, con el propósito de mitigar riesgos presentes y futuros sobre fluctuaciones adversas en tipos de cambio e intereses, no distraer recursos de la operación y del plan de expansión y contar con la certeza en flujos futuros de la Compañía, con lo que también se mantiene una estrategia del costo de la deuda. Los IFD's utilizados tienen únicamente fines de cobertura, mediante los cuales se obliga a intercambiar flujos de efectivo en fechas futuras preestablecidas, sobre el valor nominal o de referencia y se valúan a su valor razonable.

La Compañía definirá de forma mensual los niveles de precio a los que la Tesorería Corporativa deberá de operar los diferentes instrumentos de cobertura, bajo ninguna circunstancia se operarán montos mayores a las necesidades mensuales de recursos, de forma que se asegure que siempre sea una operación para hedging y no especulativa. Debido a la variedad de instrumentos derivados posibles para cubrir riesgos, la administración tendrá autoridad para definir la operatividad de los mismos, siempre y cuando estos instrumentos sean de hedging y no especulativos.

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

En algunos casos, la Compañía ha celebrado con las instituciones financieras un contrato adjunto al contrato marco ISDA mediante el cual se estipulan condiciones que le obligan a otorgar garantías por llamadas de margen en caso de que el valor de mercado (mark-to-market) exceda de ciertos límites de crédito establecidos.

La Compañía tiene como política vigilar el volumen de operaciones contratadas con cada una de dichas instituciones con el propósito de evitar llamadas de margen.

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

**Valuación-**

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

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

Durante 2011 y 2010, se realizaron un total de 288 y 229 operaciones, respectivamente, de instrumentos financieros derivados de tipo de cambio por un monto de 86.2 y 83.8 millones de dólares, respectivamente. El valor absoluto del valor razonable de los instrumentos financieros derivados utilizados por trimestre durante el ejercicio, no representa más del 5% de los activos, pasivos o capital total consolidado, o bien el 3% de las ventas totales consolidadas del último trimestre. Por lo tanto, el riesgo que corre la empresa por las fluctuaciones en el tipo de cambio no tendrá un efecto negativo en cuanto a su operación, ni afectará la capacidad de hacer frente a las operaciones por productos financieros derivados.

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, la Compañía no ha tenido ninguna llamada de margen y no se registró ningún incumplimiento en los contratos celebrados con las diferentes instituciones financieras.

#### Posiciones en operaciones financieras derivadas-

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, Alsea cuenta con coberturas para compra de dólares en 2012 y 2011, por un importe aproximado a 6.3 y 51.5 millones de dólares con un tipo de cambio promedio de aproximadamente \$12.46 y \$12.14 pesos por dólar, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2011, la Compañía cuenta con un swap de tasa de interés variable a fija en la deuda bursátil, por un monto total de \$400 millones de pesos, importe que cubre el pago de los cupones con periodicidad de 28 días, con vencimiento en mayo de 2014.

Al 31 de diciembre de 2010, por coberturas de Tasas de Interés se tiene adquirido un Swap de Tasa Variable a Tasa Fija, esta estrategia se tiene aplicada en un crédito de Alsea el cual tiene un saldo a la fecha de \$56.3 millones de pesos, y se tiene sólo el 20% en un swap de tasa fija de 7.98% más un spread de 10 bps, el crédito es amortizable mensualmente y venció en junio de 2011.

El tipo de productos derivados y las cantidades cubiertas están alineadas a la política interna de administración de riesgos definida por el Comité de Prácticas Societarias de la Compañía, misma que contempla un enfoque para cubrir las necesidades de moneda extranjera sin poder realizar operaciones especulativas.

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, se tenían contratados los instrumentos financieros que se muestran a continuación:

Institución	Miles de dólares	Tipo de cambio promedio	
		de liquidación	Vencimiento
<b>2011</b>			
Deutsche Bank	3,250	\$ 12.3300	2012
Banamex	3,000	12.5900	2012
<b>2010</b>			
UBS	7,250	\$ 11.9781	2011
Deutsche Bank	27,150	12.2434	2011
Banamex	6,600	12.1586	2011
Morgan Stanley	2,750	11.7891	2011
Barclays	1,000	12.7750	2011
Santander	6,750	\$ 11.9170	2011

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, se reconoció un crédito en el capital contable por \$8,365 y un cargo en resultados por \$3,391, respectivamente, los cuales corresponden a la fluctuación entre el tipo de cambio e interés de la fecha de contratación a la fecha de liquidación.

**(f) Derivados implícitos-**

La Compañía revisa los contratos que celebra para identificar la existencia de derivados implícitos. Los derivados implícitos identificados se sujetan a una evaluación para determinar si cumplen o no con las condiciones establecidas en la normatividad; en caso afirmativo, se separan del contrato anfitrión y se valúan a valor razonable. Si el derivado implícito se clasifica con fines de negociación, la plusvalía o minusvalía en el valor razonable se reconoce en los resultados del período.

Los derivados implícitos designados de cobertura reconocen los cambios en valuación de acuerdo al tipo de cobertura de que se trate: (1) cuando son de valor razonable, las fluctuaciones tanto del implícito como de la partida cubierta se valúan a valor razonable y se reconocen en resultados; (2) cuando son de flujo de efectivo, la porción efectiva del implícito se reconoce temporalmente en la utilidad integral y se recicla a resultados cuando la partida cubierta los afecta, la porción inefectiva se reconoce de inmediato en resultados.

**(g) Cuentas por cobrar-**

Las cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2011 y 2010, se presentan a su valor de realización, neto de la estimación para pérdidas en su recuperación.

**(h) Inventarios y costo de ventas-**

Los inventarios se valúan a su costo o al valor neto de realización, el menor. El costo se determina por el método de costo de adquisición. Para la asignación del costo unitario de los inventarios se utiliza la fórmula de costos promedios "CP".

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

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

**(i) Inversión permanente-**

La inversión permanente en su compañía asociada, en la que la Compañía posee el 18% de su capital social, se valúan por el método de participación con base en los estados financieros auditados de la compañía emisora al 31 de diciembre de 2011 y 2010.

**(j) Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades-**

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

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

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

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

**(k) Crédito mercantil de subsidiarias y asociadas-**

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

**(l) Activos intangibles-**

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

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

(1) Contempla la ampliación de los derechos para el desarrollo de la marca por 5 años derivado de los convenios celebrados en 2011 (ver nota 1(c)).

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

(3) Cada restaurante de esta marca tiene una vigencia de 10 años a partir de la fecha de su apertura, con derecho a prórroga por 10 años más.

(4) Vigencia de 10 años con derecho a prórroga del mismo.

La Compañía tiene obligaciones de hacer y no hacer establecidas en los contratos antes referidos, entre las que destaca la realización de inversiones de capital y apertura de establecimientos. Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, dichas obligaciones han sido cumplidas.

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

**(m) Pagos anticipados-**

Incluyen principalmente anticipos para la compra de inventarios, propiedades, planta y equipos y servicios que se reciben con posterioridad a la fecha del estado de situación financiera y durante el transcurso normal de las operaciones.

