

## PROSPECTO DEFINITIVO

OFERTA PÚBLICA PRIMARIA DE SUSCRIPCIÓN Y PAGO DE 53,488,373 (CINCUENTA Y TRES MILLONES CUATROCIENTAS OCHENTA Y OCHO MIL TRESCIENTAS SETENTA Y TRES) ACCIONES, INCLUYENDO 6,976,745 (SEIS MILLONES NOVECIENTAS SETENTA Y SEIS MIL SETECIENTAS CUARENTA Y CINCO) ACCIONES MATERIA DE UNA OPCIÓN DE SOBRESIGNACIÓN (LAS “ACCIONES ADICIONALES”), O 46,511,628 (CUARENTA Y SEIS MILLONES QUINIENTAS ONCE MIL SEISCIENTAS VEINTIOCHO) ACCIONES NO SUSCRITAS, SIN INCLUIR LAS ACCIONES ADICIONALES, ORDINARIAS, SERIE ÚNICA, CLASE I, SIN EXPRESIÓN DE VALOR NOMINAL (LAS “ACCIONES”), TODAS REPRESENTATIVAS DE LA PARTE FIJA DEL CAPITAL SOCIAL DE ALSEA, S.A.B. DE C.V. (LA “EMISORA”, LA “COMPAÑÍA” O “ALSEA”).



**POR UN MONTO TOTAL DE**  
**\$1,000,000,002.00 M.N.**  
**(MIL MILLONES DOS PESOS 00/100)**  
**(sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación)**

### CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA:

<b>Emisora:</b>	Alsea, S.A.B. de C.V.
<b>Tipo de Oferta:</b>	Oferta pública primaria de suscripción y pago.
<b>Precio de Colocación:</b>	\$21.50 (veintiún 50/100 Pesos) por Acción.
<b>Denominación:</b>	Pesos.
<b>Monto Total de la Oferta Global:</b>	\$1,000,000,002.00 (mil millones dos 00/100 Pesos) sin considerar el ejercicio de la opción de sobreasignación y \$1,150,000,019.50 (mil ciento cincuenta millones diecinueve 50/100 Pesos) considerando el ejercicio de la opción de sobreasignación.
<b>Monto de la Oferta en México:</b>	\$709,750,002.00 (setecientos nueve millones setecientos cincuenta mil dos 00/100 Pesos) sin considerar el ejercicio de la opción de sobreasignación y \$859,750,019.50 (ochocientos cincuenta y nueve millones setecientos cincuenta mil diecinueve 50/100 Pesos) considerando el ejercicio de la opción de sobreasignación.
<b>Monto de la Oferta Internacional:</b>	\$290,250,000.00 (doscientos noventa millones doscientos cincuenta mil 00/100 Pesos).
<b>Número de Acciones objeto de la Oferta Global:</b>	46,511,628 (cuarenta y seis millones quinientas once mil seiscientos veintiocho) Acciones sin considerar el ejercicio de sobreasignación y 53,488,373 (cincuenta y tres millones cuatrocientas ochenta y ocho mil trescientas setenta y tres) Acciones considerando el ejercicio de sobreasignación.
<b>Número de Acciones objeto de la Oferta en México:</b>	33,011,628 (treinta y tres millones once mil seiscientos veintiocho) Acciones sin considerar el ejercicio de sobreasignación y 39,988,373 (treinta y nueve millones novecientos ochenta y ocho mil trescientas setenta y tres) Acciones considerando el ejercicio de sobreasignación.
<b>Número de Acciones objeto de la Oferta Internacional:</b>	13,500,000 (trece millones quinientas mil) Acciones.
<b>Porcentaje del capital social que representan las Acciones objeto de la Oferta Global:</b>	Las Acciones materia de la Oferta representarán el 6.83% de las Acciones en circulación en que se dividirá el capital social de la Emisora después de concluir la Oferta, sin considerar la Opción de Sobreasignación, o 7.78% considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación.

Las Acciones materia de la Oferta en México representarán el 4.85% de las Acciones en circulación en que se dividirá el capital social de la Emisora después de concluir la Oferta en México, sin considerar la Opción de Sobreasignación, o 5.81% considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación.

<b>Clave de Pizarra:</b>	“ALSEA”.
<b>Tipo de Valor objeto de la Oferta:</b>	Acciones Serie Única, Clase I, ordinarias, nominativas, representativas de la parte fija del capital social de la Emisora, mismas que confieren plenos derechos corporativos y patrimoniales a sus titulares.
<b>Fecha de la publicación de Aviso de Oferta:</b>	28 de noviembre de 2012.
<b>Fecha de la Oferta:</b>	29 de noviembre de 2012.
<b>Fecha de Cierre del Libro:</b>	29 de noviembre de 2012.
<b>Fecha de Registro en la BMV:</b>	30 de noviembre de 2012.
<b>Fecha de Liquidación en la BMV:</b>	5 de diciembre de 2012.
<b>Recursos netos para la Emisora:</b>	La Emisora estima que recibirá \$968,813,209.00 (novecientos sesenta y ocho millones ochocientos trece mil doscientos nueve Pesos 00/100) como recursos netos de la Oferta Global (sin considerar el ejercicio de sobreasignación) y \$1,118,813,226.50 (mil ciento dieciocho millones ochocientos trece mil doscientos veintiséis Pesos 50/100) como recursos netos de la Oferta Global (considerando el ejercicio de la opción de sobreasignación).
<b>Capital Social de la Emisora:</b>	Inmediatamente antes de la Oferta, el capital social total, suscrito y pagado por la Emisora, estaba representado por un total de 634,270,681 (seiscientos treinta y cuatro millones doscientas setenta mil seiscientos ochenta y un) acciones. Después de la Oferta, el capital total, suscrito y pagado de la Emisora, estará representado por un total de 680,782,309 (seiscientos ochenta millones setecientos ochenta y dos mil trescientas nueve) acciones sin considerar la opción de sobreasignación y 687,759,054 (seiscientos ochenta y siete millones setecientos cincuenta y nueve mil cincuenta y cuatro) acciones considerando la Opción de Sobreasignación. Las Acciones objeto de la Oferta (incluyendo la opción de sobreasignación) representarán, inmediatamente después de la Oferta el 7.78% del capital total suscrito y pagado por la Emisora.
<b>Posibles Adquirientes:</b>	Las Acciones podrán ser adquiridas por personas físicas y morales mexicanas y extranjeras, cuando su régimen de inversión lo prevea expresamente.
<b>Limitantes para la Adquisición de Acciones objeto de la Oferta:</b>	Los estatutos sociales de Alsea prevén ciertas restricciones respecto a la adquisición de Acciones. Para mayor referencia ver “III. La Emisora - 2. Descripción del Negocio - 2.12. Acciones Representativas del Capital Social - Restricciones para llevar a cabo cambios de Control y otras limitaciones que afecten a los tenedores de los títulos.”

Alsea ofrece para su suscripción y pago 33,011,628 (treinta y tres millones once mil seiscientos veintiocho) Acciones (sin considerar las Acciones materia de la Opción de Sobreasignación) en oferta pública a través de la Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V. (la “BMV”) (la “Oferta Nacional”). En forma simultánea a la Oferta Nacional, se realizará una oferta privada primaria de suscripción y pago en el extranjero en los Estados Unidos de conformidad con la Regulación S (*Regulation S*) de la Ley de Valores de 1933 de los Estados Unidos y la normatividad aplicable de los países en que las Acciones sean distribuidas, de 13,500,000 (trece millones quinientas mil) Acciones (conjuntamente con la Oferta Nacional, la “Oferta”). Tanto la Oferta como la correspondiente emisión de las Acciones se realiza al amparo de lo previsto en el Artículo 81 de la Ley del Mercado de Valores vigente.

A efecto de que se cubra la sobreasignación que, en su caso, se realice, Alsea ha otorgado a los Intermediarios Colocadores Líderes una opción para adquirir hasta 6,976,745 (seis millones novecientos setenta y seis mil setecientos cuarenta y cinco) Acciones Adicionales (la “Opción de Sobreasignación”), a un precio igual al Precio de Colocación. La Opción de Sobreasignación estará vigente por un plazo de 30 (treinta) días naturales contados a partir de la Fecha de la Oferta, y podrá ejercerse por una sola vez. Los Intermediarios Colocadores Líderes podrán, pero no estarán obligados a, realizar operaciones de estabilización en la BMV. Ver “La Oferta – Plan de Distribución.”

Inmediatamente antes de la Oferta, el capital social suscrito y pagado de Alsea estaba representado por un total de 634,270,681 acciones ordinarias, nominativas, Serie Única, Clase I, sin expresión de valor nominal, las cuales corresponden al capital mínimo fijo. Después de la Oferta, el capital social suscrito y pagado de Alsea estará representado por un total de 680,782,309 acciones (sin considerar el ejercicio de

la Opción de Sobreasignación), y 687,759,054 de acciones (considerando la Opción de Sobreasignación). Las Acciones materia de la Oferta representan el 6.83% de las acciones en que se dividirá el capital social de Alsea después de la Oferta sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación, y el 7.78%, suponiendo el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación. Ver “Características de la Oferta – Porcentaje del Capital Social que Representa la Oferta” en este Prospecto.

Las acciones representativas del capital social de la Emisora se encuentran inscritas bajo el número 2608-1.00-2012-013 del Registro Nacional de Valores (“RNV”) de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (“CNBV”) y son objeto de ser listado en el listado correspondiente y cotizan en la BMV bajo la clave de pizarra ALSEA, por lo que a partir de la Fecha de Registro podrán ser objeto de intermediación. Las Acciones no han sido ni serán registradas conforme a la Ley de Valores de 1933 (*Securities Act of 1933*) de los Estados Unidos de América o conforme a las leyes de cualquier otro país, y dichos valores serán ofrecidos y vendidos en otros países, de conformidad con la Regulación S (*Regulation S*) de dicha Ley de Valores. Los títulos representativos de las Acciones materia de la Oferta se encuentran depositados en la S.D. Indeval, Institución para el Depósito de Valores, S.A. de C.V. (el “Indeval”).

El régimen fiscal vigente aplicable a la enajenación de acciones a través de la BMV para personas físicas y morales residentes en México y/o en el extranjero está previsto, entre otros, en los artículos 20 fracción V, 24, 60, 109, 154 y 190 fracción XXVI y demás aplicables de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (“LISR”) y de la Resolución Miscelánea Fiscal vigente. Los posibles adquirentes de las Acciones deberán consultar con sus asesores, las consecuencias fiscales resultantes de la compra, la tenencia o la venta de las Acciones, incluyendo la aplicación de reglas específicas respecto de su situación particular.

#### INTERMEDIARIOS COLOCADORES LÍDERES



Acciones y Valores Banamex, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, Integrante del Grupo Financiero Banamex



Casa de Bolsa Santander, S.A. de C.V., Grupo Financiero Santander México

#### CO-LÍDERES



HSBC Casa de Bolsa, S.A. de C.V., Grupo Financiero HSBC



Actinver Casa de Bolsa, S.A. de C.V., Grupo Financiero Actinver



Casa de Bolsa BBVA Bancomer S.A. de C.V., Grupo Financiero BBVA Bancomer

#### SINDICATO COLOCADOR



Evercore Casa de Bolsa S.A. de C.V.

La inscripción en el RNV no implica certificación sobre la bondad de los valores, la solvencia de la Emisora o sobre la exactitud de la veracidad de la información contenida en el Prospecto, ni convalida los actos que, en su caso, hubieren sido realizados en contravención de las leyes.

Este prospecto preliminar está a disposición con los Intermediario Colocadores Líderes y podrá consultarse en Internet en las siguientes direcciones: [www.cnbv.gob.mx](http://www.cnbv.gob.mx), [www.bmv.com.mx](http://www.bmv.com.mx) y [www.alsea.com.mx](http://www.alsea.com.mx).

México, D.F., a 30 de noviembre de 2012.

Aut. CNBV 153/9261/2012 de fecha 27 de noviembre de 2012.

## ÍNDICE

El orden de la información contenida en este Prospecto tiene como objeto cumplir con los requisitos de divulgación de información establecidos en las disposiciones legales aplicables.

La siguiente tabla muestra las secciones de este Prospecto que contienen la información requerida de conformidad con las leyes y reglamentos aplicables.

<b>Índice del Prospecto</b>	<b>Página del Prospecto</b>
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>	<b>1</b>
1. Glosario de Términos y Definiciones	1
2. Resumen Ejecutivo	9
3. Factores de Riesgo	20
4. Otros Valores	33
5. Documentos de Carácter Público	34
<b>II. LA OFERTA</b>	<b>35</b>
1. Características de la Oferta	35
2. Destino de los Fondos	41
3. Plan de Distribución	42
4. Gastos Relacionados con la Oferta	47
5. Estructura del Capital después de la Oferta	48
6. Nombres de Personas con Participación Relevante en la Oferta	49
7. Dilución	51
8. Información del Mercado de Valores	52
<b>III. LA EMISORA</b>	<b>56</b>
1. Historia y Desarrollo de la Emisora	56
1.1. Antecedentes Legales	56
1.2. Adquisiciones y Fusiones Recientes	56
1.3. Desincorporaciones Relevantes Recientes	57
1.4. Principales Inversiones en los Últimos Tres Años	57
1.5. Evolución Corporativa de la Compañía	58
2. Descripción del Negocio	62
2.1. Actividad Principal	71
2.2. Canales de Distribución	82
2.3. Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos	84
2.4. Principales Clientes	92
2.5. Legislación Aplicable y Situación Tributaria	92
2.6. Recursos Humanos	94
2.7. Desempeño Ambiental	95
2.8. Información del Mercado	96
2.9. Estructura Corporativa	106
2.10. Descripción de los Principales Activos	106
2.11. Procesos Judiciales, Administrativos o Arbitrales	111
2.12. Acciones Representativas del Capital Social	113
2.13. Dividendos	121
<b>IV. INFORMACIÓN FINANCIERA</b>	<b>123</b>
1. Información Financiera Consolidada Seleccionada	123
2. Información Financiera por Línea de Negocio, Zona Geográfica y Ventas de Exportación	125
3. Información Financiera Consolidada al tercer trimestre de 2012, concluido el día 30 de septiembre de 2012	127

Índice del Prospecto	Página del Prospecto
4. Información financiera Pro Forma no auditada, por los periodos de nueve meses que terminaron el 30 de septiembre de 2012 y 2011 y por el año que terminó el 31 de diciembre de 2011	132
5. Informe de Créditos Relevantes	135
6. Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera de la Compañía	137
6.1. Resultados de Operación	139
6.2. Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital	151
6.3. Control Interno	156
6.4. Información cualitativa y cuantitativa que permita evaluar la importancia de los derivados para la posición financiera y los resultados de la Emisora	
7. Estimaciones, Provisiones o Reservas Contables Críticas	165
 V. ADMINISTRACIÓN	 166
1. Auditores Externos	166
2. Operaciones con Personas Relacionadas y Conflicto de Intereses	167
3. Administradores y Accionistas	168
4. Estatutos Sociales y Otros Convenios	176
 VI. ACONTECIMIENTOS RECIENTES	 182
 VII. PERSONAS RESPONSABLES	 184
 VIII. ANEXOS	
Informe del Comité de Auditoría por los ejercicios 2011, 2010 y 2009.	Anexo A
Estados Financieros Consolidados Auditados al 31 de diciembre de 2011 y 2010	Anexo B
Estados Financieros Consolidados Auditados al 31 de diciembre de 2010 y 2009	Anexo B
Estados Financieros Consolidados Intermedios Condensados (no auditados) por el período de nueve meses terminados el 30 de septiembre de 2012 y 2011 y período de tres meses terminado el 30 de septiembre de 2012	Anexo B
Información financiera Pro Forma no auditada por los períodos de nueve meses que terminaron el 30 de septiembre de 2012 y 2011 y por el año que terminó el 31 de diciembre de 2011	Anexo B
Opinión Legal	Anexo C
Formato de Título que ampara la Oferta	Anexo D

**Ningún intermediario, apoderado para celebrar operaciones con el público, o cualquier otra persona, ha sido autorizada para proporcionar información o hacer cualquier declaración que no esté contenida en este documento. Como consecuencia de lo anterior, cualquier información o declaración que no esté contenida en este documento deberá entenderse como no autorizada por la Compañía, por Acciones y Valores Banamex, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, Integrante del Grupo Financiero Banamex, ni por Casa de Bolsa Santander, S.A. de C.V., Grupo Financiero Santander México.**

## DECLARACIONES A FUTURO

El presente Prospecto contiene declaraciones a futuro. Ejemplos de dichas declaraciones a futuro incluyen, entre otras: (i) declaraciones relacionadas con nuestros resultados de operaciones y nuestra situación financiera; (ii) declaraciones de planes, objetivos o metas, incluyendo aquellas relacionadas con nuestras operaciones; y (iii) declaraciones de supuestos subyacentes a dichas declaraciones. Palabras tales como “intenta”, “anticipa”, “cree”, “considera”, “podría”, “estima”, “espera”, “pronostica”, “pretende”, “puede”, “planea”, “potencial”, “predice”, “busca”, “debería”, “será” así como expresiones similares tienen el propósito de identificar las declaraciones a futuro pero no son los únicos medios para identificar dichas proyecciones y declaraciones.

Por su propia naturaleza, las declaraciones a futuro conllevan riesgos e incertidumbres inherentes, generales y específicas, y existe el riesgo de que las predicciones, pronósticos, proyecciones y otras declaraciones a futuro no sean alcanzados. Advertimos a los inversionistas que un número importante de factores podría provocar que los resultados reales difieran significativamente de los planes, objetivos, expectativas, estimaciones e intenciones expresas o implícitas en dichas declaraciones a futuro, incluyendo los siguientes factores:

- disponibilidad y variaciones importantes en precios que puedan afectar el costo de materias primas y energía
- nuestra capacidad para crecer exitosamente dentro de nuevos mercados en México y los países donde operamos
- nuestra capacidad para participar exitosamente en adquisiciones estratégicas y en nuestras alianzas con socios estratégicos
- nuestra capacidad para desarrollar nuestros productos y servicios y el incremento esperado en las ventas
- la tendencia de la industria en las economías donde operamos
- el desempeño de la economía mexicana y global
- limitaciones en el acceso a fuentes de financiamiento en términos competitivos
- la capacidad de la Compañía para pagar su deuda, fundear sus requerimientos de capital de trabajo y cumplir con sus obligaciones conforme a sus instrumentos de deuda
- los factores de riesgo que se incluyen en la sección “Factores de Riesgo”

Los inversionistas deberán leer las secciones de este Prospecto que se titulan “Resumen Ejecutivo”, “Factores de Riesgo”, “Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera de la Compañía” y “Descripción del Negocio” para una explicación detallada de los factores que pudieran afectar nuestro rendimiento en el futuro así como los mercados y sectores de la industria en los que operamos.

La Compañía advierte que los inversionistas no deben basarse en las declaraciones a futuro en virtud de que las mismas únicamente reflejan la opinión de la administración a la fecha de este Prospecto.

## I. INFORMACIÓN GENERAL

### 1 GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

A menos que el contexto indique lo contrario, todas las referencias a los siguientes términos tienen el significado que se les atribuye a continuación, tanto en su forma singular como plural:

TÉRMINOS	DEFINICIONES
“Acciones”	Las acciones ordinarias, nominativas, Serie Única, Clase I, representativas de la parte fija del capital social de Alsea, las cuales confieren derechos de voto plenos y son materia de la Oferta, incluyendo las Acciones Adicionales.
“Acciones de Alsea”	Las acciones ordinarias, nominativas, Serie Única, Clase I, representativas de la parte fija y, en caso de llegarse a emitir en un futuro, Clase II representativas de la parte variable del capital social de Alsea, las cuales confieren derechos de voto plenos.
“Accionistas Principales”	Alberto Torrado Martínez, Cosme Alberto Torrado Martínez, Armando Torrado Martínez y Alicia Martínez Alvarado.
“Acciones Adicionales”	Las 6,976,745 Acciones objeto de la Opción de Sobreasignación otorgada a los Intermediarios Colocadores Líderes, a través de Acciones y Valores Banamex, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, Integrante del Grupo Financiero Banamex, como parte de la Oferta.
“AFC”	AFC Enterprises Inc.
“ALDI”	Grupo Alimentos y Diversión, S.A. de C.V.
“AMAI”	Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública A.C.
“Auditores Externos”	Conjuntamente “Deloitte” y “KPMG” quienes, respectivamente, (i) realizó la revisión limitada de los Estados Financieros (No Auditados) al Tercer Trimestre 2012 y 2011 y la revisión de la información financiera Pro Forma no auditada por los periodos de nueve meses que terminaron el 30 de septiembre de 2012 y 2011 y por el año que terminó el 31 de diciembre de 2011; y (ii) dictaminó los Estados Financieros Consolidados Auditados 2009, los Estados Financieros Consolidados Auditados 2010 y los Estados Financieros Consolidados Auditados 2011.
“Auditores Externos Deloitte” o “Deloitte”	Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., quien realizó la revisión limitada de los Estados Financieros (No Auditados) al Tercer Trimestre 2012 y 2011 y la revisión de la información financiera Pro Forma no auditada por los periodos de nueve meses que terminaron el 30 de septiembre de 2012 y 2011 y por el año que

**TÉRMINOS****DEFINICIONES**

	terminó el 31 de diciembre de 2011.
“Auditores Externos KPMG” o “KPMG”	KPMG Cárdenas Dosal, S.C. quien dictaminó los (i) Estados Financieros Consolidados Auditados 2009; (ii) Estados Financieros Consolidados Auditados 2010; y (iii) Estados Financieros Consolidados Auditados 2011.
“BMV”	Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V.
“BKC”	Burger King Corporation.
“Brinker”	Brinker International, Inc.
“Café Sirena”	Café Sirena, S. de R.L. de C.V.
“CANIRAC”	La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados.
“Casual Dining”	Tiendas de consumo casuales (por sus siglas en inglés).
“Centro de Servicios Compartidos”	Los servicios prestados para la operación y desarrollo de cada una de las marcas.
“CETES”	Los Certificados de la Tesorería de la Federación.
“CINIF”	Consejo mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera, A.C.
“CMPC”	Código de Mejores Prácticas Corporativas.
“CNBV”	Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
“Compañía”, “Emisora” o “Alsea”	Alsea, S.A.B. de C.V. en lo individual, o conjuntamente con sus compañías subsidiarias, según el contexto lo requiera.
“CONAPO”	Consejo Nacional de Población.
“Control”	Consiste en la capacidad de una persona o grupo de personas, de llevar a cabo cualquiera de los actos siguientes: a) Imponer, directa o indirectamente, decisiones en las asambleas generales de accionistas, de socios u órganos equivalentes, o nombrar o destituir a la mayoría de los consejeros, administradores o sus equivalentes, de una persona moral; b) Mantener la titularidad de derechos que permitan, directa o indirectamente, ejercer el voto respecto de más del cincuenta por ciento del capital social de una persona moral; c) Dirigir, directa o indirectamente, la administración, la estrategia o las principales políticas de una persona moral, ya sea a través de la propiedad de valores, por contrato o de cualquier otra forma.