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

La Compañía evalúa periódicamente los valores actualizados de sus activos de larga duración, equipo de tienda, mejoras a locales arrendados, propiedades, crédito mercantil y otros activos intangibles para determinar la existencia de indicios de que dichos valores exceden su valor de recuperación.

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

**(o) Provisiones-**

La Compañía reconoce, con base en estimaciones de la administración, provisiones de pasivo por aquellas obligaciones presentes en las que la transferencia de activos o la prestación de servicios es virtualmente ineludible y surge como consecuencia de eventos pasados, principalmente por suministros y otros pagos al personal. Estas provisiones se han registrado contablemente, bajo la mejor estimación efectuada razonablemente por la administración para liquidar la obligación presente; sin embargo, los resultados reales podrían diferir de las provisiones reconocidas (ver nota 15).

**(p) Beneficios a los empleados-**

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

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

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

**(q) Impuestos a la utilidad (impuesto sobre la renta (ISR), impuesto empresarial a tasa única (IETU)) y participación de los trabajadores en la utilidad (PTU)-**

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

El ISR diferido y la PTU diferida, se registran de acuerdo con el método de activos y pasivos, que compara los valores contables y fiscales de los mismos. Se reconocen impuestos y PTU 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, y en el caso de impuestos a la utilidad, por pérdidas fiscales por amortizar y otros créditos fiscales por recuperar. Los activos y pasivos por impuestos y PTU diferidos se calculan utilizando las tasas establecidas en la ley correspondiente, que se aplicarán a la utilidad gravable en los años en que se estima la reversión de las diferencias temporales. El efecto de cambios en las tasas fiscales sobre los impuestos y PTU diferidos se reconoce en los resultados del período en que se aprueban los cambios.

**(r) Efecto acumulado por conversión-**

Representa la diferencia que resulta de convertir a las operaciones extranjeras, de su moneda funcional a la moneda de informe.

**(s) Prima en emisión de acciones-**

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

**(t) Utilidad integral-**

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

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

**(w) Resultado integral de financiamiento (RIF)-**

El RIF incluye los intereses, las diferencias en cambios y el efecto en instrumentos financieros.



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 estado de situación financiera. Las diferencias en cambios incurridas en relación con activos o pasivos contratados en moneda extranjera se llevan a los resultados del ejercicio.

**(x) 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.

**(3) Cambios contables y reclasificaciones-**

Las NIF y Mejoras que se mencionan a continuación, emitidas por el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera (CINIF) entraron en vigor para los ejercicios que se iniciaron a partir del 1o. de enero de 2011, especificando, en cada caso, su aplicación prospectiva o retrospectiva:

**a) NIF C-4 "Inventarios"**- Entró en vigor a partir del 1o. de enero de 2011 con efectos retrospectivos. Deja sin efecto el anterior Boletín C-4 y establece las normas de valuación, presentación y revelación para el reconocimiento inicial y posterior de los inventarios en el estado de situación financiera. Los principales cambios son:

- Se eliminan: a) el costeo directo como un sistema de valuación y, b) la fórmula (antes método) de asignación del costo de inventarios denominado Últimas Entradas- Primeras Salidas ("UEPS").
- Establece que la modificación del costo de los inventarios debe hacerse únicamente sobre la base del valor neto de realización.
- Requiere que en los casos de adquisiciones de inventarios mediante pagos a plazo, la diferencia entre el precio de compra bajo condiciones normales de crédito y el importe pagado se reconozca como costo financiero durante el período de financiamiento.
- Permite que, en determinadas circunstancias, las estimaciones de pérdidas por deterioro de inventarios que se hayan reconocido en un período anterior, se disminuyan o cancelen contra los resultados del período en el que ocurran esas modificaciones.
- Requiere que se reconozcan como inventarios los artículos cuyos riesgos y beneficios ya se hayan transferido a la entidad; por lo tanto, los pagos anticipados no forman parte de los inventarios.

La administración de la Compañía con fundamento en la "NIF B-1 Cambios Contables y Correcciones de Errores", decidió no aplicar retrospectivamente dicho cambio, ya que consideró no material e impráctico la determinación de los efectos acumulados de períodos anteriores debido a la alta rotación de sus inventarios, por lo tanto se determinó que los efectos del cambio en la política contable no son significativos para los estados financieros consolidados.

**b) NIF C-5 "Pagos anticipados"**- Entró en vigor a partir del 1o. de enero de 2011 con efectos retrospectivos, deja sin efecto el anterior Boletín C-5, e incluye principalmente los siguientes cambios:

- Los anticipos para la compra de inventarios (circulante) o inmuebles, maquinaria y equipo e intangibles (no circulante), entre otros, deben presentarse en el rubro de pagos anticipados, siempre y cuando no se transfiera aún a la entidad los beneficios y riesgos inherentes a los bienes que está por adquirir o a los servicios que está por recibir.
- Asimismo, los pagos anticipados deben presentarse en atención de la partida destino, ya sea en el circulante o en el no circulante.

- Requiere revelar en notas a los estados financieros, entre otros aspectos, su integración, las políticas para su reconocimiento contable y las pérdidas por deterioro y en su caso su reversión.

Los cambios contables producidos por la aplicación inicial de esta norma se reconocieron retrospectivamente y el efecto se menciona al final de la nota.

c) **NIF C-6 “Propiedades, planta y equipo”**– Entró en vigor a partir del 1o. de enero de 2011. Los cambios contables producidos por la aplicación inicial de esta NIF deben reconocerse de forma prospectiva. Entre los principales cambios en relación con el Boletín C-6 que sustituye, se incluyen los siguientes:

- Adiciona las bases para determinar el valor residual de un componente.
- Elimina la disposición de asignarse un valor determinado por avalúo a las propiedades, planta y equipo adquiridos sin costo alguno o a un costo inadecuado.
- Establece como obligatorio depreciar componentes que sean representativos de una partida de propiedades, planta y equipo, independientemente de depreciar el resto de la partida como si fuera un solo componente.
- Señala que cuando un componente esté sin utilizar debe continuar depreciándose, salvo que la depreciación se determine en función a la actividad.

La adopción de esta NIF no generó efectos importantes en los estados financieros. Cabe mencionar que las política de la Compañía respecto de los equipos de tienda y equipos producción una vez que estos concluyen su vida útil es destruirlos o donarlos a instituciones de asistencia.

d) **NIF C-18 “Obligaciones asociadas con el retiro de propiedades, planta y equipo”**– Entró en vigor a partir del 1o. de enero de 2011 y comprende principalmente lo siguiente:

- Los requisitos a considerar para la valuación de una obligación asociada con el retiro de un componente (Activo Fijo).
- El requerimiento de reconocer este tipo de obligaciones como una provisión que incrementa el costo de adquisición de un componente.
- Cómo reconocer contablemente los cambios en la valuación de estas obligaciones (provisiones) por revisiones a los flujos de efectivo, a la periodicidad para su liquidación y a la tasa de descuento apropiada a utilizar.
- El uso de una tasa de descuento apropiada para los flujos de efectivo futuros estimados que incorpore el costo del dinero y el riesgo de crédito de la entidad.
- El uso de la técnica de valor presente esperado para determinar la mejor estimación para este tipo de obligaciones.
- Las revelaciones que una entidad debe presentar cuando tenga una obligación asociada con el retiro de un componente.