TÉRMINOS	DEFINICIONES
“Convenios Restringidos”	Todo acuerdo, convenio, contrato o cualesquiera otros actos jurídicos de cualquier naturaleza, orales o escritos, en virtud de los cuales se formen o adopten mecanismos o pactos de asociación de voto, para una o varias asambleas de accionistas de la Compañía, siempre que el número de votos agrupados resulte en un número igual o mayor al 5% (cinco por ciento) del total de Acciones en que se divide el capital social. Los Convenios Restringidos no comprenden los acuerdos que realicen accionistas para la designación de Consejeros de minoría.
“CPK”	California Pizza Kitchen.
“CRM”	Customer Relationship Managment.
“DeLibra”	DeLibra, Ltda.
“DIA”	Distribuidor e Importadora Alsea, S.A. de C.V.
“Disposiciones de Emisoras”	Las Disposiciones de Carácter General aplicables a las Emisoras de Valores y a Otros Participantes del Mercado de Valores, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 19 de marzo de 2003, según las mismas han sido modificadas de tiempo en tiempo.
“Dólares” o “EUA\$”	La moneda de curso legal en los Estados Unidos de América.
“Dominalco”	Dominalco, S.A.
“Dopisin”	Dopisin, S.A. de C.V.
“DPI”	Domino’s Pizza, Inc.
“DPII”	Domino’s Pizza International, Inc., una subsidiaria de DPI.
“EBITDA”	La utilidad antes de gastos financieros, intereses, impuestos, depreciación y amortización. No debe ser considerado como un indicador del desempeño financiero u operativo de la Compañía, como alternativa de utilidad neta o flujo de efectivo, como medida de liquidez o comparable a otras medidas similares de otras empresas; tampoco representa recursos disponibles para dividendos, reinversión u otros usos discrecionales.
“ERP”	El sistema de información y de planeación de recursos adoptado por la Compañía.
“establecimiento”, “tienda”, “unidad” o “cafetería”	Cada uno de los establecimientos, tiendas, unidades, o cafeterías de las marcas operadas por Alsea, según el contexto lo requiera.
“establecimientos corporativos” o “tiendas corporativas”	Los establecimientos de marcas operadas en forma directa por Alsea.

TÉRMINOS	DEFINICIONES
“establecimiento de comida rápida”	Aquellos en los que se pagan los alimentos antes de consumirlos.
“Estado de Resultados Pro forma Tercer Trimestre 2012”	El estado de resultados consolidados de Alsea y subsidiarias al 30 de septiembre de 2012 bajo IFRS (no auditados) más los resultados no auditados de Italcafé de enero y febrero de 2012.
“Estado de Resultados Pro forma Tercer Trimestre 2011”	El estado de resultados consolidados de Alsea y subsidiarias al 30 de septiembre de 2011 bajo IFRS (no auditados) más los resultados no auditados de Italcafé de enero a septiembre de 2011.
“Estados Financieros”	De forma conjunta, los Estados Financieros Consolidados Auditados 2009, los Estados Financieros Consolidados Auditados 2010, los Estados Financieros Consolidados Auditados 2011 bajo NIF y los Estados Financieros Consolidados Intermedios Condensados No Auditados al Tercer Trimestre de 2012 y 2011 con revisión limitada, bajo IFRS.
“Estados Financieros Consolidados Auditados 2009”	Los estados financieros consolidados de Alsea y subsidiarias al 31 de diciembre de 2009 bajo NIF y su dictamen de auditoría externa, entregados a la CNBV y a la BMV el 13 de abril de 2010.
“Estados Financieros Consolidados Auditados 2010”	Los estados financieros consolidados de Alsea y subsidiarias al 31 de diciembre de 2010 bajo NIF y su dictamen de auditoría externa, entregados a la CNBV y la BMV el 18 de abril de 2011.
“Estados Financieros Consolidados Auditados 2011”	Los estados financieros consolidados de Alsea y subsidiarias al 31 de diciembre de 2011 bajo NIF y su dictamen de auditoría externa, entregados a la CNBV y la BMV el 13 de abril de 2012.
“Estados Financieros No Auditados al Tercer Trimestre 2012”	Los estados financieros consolidados intermedios condensados (no auditados) de Alsea y subsidiarias al 30 de septiembre de 2012, con revisión limitada, bajo IFRS.
“Estados Financieros No Auditados al Tercer Trimestre 2011”	Los estados financieros consolidados intermedios condensados (no auditados) de Alsea y subsidiarias al 30 de septiembre de 2011, con revisión limitada, bajo IFRS.
“Estados Unidos”	Los Estados Unidos de América.
“Euromonitor”	El reporte “ <i>Consumer Foodservice in México 2011</i> ” de Euromonitor International.
“EV”	El valor de mercado más deuda financiera neta más el interés minoritario y considera el precio por acción al cierre de cada trimestre.
“Fast Casual”	Tiendas rápidas de consumo casual (por sus siglas en inglés).

TÉRMINOS	DEFINICIONES
“Fecha Cierre del Libro”	29 de noviembre de 2012.
“Fecha de Liquidación”	5 de diciembre de 2012.
“Fecha de la Oferta”	29 de noviembre de 2012.
“Fecha de Registro en la BMV”	30 de noviembre de 2012.
“Fundación Alsea”	Fundación Alsea, A.C., una fundación constituida por los Accionistas Principales y otros accionistas de Alsea, S.A.B. de C.V.
“GASA”	Grupo Amigos de San Ángel, S.A. de C.V.
“Gastrosur”	Gastrosur, S.A. de C.V.
“Geboy del Norte”	Geboy del Norte, S.A. de C.V.
“Grill & Bar Internacional”	Grill & Bar Internacional, S.A. de C.V.
“Grupo Calpik”	Grupo Calpik, S.A. de C.V., (ahora Grupo Calpik, S.A.P.I. de C.V.)
“Grupo Mozarella”	Grupo Mozarella, S.A. de C.V.
“Indeval”	S.D. Indeval Institución para el Depósito de Valores, S.A. de C.V.
“Intermediación de Valores”	Actividad consistente en la puesta en contacto de la oferta y demanda en bolsa.
“IETU”	Impuesto Empresarial a Tasa Única.
“IFRS”	Normas Internacionales de Información Financiera (siglas en Inglés).
“INEGI”	Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
“Información financiera Pro Forma 2012 y 2011”	Los estados de situación financiera y estados de resultados por los períodos de nueve meses que terminaron el 30 de septiembre de 2012 y 2011 bajo IFRS y por el año que terminó el 31 de diciembre de 2011 bajo NIF.
“INPC”	Índice Nacional de Precios al Consumidor.
“Intermediarios Colocadores Líderes”	En su conjunto, Acciones y Valores Banamex, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, Integrante del Grupo Financiero Banamex y Casa de Bolsa Santander, S.A. de C.V., Grupo Financiero Santander México.
“IPC”	Índice de Precios y Cotizaciones de la BMV.
“ISR”	Impuesto sobre la Renta.
“Italcafé”	Italcafé, S.A. de C.V., operadora de la marca Italianni’s.

TÉRMINOS	DEFINICIONES
“IVA”	El Impuesto al Valor Agregado.
“Latinoamérica” “América Latina” o “LatAm”	En su conjunto, Argentina, Chile y Colombia.
“Ley del IETU”	Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única.
“Ley del ISR”	Ley del Impuesto Sobre la Renta.
“Ley del IVA”	Ley del Impuesto al Valor Agregado.
“LGSM”	Ley General de Sociedades Mercantiles.
“LGTOC”	Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.
“LMV”	Ley del Mercado de Valores.
“México” o “República Mexicana”	Estados Unidos mexicanos.
“NASDAQ”	La <i>National Association of Securities Dealers Automated Quotation</i> de los Estados Unidos.
“NIF”	Las Normas de Información Financiera Mexicanas.
“OFA” u “Operadora de Franquicias Alsea”	Operadora de Franquicias Alsea, S.A. de C.V. (anteriormente denominada Operadora Dopitam, S.A. de C.V.)
“Operadora DP”	Operadora DP de México, S.A. de C.V.
“Operadora Internacional Alsea” u “OIA”	Operadora Internacional Alsea, S.A. de C.V.
“Operadora West”	Operadora West, S.A. de C.V.
“Operadora y Procesadora de Pollo”	Operadora y Procesadora de Pollo, S.A. de C.V.
“Pei Wei”	PFCCB International, Inc.
“Persona”	Indistintamente una persona física o una persona moral.
“Persona Relacionada”	Aquellas que se ubiquen en alguno de los supuestos siguientes: a) Las personas que controlen o tengan influencia significativa en una persona moral que forme parte del grupo empresarial o consorcio al que la Emisora pertenezca, así como los consejeros o administradores y los directivos relevantes de las integrantes de dicho grupo o consorcio. b) Las personas que tengan poder de mando en una persona moral que forme parte de un grupo empresarial o consorcio al que pertenezca la Emisora. c) El cónyuge, la concubina o el concubinario y las personas que tengan parentesco por consanguinidad o civil hasta el cuarto grado o por afinidad hasta el tercer grado, con personas físicas que se ubiquen en alguno de los supuestos señalados en los incisos a) y b) anteriores, así

**TÉRMINOS****DEFINICIONES**

	como los socios y copropietarios de las personas físicas mencionadas en dichos incisos con los que mantengan relaciones de negocios. d) Las personas morales que sean parte del grupo empresarial o consorcio al que pertenezca la Compañía. e) Las personas morales sobre las cuales alguna de las personas a que se refieren los incisos a) a c) anteriores, ejerzan el Control o influencia significativa.
“Peso”, “Pesos”, “Ps” “\$” o “M.N.”	Ya sea en singular o plural, la moneda de curso legal en México.
“PF Chang’s”	PFCCB International, Inc.
“Principales Ejecutivos”	Son aquellos directivos de Alsea que reportan directamente al Consejo de Administración de la Compañía.
“Precio de Colocación”	El precio de colocación de las Acciones, según se indica en la sección “La Oferta – Características de la Oferta” en este Prospecto.
“Pro Forma”	Es la información financiera que proyecta la posición financiera y resultados a cierta fecha y bajo ciertas premisas.
“Pro Forma de Italianni’s”	Utiliza los estados financieros internos de Italianni’s para el año 2011 y los primeros dos meses del año 2012.
“Prospecto”	El presente prospecto de colocación.
“PTU”	Participación de los trabajadores en las utilidades.
“Reporte Trimestral”	El reporte trimestral de la Emisora correspondiente al tercer trimestre del ejercicio 2012 presentado a la CNBV y la BMV el 18 de octubre 2012.
“QSR”	Tiendas de Consumo Masivo ( <i>Quick Service Restaurants</i> por sus siglas en inglés)
“ROE”	Saldo de la Utilidad neta (últimos 12 meses) entre el capital contable.
“ROIC”	Saldo de la Utilidad de operación después de impuestos (últimos 12 meses) entre la inversión operativa neta (activo total - efectivo e inversiones temporales - pasivo sin costo)
“RNV” o “Registro”	El Registro Nacional de Valores que mantiene la CNBV.
“SAT”	Servicio de Administración Tributaria.
“SC de México”	SC de México, S.A. de C.V.
“SCI”	Starbucks Coffee International, Inc.

<b>TÉRMINOS</b>	<b>DEFINICIONES</b>
“Servicios Inmobiliarios Alsea”	Servicios Inmobiliarios Alsea, S.A. de C.V.
“SHCP”	La Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
“Sistema Domino’s Pizza”	La totalidad de las unidades Domino’s Pizza en operación en México, ya sea que se trate de tiendas corporativas o subfranquiadas.
“Unidades Asociadas”	Corresponde a la operación de Starbucks Chile.
“Unidades Subfranquicias”	Incluye las 191 subfranquicias de Domino’s Pizza en México y las 12 franquicias de Italianni’s.
“UPA”	Utilidad neta por acción de los últimos doce meses.
“TACC”	Tasa anual de crecimiento compuesto.
“TIE”	Tasa de interés interbancaria de equilibrio.
“Ventas Mismas Tiendas”	El comparativo de ventas mismas tiendas considerando solo las unidades que tienen más de 60 semanas de operación.
“West Alimentos”	West Alimentos, S.A. de C.V.