La adopción de esta NIF no generó efectos importantes en los estados financieros.

e) **Mejoras a las NIF 2011-**

En diciembre de 2010 el CINIF emitió el documento llamado “Mejoras a las NIF 2011”, que contiene modificaciones puntuales a algunas NIF. Las modificaciones que generan cambios contables son las que se muestran en la hoja siguiente.

- **NIF B-1 “Cambios contables y correcciones de errores”**– Requiere la presentación del estado de situación financiera inicial cuando haya ajustes retrospectivos, así como la presentación en el estado de variaciones en el capital contable de los saldos iniciales previamente informados, los efectos de la aplicación retrospectiva y los saldos iniciales reformulados.

Estas mejoras entraron en vigor para los ejercicios que se inicien a partir del 1o. de enero de 2011 y su aplicación es de forma retrospectiva.

- **NIF B-2 “Estado de flujos de efectivo”**- Se elimina el requerimiento de presentar en el estado de flujos de efectivo el rubro “efectivo excedente para aplicar en actividades de financiamiento o, efectivo a obtener de actividades de financiamiento”, dejándolo a nivel de recomendación. Esta mejora entró en vigor para los ejercicios que se inicien a partir del 1o. de enero de 2011 y su aplicación es de forma retrospectiva.
- **Boletín C-3 “Cuentas por cobrar”**- Se establece el reconocimiento del ingreso por intereses de cuentas por cobrar conforme se devenguen, siempre y cuando su importe se pueda valorar confiablemente y su recuperación sea probable. Asimismo, se establece que no deben reconocerse ingresos por intereses de cuentas por cobrar consideradas de difícil recuperación. Estas mejoras entraron en vigor para los ejercicios que se inicien a partir del 1o. de enero de 2011 y su aplicación es de forma prospectiva.
- **NIF C-10 “Instrumentos financieros derivados y operaciones de cobertura”**- Las mejoras a esta NIF entraron en vigor para los ejercicios que se inicien a partir del 1o. de enero de 2011 con aplicación retrospectiva e incluyen principalmente lo que se muestran a continuación:
  - Permite excluir algunos efectos de la efectividad de coberturas.
  - Admite reconocer como cobertura, una transacción pronosticada intragrupo, sólo cuando las monedas funcionales de las partes relacionadas son diferentes entre sí.
  - Establece la presentación del efecto del riesgo cubierto correspondiente a movimientos en la tasa de interés, cuando la posición cubierta es la porción de un portafolio.
  - Requiere la presentación por separado de las cuentas de margen.
  - En una relación de cobertura, permite designar una proporción del monto total del instrumento de cobertura, como el instrumento de cobertura; y establece la imposibilidad de designar una relación de cobertura por una porción de la vigencia del instrumento de cobertura.
- **NIF C-13 “Partes relacionadas”**- Se precisa la definición de “familiar cercano” que anteriormente se limitaba a enumerar los miembros de la familia que se consideraban como tal. Esta mejora entró en vigor para los ejercicios que se inicien a partir del 1o. de enero de 2011 y su aplicación es de forma retrospectiva.
- **Boletín D-5 “Arrendamientos”**- Se establece la tasa de descuento a utilizar en arrendamientos capitalizables, se adicionan revelaciones relativas a dichos arrendamientos, y se modifica el momento en que se debe reconocer la ganancia o pérdida por venta y arrendamiento en vía de regreso. Las mejoras a este Boletín entraron en vigor para los ejercicios que se inicien a partir del 1o. de enero de 2011 y su aplicación es de forma prospectiva, excepto por los cambios en revelación, que deben reconocerse en forma retrospectiva.
- **NIF B-5 “Información financiera por segmentos”**- Entra en vigor a partir del 1o. de enero de 2011, con efectos retrospectivos y, entre los principales cambios que establece en relación con el Boletín B-5 “Información financiera por segmentos” que sustituye, se encuentran:
  - La información a revelar por segmento operativo es la utilizada regularmente por la alta dirección y no requiere que esté segregada en información primaria y secundaria, ni esté referida a segmentos identificados con base en productos o servicios (segmentos económicos), áreas geográficas, y grupos homogéneos de clientes. Adicionalmente, requiere revelar por la entidad en su conjunto, información sobre sus productos o servicios, áreas geográficas y principales clientes y proveedores).

- No requiere que las áreas de negocio de la entidad estén sujetas a riesgos distintos entre sí, para que puedan calificarse como segmentos operativos.
- Permite que las áreas de negocio en etapa pre-operativa puedan ser catalogadas como segmentos operativos.
- Requiere revelar por segmentos y en forma separada, los ingresos y gastos por intereses, y los demás componentes del Resultado Integral de Financiamiento (RIF). En situaciones determinadas permite revelar los ingresos netos por intereses.
- Requiere revelar los importes de los pasivos incluidos en la información usual del segmento operativo que regularmente utiliza la alta dirección en la toma de decisiones de operación de la entidad.

La adopción de esta NIF no generó efectos importantes en los estados financieros.

En adición a las reclasificaciones por el cambio contable comentado en el inciso b) de esta nota, a continuación se presentan las reclasificaciones necesarias para conformar los estados financieros de 2010 con las presentaciones utilizadas en 2011:

	Cambio Cifras anteriormente reportadas	Contable y reclasificaciones	Cifras reclasificadas
Inventarios	\$ 352,438	(113)	352,325
Proveedores	(679,773)	(30,775)	(710,548)
Pagos anticipados	147,679	30,888	178,567
Activos fijos	2,942,044	52,079	2,994,123
Activos intangibles	817,410	(52,079)	765,331

#### (4) Posición en moneda extranjera-

Los activos y pasivos monetarios denominados en dólares de los Estados Unidos de América (dólares), presentados en la moneda de informe al 31 de diciembre de 2011 y 2010, se indican a continuación:

	Miles de pesos	
	2011	2010
Activos	\$ 582,388	266,257
Pasivos	(514,458)	(320,540)
Posición pasiva, neta	\$ (67,930)	(54,283)

El tipo de cambio en relación con el dólar al 31 de diciembre de 2011 y 2010 fue de \$13.98 y \$12.38, respectivamente. Al 2 de marzo de 2012, fecha de emisión de los estados financieros, el tipo de cambio era de \$12.77.

Los tipos de cambio utilizados en los diferentes procesos de conversión en relación con la moneda de informe al 31 de diciembre de 2011 y 2010, y a la fecha de emisión de los estados financieros, son los que se mencionan a continuación:

País de origen	Moneda	Tipo de cambio	
		De cierre	Emisión
<b>2011</b>			
Argentina	Peso argentino (ARP)	\$ 3.2485	2.9312
Chile	Peso chileno (CLP)	0.0269	0.0268
Colombia	Peso colombiano (COP)	0.0072	0.0072
<b>2010</b>			
Argentina	Peso argentino (ARP)	\$ 3.1142	3.0085
Chile	Peso chileno (CLP)	0.0264	0.0254
Colombia	Peso colombiano (COP)	0.0064	0.0064

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

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

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

**(5) Saldos y operaciones con compañías asociadas-**

Las operaciones realizadas con compañías asociadas en los años terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010, fueron como se muestran a continuación:

		2011	2010
Regalías	\$	161,805	136,631
Derechos de apertura		16,254	5,067
Compra de activos fijos		30,034	21,188
Compra de inventarios		272,713	205,645

Las cuentas por pagar a compañías asociadas al 31 de diciembre de 2011 y 2010, se integran como se muestra a continuación:

		2011	2010
Starbucks Coffee International, Inc.	\$	32,998	29,128
SBI Nevada, Inc.		6,471	29,395
		39,469	58,523

El saldo con SBI Nevada, Inc. se origina principalmente por el pago de regalías, y el saldo con Starbucks Coffee International, Inc. se origina por la adquisición de inventarios y activo fijo.

**(6) Inventarios-**

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, se integran como se muestra a continuación:

		2011	2010
Alimentos y bebidas	\$	295,369	191,342
Envase y empaque		39,280	98,854
Artículos promocionales		3,311	30,921
Otros		74,040	39,528
Estimación para obsolescencia		(8,870)	(8,320)
	\$	403,130	352,325

**(7) Pagos anticipados-**

Los pagos anticipados fueron efectuados para la adquisición de:

		2011	2010
Seguros y otros servicios	\$	54,018	38,008
Inventarios		49,826	31,702
Arrendamiento de locales		24,761	25,523
Gastos por emisión de certificados bursátiles		6,495	5,166
	\$	135,100	100,399

**(8) Depósitos en garantía-**

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

	2011	2010
Depósito en garantía (nota 1(a))	\$ 2,262,800	-
Depósitos en garantía por inmuebles arrendados	86,991	78,168
	\$ 2,349,791	78,168

**(9) Inversión en acciones de compañía asociada-**

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, la inversión en acciones de compañía asociada se encuentra representada por la participación directa en el capital social de la compañía que se menciona a continuación:

	Participación en el capital contable		Participación en los resultados	
	2011	2010	2011	2010
* Starbucks Brasil Comercio de Cafés, Ltda.	\$ -	-	-	(1,259)
Starbucks Coffee Chile, S. A.	30,394	20,783	8,805	5,092
	\$ 30,394	20,783	8,805	3,833

\* En agosto de 2010, Alsea realizó la venta de la participación no controladora en esta compañía (ver nota 1(g)).

**(10) Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades-**

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, se integran como se muestra a continuación:

	2011	2010
Edificios	\$ 134,152	132,810
Equipo de tienda	1,873,480	1,877,882
Mejoras a locales arrendados	2,926,312	2,500,621
Equipo de transporte	114,623	124,599
Equipo de cómputo	303,690	271,668
Equipo de producción	568,650	212,559
Mobiliario y equipo de oficina	71,203	99,132
	5,992,110	5,219,271
Menos depreciación acumulada	(3,003,141)	(2,558,772)
	2,988,969	2,660,499
Terrenos	72,285	62,460
Inversiones en proceso*	411,166	271,164
	\$ 3,472,420	2,994,123

(\*) Corresponde principalmente a erogaciones por apertura de tiendas y restaurantes cuya fecha de terminación será durante 2012 y 2011, respectivamente.

**(11) Crédito mercantil-**

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, el crédito mercantil se integra como se muestra a continuación:

	2011	2010
Asea, S. A. B. de C. V.	\$ 124,912	124,912
Operadora y Procesadora de Productos de Panificación, S. A. de C. V.	60,061	60,061
Operadora DP de México, S. A. de C. V.	19,619	19,619
Dominalco, S. A.	2,367	2,367
	206,959	206,959
Menos amortización acumulada	(16,980)	(16,980)
	\$ 189,979	189,979

El crédito mercantil está sujeto a pruebas de deterioro por lo menos anualmente.

**(12) Activos intangibles-**

Los activos intangibles al 31 de diciembre de 2011 y 2010, se integran como se muestra a continuación:

	Marcas	Gastos de instalación	Otros gastos de apertura	Derechos de franquicia y uso de locales comerciales	Licencias y desarrollos	Total
Saldo neto al 31 de diciembre de 2010	\$ 456,712	56,905	23,821	154,331	73,562	765,331
Adquisiciones	20,411	-	87,582	86,215	46,423	240,631
Menos amortización del ejercicio	(25,865)	(4,686)	(92,457)	(62,322)	(46,151)	(231,481)
Saldo neto al 31 de diciembre de 2011	\$ 451,258	52,219	18,946	178,224	73,834	774,481

Durante 2011, Asea incrementó su inversión en marcas y derechos de franquicia, principalmente por los derechos de apertura de tiendas Starbucks Coffee en México y Argentina y Burger King, Argentina, Chile y Colombia, así como a las aperturas en México de restaurantes Chilli's, California Pizza Kitchen y P.F. Chang's.



### (13) Deuda a largo plazo-

La deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2011 y 2010, se integra por préstamos sin garantía específica como se muestra a continuación:

	Vencimiento	Tasa de interés promedio anual	2011	2010
Créditos simples	2012-2016	5.00%-7.50%	\$ 3,063,000	897,524
Menos vencimientos circulantes			185,333	229,524
Vencimientos a largo plazo			\$ 2,877,667	668,000

Los vencimientos anuales de la deuda a largo plazo son como se muestra a continuación:

Año	Importe
2013	\$ 480,499
2014	709,999
2015	799,332
2016	887,837
	\$ 2,877,667

Los créditos bancarios incluyen ciertas obligaciones de hacer y no hacer así como mantener ciertas razones financieras. Al 31 de diciembre de 2011 y a la fecha de los estados financieros consolidados todas estas obligaciones se han cumplido.

### (14) Certificados bursátiles-

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

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

Esta es la primera emisión al amparo del programa de certificados bursátiles, que con fecha 28 de julio de 2010 autorizó el consejo de administración de Alsea, S. A. B de C. V., hasta por la cantidad de \$2,000 millones de pesos.

Los recursos obtenidos por esta emisión se utilizaron principalmente para el prepago de los certificados bursátiles emitidos en diciembre de 2009 y marzo de 2010 por \$300 y \$400 millones de pesos, respectivamente. Con esta operación se mejorará el perfil de vencimientos de la deuda, al mismo tiempo que se logrará disminuir el costo de la misma. La cantidad restante de dicha emisión, será utilizada para actividades de inversión de acuerdo al plan de expansión establecido por la Compañía.