## 2. RESUMEN EJECUTIVO

Este resumen ejecutivo incluye una descripción de las operaciones e información financiera de Alsea. A menos que expresamente se indique lo contrario, los términos: “Alsea”, la “Compañía” y la “Emisora”, significan Alsea, S.A.B. de C.V. y sus subsidiarias. Este resumen ejecutivo podría no contener toda la información que el inversionista debería considerar antes de invertir en las Acciones. Por lo tanto, el público inversionista deberá leer íntegramente el presente Prospecto de manera cuidadosa, incluyendo específicamente, pero sin limitarse a las secciones tituladas “Información General - Factores de Riesgo”, así como el capítulo “Información Financiera” y los estados financieros que se incorporan al mismo y las notas correspondientes.

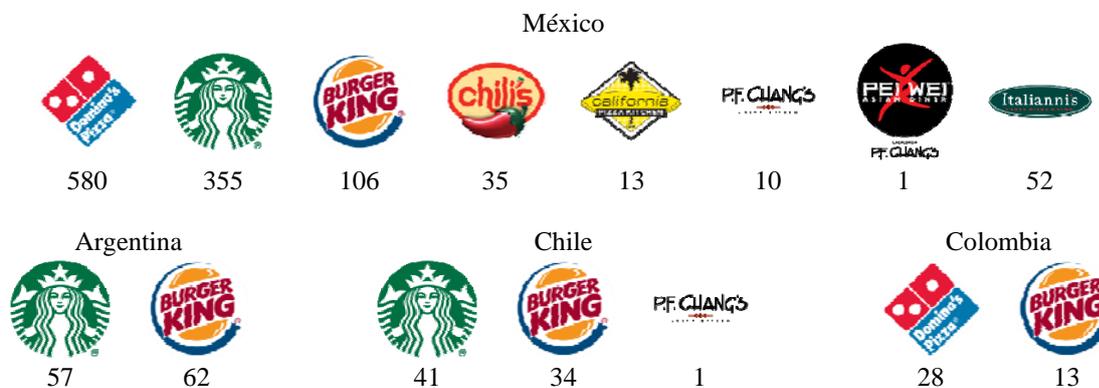
### LA COMPAÑÍA

Somos el operador de restaurantes más grande en Latinoamérica en función de ventas y el jugador regional más grande de marcas a nivel global dentro de los segmentos de comida rápida, cafeterías y comida casual. Contamos con un portafolio amplio y diversificado con marcas como Domino’s Pizza, Starbucks, Burger King, Chili’s Bar & Grill, California Pizza Kitchen, PF Chang’s, Pei-Wei e Italianni’s. Al cierre del tercer trimestre del 2012 operamos 1,388 unidades en México, Argentina, Chile y Colombia. En los últimos doce meses al 30 de septiembre de 2012 nuestras ventas alcanzaron \$12,827 millones de Pesos y el EBITDA se ubica en \$1,424 millones de Pesos.

Nuestro exitoso desempeño se debe principalmente a ofrecer a nuestros clientes un portafolio de marcas premium complementado con un servicio de alta calidad que nos permite diferenciarnos de nuestros competidores. En Alsea trabajamos día a día para superar las expectativas de los clientes, bajo la premisa de mantener estándares excelentes de operación. Asimismo, nuestra amplia experiencia operando en la industria de servicios de alimentos y nuestro inigualable posicionamiento regional, nos han convertido en un socio estratégico para marcas líderes a nivel global, lo cual ha resultado en prolongación de contratos, expansión a nuevos mercados, e incorporación de nuevas marcas a nuestro portafolio. Adicionalmente, manejamos subfranquiciarios de Domino’s Pizza e Italianni’s, con los cuales mantenemos una sólida relación y comunicación constante que permite proveerlos de las mejores estrategias para que en conjunto aseguren el posicionamiento y liderazgo de la marca en México. De 2002 a 2011, nuestras ventas y EBITDA han crecido a una tasa anual de crecimiento compuesta de 16% y de 15%, respectivamente.

Actualmente en México contamos con una posición líder en cada uno de los segmentos en los que operamos. De conformidad con nuestra información interna, somos el principal operador de establecimientos de comida rápida y el número uno en cafeterías a nivel nacional. En el segmento de comida casual, hemos logrado obtener una posición importante gracias a la incorporación de nuevas marcas que han sido muy bien recibidas por el consumidor mexicano. Nuestra gran experiencia nos ha permitido replicar nuestro modelo de negocios en América Latina de forma satisfactoria en los segmentos de comida rápida y cafeterías, y recientemente en el segmento de comida casual. En 2011 servimos a través de nuestras marcas en los diferentes países, a aproximadamente más de 202 millones de clientes lo cual equivale a aproximadamente la población total de México, Argentina, Chile y Colombia en conjunto.

Nuestras operaciones y presencia geográfica se han concentrado estratégicamente en México, Argentina, Chile y Colombia debido a las favorables condiciones económicas que presentan dichos mercados a comparación de otras economías desarrolladas. Al 30 de septiembre de 2012, contamos con 1,388 unidades de las cuales 1,144 son corporativas, 203 son subfranquicias y 41 son asociadas, distribuidas estratégicamente en la región:



Nuestro éxito se debe, entre otros factores, a nuestro modelo de servicios compartidos el cual nos permite dar servicio a todas nuestras marcas a través de una sola plataforma lo cual se traduce en sinergias significativas y ahorro de costos a través de economías de escala. El Centro de Servicios Compartidos ejecuta el soporte administrativo y establece procesos que reducen el tiempo dedicado a los procesos de finanzas y contabilidad, tecnológicas y sistemas, jurídico, recursos humanos, auditoría interna, planeación estratégica, desarrollo y administración y gestoría, permitiendo así a las marcas concentrarse en la operación de las tiendas y el servicio al cliente.

Contamos con socios internacionales que respaldan y monitorean periódicamente sus respectivas operaciones. Hemos mantenido durante más de 20 años una relación de "ganar-ganar" con nuestros socios estratégicos, lo que nos ha permitido cultivar relaciones sólidas y duraderas. En particular, Alsea se ha caracterizado por cumplir con todos los estándares y políticas de las marcas que desarrolla y opera, logrando que su operación y rápido crecimiento sea ejemplo para otros países, como es el caso de Domino's Pizza en donde hemos "tropicalizado" la pizza al gusto de consumidor con apoyo de DPI para estas estrategias.

Adicionalmente, contamos con una plataforma de distribución(DIA) la cual cuenta con un sistema centralizado de vanguardia, a través de la cual distribuimos los insumos a todas las marcas que operamos en México. Esto nos permite contar con disponibilidad de insumos en tiempo y forma y bajo condiciones de precio muy competitivas, además de ahorros importantes en costos en la cadena de suministro.

Para nosotros la gente es lo más importante. La Compañía reconoce al talento humano como la pieza clave para su éxito y busca en todo momento que sea el mejor lugar para trabajar. Llevamos a cabo evaluaciones de colaboradores alineadas a nuestro *Plan Estratégico 2012-2015*, las cuales le permiten monitorear el desempeño y atender las necesidades particulares de capacitación y además, planear el desarrollo profesional de sus colaboradores.

## MISIÓN

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

## Principios:

**El cliente es primero:** Atendemos a nuestros clientes con respeto, pasión e innovación.

**Respeto y lealtad a nuestros compañeros y con la Compañía:** Creamos un ambiente de trabajo de unidad, respetuoso y sin preferencias.

**Excelencia personal y compromiso:** Actuamos siempre de manera honesta y justa sin anteponer los intereses personales.

**Orientación a resultados:** Tomamos decisiones siempre orientadas al beneficio de nuestros clientes, de la Compañía y de nuestros accionistas.

## Áreas Estratégicas:

**CLIENTES:** Superar las expectativas de nuestros clientes a través de una experiencia inigualable.

**GENTE:** Impulsar el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores.

**SINERGIA:** Garantizar sinergias 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 nuestros clientes y colaboradores como una empresa socialmente responsable.

Respecto de las inversiones de capital así como las principales adquisiciones llevadas a cabo por la Compañía durante los últimos años, ver el apartado relativo a "La Emisora – Historia y Desarrollo de la Emisora - Adquisiciones y Fusiones Recientes" en este Prospecto.

## INFORMACIÓN FINANCIERA SELECCIONADA

Las siguientes tablas muestran un resumen de la información financiera selecta consolidada de la Compañía y otra información por los años indicados. Esta información deberá leerse conjuntamente con los Estados Financieros, los

cuales se incluyen en este Prospecto. Los Estados Financieros 2009, 2010 y 2011 han sido auditados por los Auditores Externos de la Compañía y los Estados Financieros No Auditados Tercer Trimestre 2012 fueron sujetos a una revisión limitada.

Los Estados Financieros 2009, 2010 y 2011 están expresados en miles de Pesos y han sido preparados de conformidad con las NIF, y los Estados Financieros No Auditados Tercer Trimestre 2012 están expresados en miles de Pesos y han sido preparados de conformidad con las IFRS, por lo que la información financiera correspondiente a 2012 no es comparable con la de años anteriores.

**Alesa, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias**  
**Información Seleccionada de los Estados de Resultados**

(En miles de Ps.)	Nueve meses terminados el 30 de septiembre de 2012	Nueve meses terminados el 30 de septiembre de 2011	Doce meses terminados el 31 de diciembre de		
			2011	2010	2009
Ventas netas	\$9,891,059	\$7,732,939	\$10,668,771	\$8,947,499	\$8,587,081
Utilidad bruta	6,367,095	5,005,364	6,881,172	5,774,418	5,420,620
EBITDA	1'129,506	827,546	1'259,529	1'003,115	1'000,237
Utilidad de operación	531,829	327,764	535,677	328,082	335,070
Utilidad neta consolidada	250,377	163,872	230,080	158,967	106,960
Utilidad neta de participación controladora	232,507	145,521	202,962	151,203	103,748
Utilidad neta por acción*	0.37	0.24	0.33	0.25	0.17

\*Esta cantidad no se encuentra reflejada en miles de Pesos.

**Alesa, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias**  
**Información Seleccionada de los Estados de Situación Financiera**

Cantidad en miles de Pesos	Al 30 de septiembre de 2012	Al 30 de septiembre de 2011	Al 31 de diciembre de		
			2011	2010	2009
Total del activo	\$9,435,140	\$6,624,882	\$9,407,109	\$6,141,229	\$5,808,809
Total del pasivo	5,863,728	3,418,413	6,099,360	3,030,260	2,676,446
Total del capital contable	3,571,412	3,206,470	3,307,749	3,110,969	3,132,363
Total del pasivo y capital	9,435,140	6,624,882	9,407,109	6,141,229	5,808,809

Cantidad en miles de Pesos	Nueve meses terminados el 30 de septiembre 2012	Nueve meses terminados el 30 de septiembre 2011	Años terminados al 31 de diciembre de		
			2011	2010	2009
<b>Principales cuentas de integración de EBITDA</b>					
EBITDA	\$1,129,506	\$827,546	\$1,259,529	\$1,003,115	\$1,000,237
<b>menos:</b>					
Gastos por Depreciación y Amortización	\$585,356	\$499,782	\$723,852	\$675,033	\$665,167
Utilidad de Operación	\$531,829	\$327,764	\$535,677	\$328,082	\$335,070

	Años terminados al 31 de diciembre de		
	2011	2010	2009
<b>Razones Financieras</b>			
Margen EBITDA	11.8%	11.2%	11.6%
Margen Operativo	5.0%	3.7%	3.9%
EBITDA/Intereses Pagados	8.3x	9.3x	7.3x
Deuda Neta/EBITDA <sup>(1)</sup>	2.60x	0.95x	0.84x
ROIC	8.3%	5.3%	6.7%
ROE <sup>(2)</sup>	7.3%	5.1%	3.4%

(1) Deuda Neta / EBITDA = Deuda Total – Caja y Bancos / EBITDA últimos 12 meses

(2) Utilidad neta / capital contable = ROE

A continuación se presenta, para los últimos tres años y el periodo terminado el 30 de septiembre de 2012, una tabla con el número de unidades operativas por marca al término de cada uno dichos años, así como por el periodo señalado de 2012.