El importe de los gastos de emisión, tales como honorarios legales, costos de emisión, gastos de impresión y colocación, etc., que en 2011 ascienden a \$2,015 se reconocieron como pagos anticipados y se amortizarán en línea recta durante el período en que exista la obligación. Derivado del prepago antes mencionado el monto remanente de los gastos de emisión de 2010 y 2009, registrados como un pago anticipado, se reconocieron en los resultados del ejercicio de 2011 por un monto de \$1,442.

**(15) Provisiones-**

Las provisiones al 31 de diciembre de 2011 y 2010, se integran como se muestra a continuación:

	Remuneraciones y otros pagos al personal	Suministros y otros	Total
Saldos al 31 de diciembre de 2010	\$ 76,580	288,012	364,592
Incrementos cargados a resultados	398,165	577,051	975,216
Pagos	(371,114)	(396,964)	(768,078)
Saldos al 31 de diciembre de 2011	\$ 103,631	468,099	571,730

**(16) Resultado integral de financiamiento-**

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, se integra como se muestra a continuación:

	2011	2010
Gasto por intereses, neto	\$ (131,005)	(92,225)
Utilidad en cambios, neto	12,911	5,543
Efecto monetario desfavorable <sup>(1)</sup>	-	(3,998)
	\$ (118,094)	(90,680)

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

**(17) Otros (gastos) ingresos, neto-**

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, se integra como sigue:

	2011	2010
Gastos legales (nota 1(a))	\$ (41,123)	(47,382)
Pérdida en bajas de activos fijos, neto	(33,855)	(25,474)
PTU sobre base fiscal	(5,038)	(6,423)
Actualización e interés de devolución de impuestos (nota 1(h))	929	105,595
Ingresos por la venta de la participación en Starbucks Brasil (nota 1(g))	-	17,076
Otros (gastos) ingresos, neto	(13,109)	2,089
	(92,196)	45,481

### (18) Obligaciones laborales-

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, el pasivo por primas de antigüedad e indemnizaciones al término de la relación laboral por causas distintas a reestructuración, a que tienen derecho los trabajadores por ley, se reconocen en los resultados de cada ejercicio en que se prestan tales servicios, con base en cálculos actuariales.

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

	Beneficios			
	2011		2010	
	Terminación	Retiro	Terminación	Retiro
Obligaciones por beneficios definidos	\$ 22,458	35,382	18,703	29,707
Obligación transitoria y partidas pendientes de amortizar	(1,687)	(10,091)	(3,373)	(12,853)
Pasivo neto actual	\$ 20,771	25,291	15,330	16,854

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

	Beneficios			
	2011		2010	
	Terminación	Retiro	Terminación	Retiro
Costo laboral	\$ 8,709	4,865	8,146	3,211
Costo financiero	1,171	2,228	900	1,065
Amortización de la obligación transitoria	\$ 1,731	1,344	1,939	375
Costo neto del período	\$ 11,611	8,437	10,985	4,651

A continuación se presenta una conciliación de los principales conceptos de la obligación por beneficios definidos (OBD) al 31 de diciembre de 2011 y 2010:

	Beneficios			
	2011		2010	
	Terminación	Retiro	Terminación	Retiro
Saldo inicial de la OBD	\$ 18,703	29,707	14,453	14,204
Costo laboral del servicio actual	8,709	4,865	8,146	3,211
Costo financiero	\$ 1,171	2,228	900	1,065
Servicio pasado a partir de 2008	\$ -	-	358	373
Ganancias y pérdidas actuariales del período	44	(1,418)	(132)	10,864
Beneficios pagados	(6,169)	-	(5,022)	(10)
Saldo final de la OBD	\$ 22,458	35,382	18,703	29,707

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

	Beneficios	
	2011	2010
Tasa de descuento	7%	8%
Tasa de incremento de sueldos	5.7%*	5.9%*
Esperanza de vida laboral promedio (años)	5.3	5.3

\* Incluye concepto de carrera salarial.

#### (19) Impuestos a la utilidad (impuesto sobre la renta (ISR) e impuesto empresarial a tasa única (IETU)) y participación de los trabajadores en la utilidad (PTU)-

De acuerdo con la legislación fiscal vigente las empresas deben pagar el impuesto que resulte mayor entre el ISR y el IETU. En los casos que se cause IETU, su pago se considera definitivo, no sujeto a recuperación en ejercicios posteriores. Conforme a las reformas fiscales vigentes a partir del 1º de enero de 2010, la tasa del ISR por los ejercicios fiscales de 2010 a 2012 es del 30%, para 2013 será del 29% y de 2014 en adelante del 28%. La tasa del IETU es del 17.5%. La Compañía determina el ISR en forma consolidada.

Debido a que, conforme a estimaciones de la Compañía, el impuesto a pagar en los próximos ejercicios es el ISR, los impuestos diferidos al 31 de diciembre de 2011 y 2010 se determinaron sobre la base de ese mismo impuesto.

El gasto por impuestos a la utilidad al 31 de diciembre de 2011 y 2010, se integra como se muestra a continuación:

	2011	2010
ISR sobre base fiscal	\$ 252,146	205,004
ISR diferido	(148,034)	(77,255)
	\$ 104,112	127,749

El gasto de impuestos atribuible a la utilidad antes de ISR fue diferente del que resultaría de aplicar la tasa del 30% en 2011 y 2010, como resultado de las partidas que se indican a continuación:

	2011	2010
Tasa esperada de ISR	30%	30%
Gastos no deducibles	11%	18%
Efecto de la inflación, neto	(5%)	(9%)
Cambio a la reserva de valuación	5%	8%
Efecto de instrumentos financieros	(5%)	-
Otros, neto	(5%)	(2%)
Tasa efectiva de ISR consolidada	31%	45%

Los efectos de impuestos de las diferencias temporales que originan porciones significativas de los activos y pasivos de impuestos diferidos, al 31 de diciembre de 2011 y 2010, se detallan a continuación:

	ISR	
	2011	2010
(Activos) pasivos diferidos:		
Estimación de cuentas incobrables y obsolescencia de inventarios	\$ (5,351)	(2,164)
Provisiones de pasivo	(154,692)	(96,701)
Anticipos de clientes	(29,756)	(10,945)
Pérdidas fiscales por amortizar, netas de reserva de valuación	(170,115)	(172,426)
IMPAC por recuperar	(22,802)	(22,802)
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	(315,009)	(242,815)
Otros activos	(41)	(1,189)
Pagos anticipados	14,645	13,955
Activo reconocido en los estados de situación financiera	\$ (683,121)	(535,087)

La reserva de valuación al 31 de diciembre de 2011 y 2010, fue de \$190,220 y \$200,245, respectivamente. El cambio neto en la reserva de valuación al 31 de diciembre de 2011 y 2010, fue un decremento de \$10,025 y un incremento de \$21,603, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, se generó PTU diferida activa, la cual fue reservada en su totalidad por la administración de la Compañía, ante la incertidumbre en su realización.