Información de Unidades en Operación					
Marcas	Al 30 de	Al 30 de	Al 31 de diciembre de		
	Septiembre de	Septiembre de	2011	2010	2009
	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Domino's México <sup>(1)</sup>	580	579	578	584	590
Domino's Colombia	28	21	22	21	22
Burger King México	106	106	107	109	108
Burger King Argentina	62	55	58	51	45
Burger King Chile	34	32	32	30	32
Burger King Colombia	13	7	10	6	3
<b>Total Unidades de Comida Rápida</b>	<b>823</b>	<b>800</b>	<b>807</b>	<b>801</b>	<b>800</b>
Starbucks México	355	318	337	300	266
Starbucks Chile <sup>(2)</sup>	41	35	36	31	30
Starbucks Brasil <sup>(2)</sup>	0	0	0	0	24
Starbucks Argentina	57	39	50	30	14
<b>Total Unidades Cafeterías</b>	<b>453</b>	<b>392</b>	<b>423</b>	<b>361</b>	<b>334</b>
Chili's Grill & Bar	35	32	33	31	29
California Pizza Kitchen	13	10	10	9	7
P.F. Chang's China Bistro	10	8	9	4	1
P.F. Chang's China Bistro LatAm	1	0	0	0	0
Pei Wei Asian Diner	1	0	1	0	0
Italianni's <sup>(4)</sup>	52	0	0	0	0
<b>Total Unidades Comida Casual</b>	<b>112</b>	<b>50</b>	<b>53</b>	<b>44</b>	<b>37</b>
<b>TOTAL UNIDADES</b>	<b>1,388</b>	<b>1,242</b>	<b>1,283</b>	<b>1,206</b>	<b>1,171</b>
<b>Total de Unidades Corporativas</b>	<b>1,144</b>	<b>1,040</b>	<b>1,077</b>	<b>1,011</b>	<b>952</b>
Total de Unidades Subfranquicias	203	167	170	164	165
Total de Unidades Asociadas	41	35	36	31	54

(1) Incluye las subfranquicias del Sistema Domino's Pizza en México.

(2) Corresponde a unidades asociadas.

(3) Incluye al 30 de Septiembre de 2012, doce unidades de franquicia.

## **FORTALEZAS**

*Líder en segmentos clave de la industria de servicios de alimentos en mercados con alto potencial de crecimiento*

Contamos con 1,388 unidades a través de algunas de las franquicias más populares a nivel global en cuatro de los principales países de la región latinoamericana: México, Chile, Colombia y Argentina. Con un negocio enfocado a adultos jóvenes y familias con hijos, nos hemos beneficiado de una creciente población, consumidores más jóvenes comparado con países desarrollados así como condiciones socio-económicas favorables. Según información de la Comisión Económica para América Latina (“CEPAL”), estos territorios cuentan con una población de aproximadamente 216 millones de habitantes de los cuales el 45% son menores a 25 años. Adicionalmente, mejoras en las condiciones macroeconómicas de estos territorios han modernizando las costumbres de consumo e incrementando el poder adquisitivo de los consumidores incrementando la base de potenciales clientes para Alsea.

Nuestro liderazgo en la región, aunado a diversos factores económicos favorables nos ha permitido contar con crecimientos significativos históricos. Las ventas totales presentan un crecimiento anual compuesto de 11% entre 2009 y 2011. Nuestras ventas en América Latina han pasado de representar 16% de nuestras ventas totales en 2009 a representar 23% de nuestras ventas totales al cierre de 2011. Lo último debido a la expansión e incorporación de marcas que nos han permitido aprovechar oportunidades que se han presentado en América Latina. Adicionalmente hemos mejorado nuestros márgenes incrementando la rentabilidad en las diferentes unidades de negocio.

Operamos en los segmentos de Comida Rápida, Cafeterías y Comida Casual los cuales han demostrado un comportamiento estable durante la crisis económica y tienen un potencial importante de crecimiento. Al cierre del tercer trimestre de 2012, 59% de nuestras unidades pertenecen al segmento de Comida Rápida, 33% al segmento de Cafeterías y 8% al segmento de Comida Casual.

*Mayor operador de portafolio multimarca en Latinoamérica y socio estratégico estable y de operación eficiente en los diferentes segmentos en los que participa.*

Somos el principal operador de marcas de consumo en los segmentos de Comida Rápida (Domino’s Pizza, Burger King), Cafeterías (Starbucks Coffee) y Comida Casual (Chili’s Grill & Bar, California Pizza Kitchen, P.F. Chang’s, Pei Wei e Italianni’s). En México, contamos con un portafolio de 1,144 tiendas corporativas que cubren la mayor parte de la República Mexicana. Aunque operamos la mayoría de nuestras tiendas (82% de las unidades en México), hemos identificado oportunidades selectas para otorgar subfranquicias a terceros quienes cuentan con costos de operación e implementación menores y pueden llevar a nuestras marcas a poblaciones más pequeñas, mejorando así la penetración de la marca. Actualmente, contamos con 203 subfranquicias en México adicionales a las tiendas corporativas y operamos el 100% de nuestras tiendas en América Latina excepto por el convenio que se tiene celebrado con Starbucks en Chile.

Nos hemos convertido en un socio estratégico para cada una de las marcas que operamos en la región. Asimismo, contamos con contratos a largo plazo. Ver “La Emisora” – Descripción del Negocio – Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos – Principales Contratos.”

Nuestras operaciones exitosas y eficientes nos han dado la oportunidad de compartir mejores prácticas con los corporativos de las marcas que operamos; por ejemplo, desarrollamos un sistema de producción de masa más eficiente para la producción de Domino’s en México, el cual ha servido como ejemplo para la producción en otros países.

Adicionalmente, contamos con una exitosa y comprobada trayectoria de integración de marcas nuevas habiendo integrado recientemente las operaciones de Italianni’s a nuestra cadena productiva lo cual nos permitió capturar sinergias importantes logrando economías de escala de la operación de compras así como al integrar el programa de distribución y suministro al nuestro.

*Reconocida trayectoria basada en crecimiento sostenible y rentable*

Hemos logrado un crecimiento histórico sostenible y rentable soportado de manera orgánica e inorgánica siendo este último a través de las diversas adquisiciones que hemos venido realizando. Contamos con un crecimiento anual compuesto de 16% en ventas en los últimos 9 años. Hemos asegurado que nuestro crecimiento esté respaldado de manera responsable por una estructura de capital eficiente con perfil de deuda moderada. Nuestros flujos operativos nos han permitido fondar el crecimiento orgánico mientras que el crecimiento inorgánico se ha soportado con financiamiento prudente. Las adquisiciones que hemos hecho en el pasado se caracterizan por negocios con un alto

potencial de expansión, marcas reconocidas y una alta captura de sinergias; desde 2009 hemos integrado al portafolio marcas como P.F. Chang's, Italianni's y Pei Wei.

Asimismo, contamos con un alto potencial de expansión orgánica de las marcas que operamos en los territorios actuales. En 2009, 2010 y 2011 tuvimos una apertura neta de 36, 35 y 77 unidades respectivamente y solamente en los primeros tres trimestres de 2012 hemos aperturado 105 unidades adicionales. Tenemos el potencial de incrementar la cobertura de nuestras marcas en México y de introducir nuevos segmentos a América Latina iniciando recientemente con la apertura del primer P.F. Chang's en Chile durante el mes de julio de este año.

#### *Integración vertical gracias a nuestras operaciones logísticas de alta calidad*

Tenemos la capacidad para controlar y operar el suministro de insumos a nuestras distintas unidades de negocio mediante DIA, empresa dedicada a la operación de logística la cual se especializa en la compra, importación, traslado, almacenamiento y distribución en todo México de nuestros productos alimenticios en las modalidades de congelado, refrigerado y seco para abastecer a todas las marcas y tiendas que operamos.

Creemos que operar 4 centros de distribución, administrados estratégicamente en el país, nos da una ventaja operativa ya que nos permite tener un suministro eficiente y flexible a todas las unidades de las diferentes marcas.

Asimismo, actualmente estamos incorporando al proceso de logística y distribución la automatización con el apoyo de sistemas como WMS (Warehouse Management System) y TMS (Transportation Management System), los cuales optimizarán nuestros tiempos de entrega y mejorarán nuestra planeación de la demanda mediante mejor flujo de información a lo largo de la cadena de suministro.

Adicionalmente, somos responsables de la elaboración y distribución de masa para pizza para todo el Sistema Domino's Pizza en México. También somos los principales distribuidores a terceros del sistema Burger King y Domino's en México.

#### *Con nuestro modelo de servicios compartidos, logramos una eficiente administración de recursos*

Una de las principales razones de nuestro éxito se basa en nuestro modelo de servicios compartidos entre las diferentes unidades de negocio. A diferencia de otros competidores quienes llevan acabo todos sus procesos a nivel de tienda o marca, nosotros podemos lograr importantes sinergias y economías de escala que se traducen en ahorros significativos para la Compañía a través del Centro de Servicios Compartidos, esto es, centralizar todos los procesos de administración y logística que no estén enfocados en la operación de las unidades de negocio. En general, las funciones que se incluyen en el Centro de Servicios Compartidos son todas aquellas funciones de soporte al negocio, como: contabilidad, recursos humanos, tecnología y compras entre otros.

Nuestro modelo de servicios compartidos no sólo nos permite consolidar y mejorar la eficiencia de los procesos, sino que también permite que las unidades de negocio puedan dedicar todos sus esfuerzos y tiempo en los procesos operacionales de cada una de las marcas, mejorando así la calidad en el servicio que ofrecemos a nuestros clientes. Adicionalmente, el modelo de servicios compartidos se vuelve un pilar de nuestra estrategia ya que facilita la incorporación de nuevas adquisiciones y unidades de negocio.

Gracias a nuestros esfuerzos para integrar todas las unidades de negocio en una misma plataforma hemos mejorado nuestros resultados significativamente. Nuestros márgenes operativos se han incrementado en los últimos años, un ejemplo de esto es que nuestro margen EBITDA se incrementó de 11% en 2010 a 12% al cierre de 2011. Consideramos que nuestra plataforma operativa nos permite alcanzar un crecimiento orgánico más rentable, así como aprovechar las oportunidades que se nos presentan.

#### *Equipo de Administración Comprometido y Debidamente Capacitado, con Amplia Experiencia en el Sector de la Operación de Restaurantes*

Nuestro equipo de administración de primer nivel cuenta en promedio con 15 años de experiencia en la industria, y consideramos que han demostrado que cuentan con la preparación, experiencia y motivación necesarias para ejecutar los planes de nuestra estrategia de desarrollo.

Consideramos que nuestra cultura de enfoque en el cliente y superar sus expectativas, así como nuestros principios de respeto y lealtad, excelencia personal y orientación a resultados, nos ha permitido superar las propias expectativas

propuestas, creando así una cultura basada en el trabajo en equipo, y dando como resultado un equipo de administración comprometido en alcanzar nuestras metas.

Contamos con un grupo de gerentes a nivel tiendas, de alta capacidad y compromiso para cada uno de los formatos y marcas que manejamos que nos facilita la ejecución de nuestra estrategia de centralización de procesos en los puntos de venta.

Gracias a nuestro nivel de institucionalización y gobierno corporativo hemos logrado una mejora continua en nuestro desempeño, logrando adaptarnos a las nuevas necesidades de nuestros clientes y la industria, aprovechando las oportunidades que se presentan para impulsar nuestro crecimiento, así como generando la transparencia necesaria de un negocio institucional bajo el cumplimiento de nuestro código de mejores prácticas corporativas.