La Compañía no ha reconocido un pasivo por impuestos diferidos, relativos a las utilidades no distribuidas de sus subsidiarias, reconocidas por el método de participación, originado en 2011 y años anteriores, ya que actualmente no se espera que esas utilidades no distribuidas se reviertan y sean gravables en el futuro cercano. Este pasivo diferido se reconocerá cuando la Compañía estime que recibirá dichas utilidades no distribuidas y sean gravables, como en el caso de la venta o disposición de sus inversiones en acciones.

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, los saldos por ISR relacionados con la consolidación fiscal de la Compañía antes y después de la entrada en vigor de la reforma fiscal 2011, corresponden a pérdidas fiscales pendientes de disminuir generadas durante la consolidación por las sociedades controlada y controladoras por un monto de \$169,813 y \$130,326, respectivamente.

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

Año	Pago
2012	\$ 7,089
2013	11,562
2014	22,715
2015	24,977
2016	26,952
2017	28,133
2018	22,891
2019	12,823
2020	8,104
2021	4,567
	\$ 169,813

## (20) Capital contable-

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

### (a) Estructura del capital social-

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

	Miles de pesos		
	Número de acciones	Capital social	Prima en emisión de acciones
Cifras al 31 de diciembre de 2009	601,370,724	\$ 525,722	1,236,603
Acciones recompradas de enero a diciembre de 2010	3,870,000	1,935	-
Cancelación de acciones recompradas	-	-	4,605
Cifras al 31 de diciembre de 2010	605,240,724	527,657	1,241,208
Acciones enajenadas de enero a diciembre de 2011	761,200	381	-
Cancelación de acciones recompradas	-	-	5,632
Cifras al 31 de diciembre de 2011	606,001,924	\$ 528,038	1,246,840

En abril de 2011 y abril de 2010, Alsea decretó el pago de dividendos por la cantidad de \$122,648 y \$245,958 en efectivo, respectivamente.

El capital mínimo fijo sin derecho a retiro, está representado por acciones de Clase I, en tanto que la parte variable del capital social está representada por acciones de Clase II, la cual en ningún momento deberá exceder de diez veces el importe del capital mínimo sin derecho a retiro.

Al 31 de diciembre de 2011, el capital social fijo y variable suscrito está representado por 606,001,924 acciones comunes nominativas, sin expresión de valor nominal, como se muestra en la siguiente página:

Número de acciones	Descripción	Importe
489,157,480	Capital social fijo	\$ 244,579
128,647,244	Capital social variable	64,324
(11,802,800)	Acciones recompradas (valor nominal)	(5,901)
606,001,924	Capital social nominal	303,002
	Incremento por actualización	225,036
	Capital social al 31 de diciembre de 2011	\$ 528,038

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; procedimiento que Alsea al 31 de diciembre de 2011, ha constituido.

El total de las acciones recompradas no deben exceder el 5% del total de las acciones liberadas, éstas tendrán que ser re-colocadas en un plazo máximo de un año y no se consideran en el pago de dividendos. Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, el efecto neto de la enajenación y recompra de acciones ascendió a 761,200 y 3,870,000 acciones, mismas que representaron \$26,083 y \$62,097, respectivamente.

La prima en emisión de acciones representa la diferencia en exceso entre el pago de las acciones suscritas y el valor nominal de las mismas, o su valor teórico (importe del capital social pagado entre el número de acciones en circulación) en el caso de acciones sin valor nominal, adicionado de su actualización, al 31 de diciembre de 2011, la prima en emisión de acciones asciende a \$1,246,840.

Las acciones propias recompradas disponibles se reclasifican al capital contribuido.

#### (b) Utilidad integral-

La utilidad integral, que se presenta en los estados de variaciones en el capital contable, representa el resultado de la actividad total de la Compañía durante el año y se integra por las partidas que se mencionan a continuación, las cuales, de conformidad con las NIF aplicables, se llevaron directamente al capital contable, excepto por la utilidad neta:

	2011	2010
Utilidad neta de participación controladora	\$ 202,962	151,203
Efecto por conversión de operaciones extranjeras	27,584	(1,153)
Efecto de valuación de instrumentos financieros	9,166	-
Participación no controladora	27,118	7,764
Utilidad integral	\$ 266,830	157,814

#### (c) Plan de acciones a ejecutivos-

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

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

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

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

**(d) Restricciones al capital contable-**

I) La utilidad neta del ejercicio está sujeta a la separación de un 5%, para constituir la reserva legal, hasta que ésta alcance la quinta parte del capital social. Al 31 de diciembre de 2011, la reserva legal asciende a \$99,668, cifra que no ha alcanzado el importe requerido.

II) Los dividendos que se paguen de utilidades acumuladas estarán libres de ISR si provienen de la cuenta de utilidad fiscal neta (Cufin) y por el excedente se pagará el 30% sobre el resultado de multiplicar el dividendo pagado por el factor de 1.4286. El impuesto que se origine por el pago del dividendo que no proviene de la Cufin será a cargo de la Compañía y podrá acreditarse contra el ISR corporativo de los dos ejercicios siguientes.

**(21) Compromisos y pasivos contingentes-**

**Compromisos:**

- a) La Compañía renta locales que ocupan sus tiendas y centros de distribución, así como algunos equipos de acuerdo con los contratos de arrendamiento con vigencias definidas. El importe de las rentas de enero a diciembre de 2011 y 2010, ascendió a \$827,370 y \$753,008, respectivamente, 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 (ver nota 2(l)).
- 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) Existe un pasivo contingente derivado de los beneficios a los empleados, que se menciona en la nota 2(p).

**Pasivos contingentes:**

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

**(22) Información financiera por segmentos-**

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



La información referente a los segmentos al 31 de diciembre de 2011 y 2010, es como se muestra a continuación (cifras en millones de pesos):

	División alimentos y bebidas				División distribución				Eliminaciones		Consolidados	
	México		Sudamérica									
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Ingresos externos	\$ 7,084	6,111	2,401	1,762	1,166	1,065	18	9	\$ 10,669	\$ 8,947		
Entre segmentos	-	-	-	-	2,230	1,909	(2,230)	(1,909)	-	-		
	7,084	6,111	2,401	1,762	3,396	2,974	(2,212)	(1,900)	10,669	8,947		
Costos y gastos de operación	6,110	5,410	2,201	1,631	3,357	2,832	(2,251)	(1,924)	9,417	7,949		
Depreciación y amortización	532	496	130	117	22	29	31	28	715	670		
Utilidad de operación	\$ 442	205	70	14	16	113	8	(4)	536	\$ 328		
Intereses pagados	(72)	(45)	(17)	(9)	(12)	(1)	(51)	(53)	(152)	(108)		
Intereses ganados	50	43	3	2	1	3	(33)	(33)	21	15		
Otros RIF	19	(29)	0	8	(26)	(73)	20	97	13	3		
	(3)	(31)	(14)	1	(37)	(71)	(64)	11	(118)	(90)		
Participación en asociada	-	-	28	14	-	-	(19)	(10)	9	4		
Impuestos a la utilidad	78	108	31	25	(10)	7	5	(12)	104	128		
Otros conceptos de resultados									102	(45)		
Utilidad neta de participación controladora									\$ 203	\$ 151		
Activo	7,369	6,120	1,148	956	1,347	1,121	(1,673)	(2,811)	8,191	5,386		
Inversión en asociada	-	-	30	21	-	-	-	-	30	21		
Inversiones en activo fijo e intangible	568	483	428	187	203	32	(13)	32	1,186	734		
Total activo	\$ 7,937	6,603	1,606	1,164	1,550	1,153	(1,686)	(2,779)	\$ 9,407	\$ 6,141		
Total pasivo	\$ 3,481	3,033	1,138	793	891	563	589	(1,359)	6,099	3,030		