## ESTRATEGIA

El principal objetivo de nuestro negocio es seguir siendo uno de los principales operadores de restaurantes en América Latina, con marcas líderes a nivel global dentro de los segmentos de comida rápida, cafeterías y comida casual, a la vez que mantenemos una sólida posición financiera que nos permita capturar las oportunidades de crecimiento, agregamos valor al accionista y superamos las expectativas de nuestros clientes.

Vamos a continuar implementando las siguientes estrategias que pensamos mejorarán nuestro negocio, nuestra posición en el mercado, y que esperamos fortalecerán nuestras ventajas competitivas bajo el siguiente esquema.



*Aprovechar el posicionamiento de las marcas en los mercados actuales en los que operamos y ampliar nuestra presencia*

Nuestra intención es seguir concentrando esfuerzos en iniciativas que nos ayuden a potenciar el negocio actual con un crecimiento sostenido. Consideramos que i) el fuerte posicionamiento de nuestras marcas dentro de los mercados actuales en los que operamos; ii) nuestro exitoso historial de apertura de tiendas; y iii) nuestra capacidad probada para generar continuamente flujo de efectivo, nos permitirán ampliar nuestra presencia mediante crecimiento orgánico. En los últimos 10 años nuestro número de unidades y restaurantes ha crecido a una TACC de 11% logrando alcanzar al 30 de septiembre de 2012, 1,388 tiendas.

Asimismo, pretendemos crecer las Ventas Mismas Tiendas mediante la implementación de estrategias de promoción y la introducción de nuevos productos. Por ejemplo, logramos reposicionar la marca Domino's Pizza en México a través de nuestra campaña "Re-inventamos la Pizza" la cual consiste en ofrecer una mejor pizza con mejores ingredientes a precios muy atractivos. De esta forma logramos incrementar el número de órdenes para posteriormente introducir productos más rentables que nos permitieron incrementar las ventas sin afectar nuestros márgenes.

Dada la penetración actual de nuestras marcas en estos mercados, creemos que tenemos un muy alto potencial para continuar expandiendo nuestro negocio incrementando la cobertura geográfica de nuestras unidades en México, Chile, Colombia y Argentina. De la misma manera buscamos mejorar la eficiencia de nuestra expansión otorgando de manera selecta subfranquicias a socios estratégicos que nos permitan llevar a nuestras marcas a poblaciones más pequeñas dado que cuentan con costos de operación e implementación menores.

*Mantenernos como el mejor socio estratégico de la región*

Nos hemos establecido como un socio estratégico para los dueños de las marcas que operamos gracias a nuestros resultados, nuestra incomparable trayectoria como socio y nuestra gran experiencia en la industria y la región. Pretendemos continuar esforzándonos para mantener sólidas relaciones de negocio con nuestros socios que nos permitan continuar operando y creciendo nuestras marcas.

Asimismo, tenemos la intención de continuar manteniéndonos como un socio estratégico para marcas que buscan penetrar nuevos mercados. Nuestra sólida posición en el mercado mexicano y Latinoamericano, así como nuestra extensa infraestructura operativa, nos posicionan como una plataforma única de entrada al sector que ha dado como resultado la creación de nuevos negocios para nosotros.

*Continuar buscando nuevas oportunidades que agreguen valor a nuestro negocio y a nuestros accionistas*

La industria de Food Service en América Latina ofrece una gran variedad de opciones para los consumidores, la mayoría de los cuales siguen siendo negocios locales. Según nuestras estimaciones internas, en este entorno contamos con un mercado potencial de aproximadamente EUA\$28 billones<sup>1</sup> en los mercados donde estamos posicionados.

Creemos que nuestro portafolio de marcas y presencia geográfica ofrece un atractivo perfil para nuestros accionistas. Sin embargo, como parte de nuestra estrategia, seguimos analizando y buscando capturar las oportunidades que ofrece México y el resto de América Latina principalmente a través de:

- El desarrollo de comida casual en América Latina. Vemos la oportunidad de extender nuestras marcas actuales y nuestras mejores prácticas a otros mercados. Recientemente hemos abierto en Chile el primer restaurante de P.F. Chang's y esperamos seguir creciendo este segmento en la región.
- La diversificación de marcas en nuestro portafolio. Pretendemos considerar y analizar potenciales adquisiciones de marcas que aporten valor a nuestro portafolio de negocio. Adquisiciones como la reciente de Italianni's, nos confirman que ésta es una estrategia de éxito que nos va a permitir seguir siendo uno de los mayores operadores de restaurantes en América Latina facilitando nuestro crecimiento y agregando valor para nuestros accionistas.

*Continuar con una sólida posición financiera que nos permita implementar el plan estratégico de crecimiento y mantener rendimientos atractivos*

Para nosotros la estrategia de crecimiento debe ir de la mano de una estrategia de fortalecimiento de balance y una sólida posición de liquidez con un perfil de deuda moderado que nos permita aprovechar las oportunidades que se presenten.

Nuestro sólido desempeño operativo y financiero ejemplifica las ventajas de la Compañía, incluyendo nuestra capacidad para competir en entornos complejos y cada vez más competitivos. Planeamos un crecimiento en forma alineada, sinérgica y sostenida, minimizando el riesgo, y buscando incrementar el patrimonio de nuestros accionistas.

Adicionalmente, tenemos la intención de aprovechar la implementación de nuestro Modelo de Servicios Compartidos para continuar creando sinergias entre nuestras marcas que nos permitan seguir mejorando nuestros márgenes operativos, reducir costos en abastecimiento y almacenaje, optimizar procesos internos de tecnología y otros gastos generales, logrando así mejores rendimientos para nuestros accionistas.

---

<sup>1</sup> Fuente: Euromonitor

*Superar las expectativas de nuestros clientes ofreciendo las mejores alternativas en la industria de servicios de alimentos*

Estamos comprometidos en superar las expectativas de nuestros clientes en base a nuestros principios de (i) el cliente es primero; (ii) respeto y lealtad con nuestros compañeros y con la Emisora; (iii) la excelencia personal y compromiso; y (iv) la orientación a resultados, definimos nuestra estrategia para la superación de las expectativas de nuestros clientes.

Estas estrategias con clientes están enfocadas en hacer de cada servicio una experiencia inigualable en cuanto a producto, servicio e imagen. Como hemos mencionado anteriormente, la innovación en productos como Domino's Pizza, el lanzamiento de nuevos formatos de venta como kioscos de helados Burger King, o los programas de fidelidad y recompensa, son algunas de las estrategias que hemos implementado para fomentar la lealtad por parte de nuestros clientes.

*Buscamos mantener el desarrollo de nuestras prácticas corporativas y nuestra responsabilidad social, con el objetivo de ser reconocidos por nuestros, clientes, colaboradores y accionistas*

Para nosotros es sumamente importante continuar con prácticas corporativas profesionales y transparentes que nos ayuden a brindar la seguridad a nuestros accionistas y potenciales inversionistas de la manera en la que operamos nuestro negocio. Al tener prácticas corporativas profesionales nos aseguramos de tener transparencia en nuestras operaciones, generar información oportuna y confiable, incrementar el valor para la Compañía y nuestros accionistas, tener las herramientas para poder medir el desempeño del negocio, tener un buen control de riesgos, generar credibilidad con instituciones financieras, entre otros beneficios, lo cual nos ayuda a asegurar una mejor implementación de nuestro plan estratégico y a asegurar que todos nuestros empleados y accionistas estén trabajando en el mismo camino para lograr las metas y resultados de la Compañía.

De la misma manera creemos que ser una empresa socialmente responsable nos ayuda a fortalecer nuestro compromiso por el bienestar de nuestros clientes, la calidad de vida y el desarrollo de nuestros empleados, el apoyo y crecimiento de las comunidades en donde operamos, así como a proteger y cuidar el medio ambiente. Cumplimos con un conjunto de normas y principios referentes a la realidad social, económica y ambiental que nos ayudan a ser más productivos, contando con políticas, programas y estrategias que favorecen el pleno desarrollo humano, para dar ejercicio a una Responsabilidad Social. Asimismo, cumplimos con los requisitos de las disposiciones legales aplicables a las emisoras de valores, llevando a cabo procesos de homologación de políticas, procedimientos y de reglamentación interna, entre otros.

## **RESUMEN DEL COMPORTAMIENTO DE LA ACCIÓN EN EL MERCADO DE VALORES**

A continuación se presenta el comportamiento que han tenido las acciones de Alsea por los siguientes periodos:

Comportamiento Anual (Precios ajustados por el Split de 4 a 1 de febrero 2007)

<b>Año</b>	<b>Volumen</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Cierre</b>
2005	29,568,000	\$ 7.50	\$ 4.63	\$ 6.94
2006	46,806,506	\$ 16.25	\$ 6.625	\$ 14.72
2007	259,978,933	\$ 20.93	\$ 12.66	\$ 15.30
2008	216,337,321	\$ 15.07	\$ 5.39	\$ 6.23
2009	486,578,064	\$ 10.24	\$ 3.20	\$ 10.09
2010	346,454,903	\$ 13.71	\$ 9.86	\$ 12.93
2011	251,921,992	\$ 14.32	\$ 9.80	\$ 14.08

Comportamiento Trimestral (Precios ajustados por el Split de 4 a 1 de febrero 2007)

<b>Año</b>	<b>Trimestre</b>	<b>Volumen</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Cierre</b>
2009	I	135,471,982	\$6.39	\$3.2	\$4.16
2009	II	123,451,588	\$7.77	\$4.4	\$7.48
2009	III	110,828,859	\$8.87	\$6.78	\$8.73
2009	IV	116,825,635	\$10.24	\$8.51	\$10.09

2010	I	118,611,004	\$13.40	\$9.86	\$13.40
2010	II	91,199,455	\$13.71	\$11.81	\$12.10
2010	III	58,735,471	\$12.96	\$12.10	\$12.57
2010	IV	77,908,973	\$13.00	\$11.75	\$12.93
2011	I	72,769,124	\$14.32	\$11.84	\$12.61
2011	II	44,633,041	\$13.88	\$11.77	\$11.92
2011	III	41,857,202	\$13.44	\$10.12	\$10.12
2011	IV	92,662,625	\$14.26	\$9.80	\$14.08
2012	I	67,438,867	\$18.20	\$14.48	\$18.20
2012	II	84,984,656	\$19.70	\$15.30	\$17.82
2012	III	54,532,403	\$20.10	\$19.31	\$20.04

Fuente: FINSAT

### Comportamiento Mensual

Año	Mes	Volumen	Máximo	Mínimo	Cierre
2009	Enero	28,231,932	\$6.69	\$4.97	\$4.97
2009	Febrero	32,558,335	\$5.03	\$4.24	\$4.24
2009	Marzo	74,681,715	\$4.16	\$3.20	\$4.16
2009	Abril	57,298,721	\$5.65	\$4.40	\$5.62
2009	Mayo	40,809,768	\$7.77	\$5.80	\$7.39
2009	Junio	25,343,099	\$7.65	\$6.79	\$7.48
2009	Julio	22,308,058	\$7.75	\$6.78	\$7.7
2009	Agosto	52,609,949	\$8.70	\$7.57	\$8.25
2009	Septiembre	35,253,751	\$8.87	\$8.17	\$8.73
2009	Octubre	52,398,322	\$10.00	\$8.51	\$8.80
2009	Noviembre	29,261,523	\$10.24	\$8.83	\$10.24
2009	Diciembre	35,165,790	\$10.21	\$9.42	\$10.09
2010	Enero	27,170,597	\$10.45	\$9.86	\$10.37
2010	Febrero	37,200,924	\$11.52	\$10.00	\$11.52
2010	Marzo	54,239,483	\$13.40	\$11.42	\$13.40
2010	Abril	41,260,681	\$13.71	\$12.83	\$13.29
2010	Mayo	27,217,778	\$13.04	\$11.81	\$12.85
2010	Junio	22,720,996	\$12.92	\$12.10	\$12.10
2010	Julio	22,907,004	\$12.9	\$12.10	\$12.55
2010	Agosto	18,624,407	\$12.79	\$12.32	\$12.37
2010	Septiembre	17,204,060	\$12.79	\$12.37	\$12.57
2010	Octubre	26,039,809	\$12.73	\$12.45	\$12.55
2010	Noviembre	21,733,739	\$12.60	\$11.75	\$11.93
2010	Diciembre	30,135,425	\$13.00	\$12.15	\$12.93
2011	Enero	38,926,706	\$14.32	\$13.02	\$13.75
2011	Febrero	19,508,540	\$13.74	\$12.80	\$12.90
2011	Marzo	14,333,878	\$12.65	\$11.84	\$12.61
2011	Abril	15,230,265	\$13.88	\$12.74	\$13.07
2011	Mayo	13,521,639	\$12.91	\$11.77	\$12.42
2011	Junio	15,881,137	\$12.60	\$11.86	\$11.92
2011	Julio	17,234,010	\$13.44	\$11.79	\$13.29
2011	Agosto	14,681,567	\$13.23	\$11.07	\$11.70
2011	Septiembre	9,941,625	\$12.00	\$10.12	\$10.12
2011	Octubre	23,373,499	\$14.01	\$9.80	\$13.83
2011	Noviembre	54,395,112	\$14.23	\$13.22	\$13.76
2011	Diciembre	14,894,014	\$14.26	\$13.14	\$14.08
2012	Enero	17,351,026	\$15.79	\$13.32	\$14.70
2012	Febrero	25,902,300	\$17.29	\$14.79	\$16.74

2012	Marzo	23,839,833	\$18.30	\$16.70	\$18.20
2012	Abril	15,735,753	\$19.90	\$17.50	\$17.84
2012	Mayo	24,111,841	\$18.08	\$15.73	\$16.77
2012	Junio	45,110,280	\$18.33	\$14.95	\$17.82
2012	Julio	17,977,054	\$19.10	\$17.31	\$18.36
2012	Agosto	21,001,061	\$19.33	\$17.90	\$18.89
2012	Septiembre	15,554,288	\$20.10	\$19.71	\$20.04
2012	Octubre	23,029,080	\$21.08	\$20.73	\$21.00

Fuente: FINSAT

### 3. FACTORES DE RIESGO

Los inversionistas deberán considerar cuidadosamente los riesgos descritos a continuación, en conjunto con toda la demás información incluida en este Prospecto previo a tomar una decisión de invertir en las Acciones. En caso de ocurrir cualquiera de los siguientes riesgos, nuestro negocio, resultados de operación y situación financiera podrían deteriorarse materialmente. En tal caso, el precio de mercado de nuestras Acciones podría disminuir y los inversionistas podrían perder una parte o la totalidad de su inversión. Los riesgos descritos a continuación son los riesgos que conocemos o que actualmente consideramos pudiesen tener un efecto adverso significativo en nosotros; existe la posibilidad de que en el futuro surjan, o adquieran una mayor relevancia, otros riesgos actualmente desconocidos por nosotros, lo cual podría tener un efecto adverso significativo en Alesa y su negocio. Derivado de lo anterior, invertir en nuestras Acciones implica cierto nivel de riesgo.

#### a) Factores de Riesgo Relacionados con el Negocio de la Emisora

*Incrementos en los costos de materias primas y otros costos de operación, así como problemas en la cadena de suministros podrían afectar los resultados de operación*

Aún cuando tomamos medidas para anticipar cambios en los costos de ciertas materias primas que utilizamos en la elaboración de sus productos, cualquier incremento en los ingredientes de sus productos que no puedan ser trasladados a los consumidores podría afectar sus resultados de operación. Somos susceptibles a incrementos en costos por factores fuera de nuestro control, tales como las condiciones macro-económicas, ciclicidad, demanda, condiciones climáticas y regulación sanitaria, entre otras. Asimismo, cualquier incremento en el costo de los energéticos utilizados en nuestros establecimientos, en la producción o en la transportación de materias primas, podría afectar de manera adversa sus costos de ventas y, por consiguiente, nuestros resultados de operación.

Contamos con un potencial riesgo por las siguientes situaciones:

- Desabasto de insumos.
- Manejo de productos perecederos.
- Una posible escasez en la producción primaria de los alimentos o una posible sequía.

*Dependencia de personal clave y fuerza laboral*

La implementación de nuestras estrategias y la capacidad para lograr nuestras metas de crecimiento dependen, en gran medida, de nuestra capacidad de reclutar, seleccionar, capacitar y mantener ciertos funcionarios clave así como su fuerza laboral. No podemos garantizar la permanencia de dichos funcionarios en la misma, y que, en su caso, los mismos sean reemplazados por funcionarios con las mismas características, por lo que nuestras operaciones podrían verse afectadas.

En virtud de (i) la necesidad de sostener nuestro crecimiento con una fuerza laboral capacitada y motivada, (ii) que históricamente hemos tenido altos niveles de rotación de personal (como sucede en la industria), y (iii) que el costo laboral es uno de nuestros rubros de costo más importantes; en el futuro podríamos tener que incurrir en costos laborales más altos con el fin de estar en posición de reclutar, seleccionar, capacitar y mantener una fuerza laboral suficiente para sostener nuestro crecimiento. Ver “Emisora – Descripción del Negocio – Recursos Humanos” en este Prospecto.

*Factores relacionados con la competencia*

La industria de comida rápida y comida casual es altamente competitiva en términos de precio, calidad de productos, desarrollo de nuevos productos, iniciativas de promoción y publicidad, servicio al cliente, ubicación y reputación. Si no somos capaces de lograr que nuestros establecimientos compitan de manera exitosa con otros establecimientos similares en los mercados en los que participa actualmente o en el futuro, nuestros resultados de operación se verían afectados de manera adversa.

Por otro lado, en caso de que continuemos con nuestro crecimiento, las disposiciones en materia de competencia económica podrían limitar nuestras actividades en el futuro, incluyendo nuestro crecimiento a través de fusiones o adquisiciones.

### *Incumplimiento en el pago de pasivos bancarios, bursátiles o reestructuras de los mismos*

Al día de hoy hemos cumplido con las obligaciones contenidas en los contratos que documentan pasivos bancarios, bursátiles o reestructuras de los mismos. Ante cualquier incumplimiento en el pago de cualquier cantidad de principal o intereses, bajo dichos contratos, el acreedor estaría facultado para dar por vencidas anticipadamente las obligaciones a cargo de Alsea, y hacer exigible el pago del saldo insoluto del crédito.

### *Operaciones registradas fuera de balance*

Tenemos operaciones fuera de balance las cuales corresponden a arrendamientos contratados por algunas de nuestras subsidiarias; estos contratos de arrendamientos corresponden a arrendamientos puros sobre automóviles utilitarios y sobre equipo de cómputo diverso.

En caso de incumplir con algún contrato de arrendamiento puro, nos encontramos obligados a cumplir de forma anticipada e inmediata todas nuestras obligaciones, incluyendo la de pago y penas por terminación anticipada, y deberemos devolver inmediatamente todos los vehículos al arrendador correspondiente en el lugar indicado por el arrendador.

### *Posible incumplimiento de los requisitos de mantenimiento del listado en BMV y/o inscripción en el Registro*

Cumplimos con los requisitos en tiempo de mantenimiento en la BMV y/o inscripción en el RNV; pero si por algún motivo la Emisora llegase a incumplir con los requisitos de mantenimiento del listado en la BMV y/o inscripción en el RNV al amparo de ciertos procedimientos, podríamos ser deslistados.

### *Existencia de créditos que obliguen a conservar determinadas proporciones en nuestra estructura financiera*

Contamos con algunas limitantes financieras derivadas de nuestros contratos de préstamos bancarios:

**Cobertura de Deuda.-** Mantener durante la vigencia del crédito y tomando como base la información financiera consolidada trimestral no supere una razón de Deuda Neta / Utilidad antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización de los últimos doce meses (EBITDA) de 3.0 veces, calculándose de la siguiente manera: Total de pasivos financieros menos caja / Utilidad antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortizaciones últimos doce meses (EBITDA).

**Índice de Cobertura de Intereses.-** Mantener durante la vigencia del crédito, tomando como base la información financiera consolidada trimestral una cobertura de intereses (utilidad antes de gastos financieros, intereses, impuestos, depreciación y amortización, EBITDA) / Gastos Financieros, un nivel de cobertura igual o mayor a 3.5 veces, entendiéndose como gastos financieros a los intereses pagados. Al día de hoy contamos con las limitantes mencionadas que podrían cambiar si contratamos nuevos créditos en el futuro.

En caso de incumplir las limitantes financieras y en caso de no llegar a un acuerdo o negociación con los bancos, éstos podrían solicitar el vencimiento anticipado de los créditos.

### *Accionistas Principales*

Los Accionistas Principales, ejercen una influencia significativa en nuestras estrategias de negocio, administración y operaciones. Asimismo, los Accionistas Principales tienen la facultad de elegir a la mayoría de los miembros del consejo de administración y determinar las resoluciones de dicho órgano colegiado, así como las resoluciones adoptadas por la asamblea de accionistas.

### *Podríamos no ser capaces de lograr los beneficios esperados de adquisiciones futuras*

Un elemento clave de nuestra estrategia de crecimiento es la adquisición de establecimientos que participan en el sector de comida rápida y comida casual, y su integración a la operación de los establecimientos ya existentes. Nuestra capacidad para alcanzar los beneficios esperados de estas adquisiciones depende, en gran parte, de nuestra capacidad para integrar nuevas operaciones con operaciones actuales y para aplicar sus prácticas de negocio en las nuevas operaciones en una forma oportuna y efectiva. Estos esfuerzos podrían no ser exitosos. Asimismo, nuestra estrategia depende de nuestra capacidad para identificar y adquirir activos adecuados a precios competitivos. No se puede asegurar que tendremos éxito en identificar o adquirir activos idóneos en el futuro.

En particular, nuestra incursión al mercado de establecimientos de comida casual y su integración a nuestro modelo de negocio y a la operación de establecimientos de comida rápida, las cuales son sustancialmente diferentes entre sí, podría no ser exitosa. Los establecimientos de comida casual requieren de inversiones significativamente mayores que los establecimientos de comida rápida. Si no somos capaces de operar en forma eficiente dichos establecimientos y de integrarlos a nuestro modelo de negocio, nuestra liquidez, situación financiera y resultados de operación podrían verse afectados en forma adversa.

#### *Dependencia de marcas propiedad de terceros*

Las marcas bajo las cuales operamos nuestros establecimientos son propiedad de terceros y tenemos el derecho de usarlas al amparo de contratos de franquicia o de asociación. De conformidad con dichos contratos, tenemos obligaciones relacionadas con la realización de inversiones de capital y apertura de establecimientos, obligaciones de confidencialidad respecto de algunos asuntos relacionados con la franquicia, obligaciones respecto del uso de las marcas y nombres comerciales, obligaciones de mantener cierta estructura de capital, obligaciones de entregar reportes a los propietarios de las marcas y otras. Ver “La Emisora – Descripción del Negocio – Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos”.

Consideramos que nos encontramos en cumplimiento de todas sus obligaciones significativas al amparo de dichos contratos y que las relaciones con los propietarios de las marcas que operamos han sido, y continúan siendo, buenas. No obstante, en caso de que incumplieremos con cualquiera de dichos contratos o en caso de que los mismos terminaran y no renováramos a su vencimiento, no seríamos capaces de continuar operando las marcas respectivas, lo cual podría tener un efecto significativo adverso en sus resultados de operación.

Asimismo, no tenemos injerencia sobre los derechos de uso, goce o disposición que los terceros titulares de las marcas que operamos le den a las mismas, por lo que cualquier transmisión, enajenación o gravamen sobre dichas marcas por parte de los titulares de los derechos de propiedad intelectual correspondiente, podría tener un efecto en nuestros resultados ya sea para usar o renovar cualesquiera contratos sobre éstas.