### (23) Eventos subsecuentes-

(a) **Conclusión del proceso de adquisición de Italcafé-**

En febrero de 2012, se dieron por cumplidas las condiciones establecidas en el acuerdo mencionado en la nota 1(a), por lo que concluyó con el proceso de la adquisición de Italcafé, fijando el valor de la contraprestación en \$1,765,000, más el valor de los inventarios, inversiones en proceso, posición financiera y capital de trabajo, por lo que a partir de esa fecha Alsea ha tomado control de los activos y pasivos adquiridos.

(b) **Adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (“NIIF”, IFRS por sus siglas en inglés)-**

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

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

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

A continuación se revela una descripción de los principales cambios a las políticas contables derivados de la adopción inicial de las NIIF.

- a. **“Efectos de inflación en capital contable y activos intangibles”** – Eliminación de los efectos de inflación reconocidos en capital social, prima en emisión de acciones, reserva para recompra de acciones y en las marcas (activos intangibles) de la Compañía, reconocidos durante el periodo de 1999 a 2007, contra utilidades retenidas.
- b. **“Obligaciones laborales”** – Eliminación del pasivo actuarial por terminación laboral y reconocimiento de pérdidas y ganancias actuariales y del pasivo de transición pendientes de amortizar al 31 de diciembre de 2010, contra utilidades retenidas.
- c. **“Efecto por conversión”** – Reclasificación de este concepto a las utilidades retenidas.
- d. **“Impuestos a la utilidad”** – La Compañía recalculó sus impuestos diferidos de acuerdo con los valores ajustados de los activos y pasivos según las NIIF, con base en una tasa de impuesto sobre la renta del 30%.
- e. **“Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados e inmuebles”** – La Compañía eligió aplicar la opción de usar el valor en libros a la fecha de transición como el costo asumido “Deemed Cost” de las partidas del equipo de tienda, mejoras a locales arrendados e inmuebles.
- f. **“Reclasificación de los gastos de emisión de certificados bursátiles”** – Los costos de emisión de certificados bursátiles se reclasificaron a la deuda a largo plazo correspondiente.
- g. **“Utilidades retenidas”** – Todos los ajustes anteriores se registraron contra el saldo al 1 de enero de 2010 de las utilidades retenidas.

A continuación se muestran los importes estimados de los cambios significativos en los principales rubros de los estados financieros derivados de la adopción de las NIIF al 1o. de enero de 2011 (fecha de transición). Respecto a los importes estimados de los cambios significativos en los principales rubros de los estados financieros al 31 de diciembre de 2011 y por el año terminado en esa fecha, la Compañía está trabajando en su determinación.

Activo	Ajustes y / o Reclasificaciones			
	NIF	NIIF	Inciso	NIIF
Activo circulante:				
Efectivo	\$ 640,203	-		640,203
Cuentas por cobrar:				
Clientes, neto	207,224	-		207,224
Impuesto al valor agregado y otros impuestos por recuperar	218,037	-		218,037
Otras	39,482	-		39,482
Inventarios, neto	352,325	-		352,325
Pagos anticipados	100,399	(5,166)	f)	95,233
Depósitos en garantía	78,168	-		78,168
<b>Total del activo</b>	<b>1,635,838</b>	<b>(5,166)</b>		<b>1,630,672</b>
Inversiones en acciones de compañías asociadas	20,783	-		20,783
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados e inmuebles, neto	2,994,123	-		2,994,123
Credito mercantil, neto	189,979			189,979
Activos intangibles, neto	765,331	(40,684)	a)	724,647
Impuestos a la utilidad, participación de los trabajadores en la utilidad, diferidos y por reinversión de utilidades	535,087	9,299	d)	544,386
Operaciones discontinuadas	88	-		88
<b>Total del activo</b>	<b>\$ 6,141,229</b>	<b>(36,551)</b>		<b>6,104,678</b>

Pasivo y capital contable	Ajustes y / o Reclasificaciones			
	NIF	NIIF	Inciso	NIIF
Pasivo circulante:				
Vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo	\$ 229,524	-		229,524
Proveedores	710,548	-		710,548
Compañías asociadas	58,523	-		58,523
Cuentas por pagar y pasivos acumulados	52,334	-		52,334
Provisiones	364,592	-		364,592
Impuesto a la utilidad y participación de los trabajadores en la utilidad	46,267	-		46,267
Impuesto por consolidación fiscal	2,606	-		2,606
Total del pasivo circulantes	1,464,394	-		1,464,394
Deuda a largo plazo, excluyendo vencimientos circulantes	668,000	-		668,000
Certificados bursátiles	700,000	(5,166)	f)	694,834
Otros pasivos	37,498	-		37,498
Impuesto por consolidación fiscal	127,720	-		127,720
Obligaciones laborales	32,184	(9,687)	b)	22,497
Operaciones discontinuadas	464			464
Total del pasivo	3,030,260	(14,853)		3,015,407
Capital contable:				
Participación controladora:				
Capital social	527,657	(165,577)	a)	362,080
Prima en emisión de acciones	1,241,208	(154,793)	a)	1,086,415
Utilidades retenidas	728,371	305,549	g)	1,033,920
Reserva por recompra de acciones	391,432	(27,600)	a)	363,832
Efecto de conversión de entidades extranjeras	(23,340)	23,340	c)	-
Capital contable – participación controladora	2,865,328	(19,081)		2,846,247
Participación no controladora	245,641	(2,617)	a) y d)	243,024
Total del capital contable	3,110,969	(21,698)		3,089,271
Total del pasivo y capital contable	\$ 6,141,229	(36,551)		6,104,678

Las políticas contables para NIIF elegidas por la Compañía podrían modificarse como resultado de cambios en el entorno económico o en tendencias de la industria que sean observables con posterioridad a la emisión de estos estados financieros consolidados. La información que se presenta en esta Nota no pretende cumplir con NIIF, ya que sólo un set de estados financieros que comprenda los estados de posición financiera, de utilidad integral, de cambios en el capital contable y de flujos de efectivo, junto con información comparativa y notas explicativas, puede proveer una presentación adecuada de la posición financiera de la Compañía, el resultado de sus operaciones y los flujos de efectivo de conformidad con IFRS.

#### **(24) Pronunciamientos normativos emitidos recientemente-**

El CINIF ha emitido las NIF y Mejoras que se mencionan a continuación:

**NIF B-3 “Estado de resultado integral”-** Entra en vigor para los ejercicios que se inicien a partir del 1o. de enero de 2013, con efectos retrospectivos. Deja sin efecto a la NIF B-3 “Estado de resultados”, al Boletín B-4 “Utilidad integral”, y a la ONIF 1 “Presentación o revelación de la utilidad o pérdida de operación”. Entre los principales cambios que establece en relación con la anterior NIF B-3 se encuentran:

- Se puede elegir presentar el resultado integral en uno o en dos estados como sigue:
  - a) En un estado: deben presentarse en un único documento todos los rubros que conforman la utilidad o pérdida neta, así como los Otros Resultados Integrales (ORI) y la participación en los ORI de otras entidades y debe denominarse “Estado de resultado integral”.
  - b) En dos estados: el primer estado debe incluir solamente los rubros que conforman la utilidad o pérdida neta y debe denominarse “Estado de resultados”; y, el segundo estado debe partir de la utilidad o pérdida neta con la que concluyó el estado de resultados y presentar enseguida los ORI y la participación en los ORI de otras entidades. Este debe denominarse “Estado de otros resultados integrales”.
- Se establece que los ORI deben presentarse enseguida de la utilidad o pérdida neta.
- Se establece que no deben presentarse en forma segregada partidas como no ordinarias, ya sea en el estado financiero o en notas a los estados financieros.
- Se hacen precisiones respecto a los conceptos que deben presentarse dentro del resultado integral de financiamiento.
- Se establece que el rubro de “Otros ingresos y gastos” debe contener normalmente importes poco relevantes y no debe incluir partidas operativas (como la utilidad o pérdida en venta de propiedades, planta y equipo y la PTU), por lo que no requiere su presentación en forma segregada.

**NIF B-4 “Estado de cambios en el capital contable”-** Entra en vigor para los ejercicios que se inicien a partir del 1o. de enero de 2013, con efectos retrospectivos y principalmente requiere presentar en forma segregada en el cuerpo del estado de cambios en el capital contable:

- Una conciliación entre los saldos iniciales y finales de los rubros que conforman el capital contable.
- En su caso, los ajustes retrospectivos por cambios contables y correcciones de errores que afectan los saldos iniciales de cada uno de los rubros del capital contable.
- Presentar en forma segregada los movimientos de propietarios relacionados con su inversión en la entidad.
- Los movimientos de reservas.
- El resultado integral en un solo renglón, pero desglosado en todos los conceptos que lo integran: utilidad o pérdida neta, otros resultados integrales, y la participación en los otros resultados integrales de otras entidades.

## Mejoras a las NIF 2012

En diciembre de 2011 el CINIF emitió el documento llamado “Mejoras a las NIF 2012”, que contiene modificaciones puntuales a algunas NIF. Las mejoras que generan cambios contables son las siguientes:

- **NIF A-7 “Presentación y revelación”**- Modifica y adiciona ciertos párrafos para aclarar los requerimientos de revelación respecto a los supuestos clave utilizados al cierre del período contable, en la determinación de las estimaciones contables que implican incertidumbre con un riesgo relevante de ocasionar ajustes importantes en el valor en libros de los activos o pasivos dentro del período contable siguiente. Estas mejoras entran en vigor para los ejercicios que se inicien a partir del 1o. de enero de 2012 y su aplicación es de forma retrospectiva.
- **Boletín B-14 “Utilidad por acción”**- Establece para aquellas entidades que entran dentro del alcance del Boletín, la revelación de la utilidad por acción diluida independientemente de que se genere utilidad o pérdida por operaciones continuas. Esta mejora entra en vigor para los ejercicios que se inicien a partir del 1o. de enero de 2012 y su aplicación es de forma retrospectiva.
- **NIF C-1 “Efectivo y equivalentes de efectivo”**- Requiere la presentación del efectivo restringido dentro del rubro de “efectivo y equivalentes de efectivo”, siempre que la restricción expire dentro de los doce meses siguientes a la fecha del estado de situación financiera o en el transcurso del ciclo normal de operaciones de la entidad. Si la restricción expira en fecha posterior, se debe presentar en el activo a largo plazo y denominarse “efectivo y equivalentes de efectivo restringidos”. Esta mejora entra en vigor para los ejercicios que se inicien a partir del 1o. de enero de 2012 y su aplicación es de forma retrospectiva.
- **Boletín C-11 “Capital contable”**- Se elimina el reconocimiento de las donaciones recibidas por entidades lucrativas dentro del capital contable contribuido. Esta mejora entra en vigor para los ejercicios que se inicien a partir del 1o. de enero de 2012 y su aplicación es de forma prospectiva en cuanto a los cambios en valuación y retrospectiva en los cambios en presentación.
- **Boletín C-15 “Deterioro en el valor de los activos de largo duración y su disposición”**- Se elimina el requisito de “no estar en uso” para clasificar a un activo de larga duración como disponible para su venta. Se establece la no reversión de las pérdidas por deterioro del crédito mercantil ya reconocidas y se establece la presentación de las pérdidas por deterioro y su reversión en el estado de resultados en los renglones de costos y gastos en los que se reconoce la depreciación o amortización asociada con los correspondientes activos, salvo que se trate de inversión permanente en asociadas. Estas mejoras entran en vigor para los ejercicios que se inicien a partir del 1o. de enero de 2012 y su aplicación es de forma prospectiva en cuanto a los cambios en valuación, y retrospectiva en los cambios en presentación.

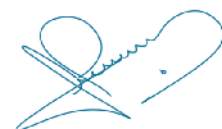
La administración estima que los efectos de las mejoras a las NIF 2012 no generarán efectos importantes.



Lic. Fabián Gosselin Castro  
Director General



Lic. Diego Gaxiola Cuevas  
Director de Administración y Finanzas



C.P. Alejandro Villarruel Morales  
Contralor Corporativo

# INFORMACIÓN A INVERSIONISTAS

## RELACIÓN CON INVERSIONISTAS

### Enrique González Casillas

Relación con Inversionistas

ri@alsea.com.mx

Tel: +52 (55) 5241-7035

### Diego Gaxiola Cuevas

Director de Finanzas

ri@alsea.com.mx

Tel: +52 (55) 5241-7151

## OFICINAS CORPORATIVAS

### Alsea S.A.B. de C.V.

Av. Paseo de la Reforma #222 – 3er. Piso

Torre 1 Corporativo

Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc

C.P. 06600, México D.F.

Tel: +52 (55) 5241-7100

## AUDITORES EXTERNOS

### KPMG Cárdenas Dosal, S.C.

Boulevard Manuel Ávila Camacho #176

C.P. 11650, México D.F.

Tel: +52 (55) 5246-8300

## INFORMACIÓN SOBRE LA ACCIÓN

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

El Informe Anual de Alsea 2011 puede incluir ciertas expectativas de resultados sobre Alsea S.A.B. de C.V. y sus subsidiarias. Dichas proyecciones, que dependen de las consideraciones de la Administración, están basadas en la información actual conocida; sin embargo, las expectativas podrían variar debido a hechos, circunstancias y eventos fuera de control de Alsea y sus subsidiarias.





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