#### *Dependencia sobre la reputación de las marcas propiedad de terceros*

Como franquiciataria o asociada de los establecimientos que operamos, podemos vernos afectados en el supuesto que los franquiciantes o titulares de las marcas generen una reputación negativa sobre las mismas a nivel internacional, pudiendo esto afectar nuestra imagen frente a nuestros clientes y con ello afectar nuestros resultados por la posible disminución y falta de consumo en nuestros establecimientos a nivel nacional.

#### *La Participación de la Compañía en Café Sirena y en Starbucks Coffee Argentina, los Joint Venture con Starbucks Corporation para México y Argentina, podría verse reducida*

Alsea, a través de su subsidiaria SC de México actualmente es titular del 82% del capital social de Café Sirena, y Operadora Internacional Alsea actualmente es titular del 82% del capital social de Starbucks Coffee Argentina; las compañías a través de las cuales operamos la marca Starbucks Coffee en México y Argentina, respectivamente. SCI tiene el 18% restante de ambas Compañías. De conformidad con el contrato de asociación (*joint-venture*) entre SCI y Alsea, SCI tiene la opción de incrementar su participación en el capital social de Café Sirena y de Starbucks Coffee Argentina hasta el 50%. En enero de 2009 SCI decidió no ejercer la opción de incrementar su participación en Café Sirena; asimismo en octubre de 2011 se establecieron nuevos términos en el contrato por lo que la opción de compra de ambas subsidiarias que podía ser ejercida en 2012, fue extendida hasta octubre de 2016 bajo la condición de que si cumplimos con el plan de aperturas pactados para los siguientes cinco años con SCI, esta condición quedará sin validez de forma permanente. El plan de expansión que tenemos contemplado a 5 años es la apertura anual de 45 unidades en México y 22 unidades en Argentina, aproximadamente. SCI podría ejercer la opción mediante la compra de una porción de la participación de SC de México en Café Sirena, o mediante la suscripción de partes sociales adicionales emitidas por Café Sirena, de la misma forma SCI podría ejercer la opción mediante la compra de una porción de la participación de Operadora Internacional Alsea en Starbucks Coffee Argentina, o mediante la suscripción de partes sociales adicionales emitidas por Starbucks Coffee Argentina. En cualquier caso, la participación indirecta de Alsea en Café Sirena y/o en Starbucks Coffee Argentina se vería reducida. Dicha reducción podría resultar en ingresos menores derivados de la operación de la marca Starbucks en México y en Argentina, y en la incapacidad para nosotros de dirigir la administración de Café Sirena y de Starbucks Coffee Argentina, lo cual podría afectar nuestra liquidez, situación financiera y resultados de operación.

### *Riesgos derivados del uso no autorizado de las patentes y marcas por parte de terceros*

Es posible que Alsea y/o los propietarios o titulares de las marcas que operamos, no puedan impedir que terceros utilicen las marcas que opera sin su autorización, o que violen sus derechos de propiedad intelectual. Las leyes de propiedad intelectual de las diferentes jurisdicciones en que operamos y la aplicación de dichas leyes por las autoridades en dichas jurisdicciones, podrían no ser eficientes, lo cual podría afectar nuestra capacidad de protección de nuestros derechos sobre la propiedad intelectual de los cuales somos titulares y/o la capacidad de protección de los propietarios o titulares de las marcas que operamos. No se puede asegurar que se tendrá éxito si se intenta hacer cumplir los derechos de propiedad intelectual.

Toda vez que las marcas representan una ventaja competitiva, en la medida en que no se pueda hacer cumplir estos derechos de propiedad intelectual, las operaciones podrían verse afectadas de manera importante y adversa. Aunado a lo anterior, cualesquiera procedimientos legales para hacer cumplir los derechos de propiedad intelectual podrían ser costosos y afectar adversamente los resultados de operación.

### *Nos encontramos sujetos a las disposiciones contenidas en la Ley de Propiedad Industrial*

Las marcas que operamos representan una ventaja competitiva, y las mismas se encuentran sujetas a las disposiciones especiales contenidas en la Ley de Propiedad Industrial. Estas disposiciones están sujetas a cambios frecuentes, los cuales generalmente tienen una tendencia a hacerlas más estrictas. Si bien se han presupuestado gastos de capital y de operación futuros para mantener el cumplimiento con dicha ley, no se puede asegurar que los mismos serán suficientes ante un cambio o aplicación futura de ley mucho más estricto que el actual. Por lo tanto, no podemos asegurar que los costos de cumplir con esta ley o las disposiciones relacionadas con esta materia, vigentes y futuras, o derivadas de una interpretación más estricta o distinta de dicha ley, y la responsabilidad en la que se pudiera incurrir por incumplimiento de la misma, no afectarán adversamente nuestras operaciones, resultados de operación, flujo de efectivo o situación financiera.

### *Dependencia de locales arrendados*

Arrendamos los locales en los que realizamos nuestras operaciones. Nuestra estrategia depende de nuestra capacidad para encontrar locales que cuenten con ciertas características idóneas para ubicar nuestros establecimientos, principalmente en cuestión de superficie, ubicación y condiciones contractuales. Nosotros invertimos los recursos humanos y materiales necesarios para encontrar dichos locales y lo hacemos de manera coordinada con las áreas correspondientes. No obstante lo anterior, en caso de que no encontráramos y rentáramos inmuebles idóneos para ubicar nuestros establecimientos, nuestro nivel de ventas podría verse afectado, lo cual se reflejaría en nuestros resultados de operación.

Como riesgos adicionales podemos identificar los siguientes: (i) no renovación. Dentro de los contratos de arrendamiento sobre locales comerciales que tenemos actualmente celebrados, existen distintas vigencias acordadas con los arrendadores, por lo que en caso de no renovarse, podrían implicar un riesgo para nosotros en continuar y mantener la ubicación actual que se tienen sobre los mismos; (ii) no inscripción. Existen diversos casos en los que, bajo la legislación del lugar de ubicación de los locales comerciales que arrendamos, los contratos de arrendamiento deben de ser inscritos ante el registro público de la propiedad correspondiente, a efecto de que los mismos le resulten oponibles y, por ende, exigibles a cualquier tercero (distinto al arrendador) que en un futuro llegaren a adquirir la propiedad sobre los locales. A la fecha no tenemos inscritos dichos contratos, por lo que puede suceder que en caso de venta por parte de los propietarios actuales a favor de terceros, no sean reconocidos nuestros derechos bajo los contratos de arrendamiento vigentes y por ende puedan ser dados por terminado y demandarnos la entrega de la posesión de los locales comerciales que arrendamos, situación que traería como consecuencia que buscáramos nuevos.

### *Dependencia al turismo*

Varios de los establecimientos de las diferentes marcas que operamos, dependen en menor medida de la industria del turismo, por lo que en caso que éste se viera disminuido, el nivel de ventas se vería negativamente afectado, lo cual se reflejaría en nuestros resultados de operación.

### *Tenemos operaciones en otros países y estamos expuestos a riesgos en los mercados en los que opera*

Actualmente operamos: (i) la marca de Burger King en Argentina, Chile y Colombia a través de las empresas Fast Food Sudamericana, S.A., Fast Food Chile, S.A. y Operadora Alsea Colombia, S.A.; (ii) la marca Domino's en Colombia operada por Dominalco S.A.; (iii) la marca Starbucks en Argentina, Chile a través de la asociación (joint venture) creada con Starbucks Coffee Argentina, Starbucks Coffee Chile S.A.; y (iv) la marca de PF Chang's en Chile operada a través de Asia Bistro Chile, S.A. y nuestros planes de expansión contemplan operar alguna de las marcas que actualmente operamos en México, en otros países, y en particular en América Latina. Las economías de algunos países de América Latina podrían estar en diversas etapas de desarrollo socioeconómico. Asimismo, podríamos estar expuestos a riesgos relacionados con fluctuaciones en el tipo de cambio, tasas de interés, inflación, estabilidad social y otros eventos políticos, económicos o sociales, así como patrones y preferencias de consumo en dichos países, que pudieran afectar nuestros resultados de operación.

#### *Accidentes de trabajo*

Los repartidores de las marcas que operamos y los choferes de DIA se encuentran expuestos a accidentes de trabajo por la gran cantidad de tiempo que pasan conduciendo vehículos motorizados. Aún cuando otorgamos a nuestros empleados, además de las prestaciones de ley, seguros de vida y programas de capacitación, que las entregas de cada establecimiento son en áreas limitadas (lo que reduce la necesidad de que manejen a exceso de velocidad) y que no penalizamos a nuestros empleados por la entrega tardía de los productos, podríamos vernos en la necesidad de incurrir en gastos relacionados con accidentes de trabajo.

*Somos una empresa controladora y, por lo tanto, nuestros principales activos consisten en acciones representativas del capital social de sus subsidiarias*

Somos una controladora que lleva a cabo nuestras actividades a través de subsidiarias, mismas que tienen por objeto llevar a cabo la operación de las marcas que actualmente desarrolla y opera. Proporcionamos apoyo a nuestras subsidiarias mediante la prestación de servicios técnicos y administrativos a cargo de otras subsidiarias. Todos los activos utilizados en la operación de los establecimientos y de las marcas, así como de los centros de distribución y de producción, son propiedad o se encuentran licenciadas a favor de empresas subsidiarias nuestras. Por lo tanto, nuestros principales activos son acciones representativas del capital social de dichas subsidiarias. El pago de dividendos u otras distribuciones estará sujeto a que contemos con efectivo suministrado por nuestras subsidiarias. Las transmisiones de efectivo por parte de nuestras subsidiarias, pueden estar sujetas a requisitos legales y corporativos. Ver "La Emisora – Descripción del Negocio – Dividendos" de este Prospecto.

#### *Dependencia de los ingresos de subsidiarias*

Somos tenedores de las acciones de nuestras subsidiarias y no tenemos otros activos principales distintos a dichas acciones. Nuestra capacidad para pagar dividendos y deuda dependen de la transferencia de utilidades y de otros ingresos provenientes de nuestras subsidiarias. Si la capacidad de las subsidiarias de la Emisora para decretar y pagar dividendos, así como para realizar otras transferencias se viera obstaculizada, nuestra liquidez y situación financiera podrían verse afectadas de manera adversa.

#### *Existencia de créditos que establecen limitantes en la capacidad de endeudamiento*

En el pasado hemos financiado nuestras operaciones a través de la contratación de créditos que contienen obligaciones de hacer y de no hacer, incluyendo obligaciones de mantener ciertos límites de endeudamiento, crear gravámenes sobre sus activos, vender activos significativos, fusionarse en ciertas circunstancias, y otras obligaciones, en caso de poner en riesgo nuestra capacidad de pago.

La existencia de dichas restricciones financieras limitan nuestra capacidad de endeudamiento para financiar nuestras operaciones, incluyendo sus proyectos de expansión. Ver "Información Financiera – Informe de Créditos Relevantes".

#### *La industria en la que operamos es fuertemente regulada, principalmente en materias sanitaria y ambiental*

Nuestras operaciones están sujetas a regulación de diversa índole y de varias autoridades a niveles federal, estatal y municipal, incluyendo sanitarias, ambientales, de transporte, de empaquetado y etiquetado. Dicha regulación nos obliga a obtener y mantener ciertos permisos para la instalación de nuestros centros de distribución, plantas productivas y establecimientos comerciales en general. Las leyes y regulaciones sanitarias y ambientales y su cumplimiento, son cada vez más estrictos a nivel mundial, por lo que podríamos vernos obligados a invertir en el corto plazo cantidades importantes adicionales para cumplir con nuevas normas sanitarias y ambientales sin poder

transferir dichos costos a los consumidores, por lo que nuestra situación financiera podría verse afectada. Asimismo, el cumplimiento con la legislación ambiental o sanitaria, incluyendo la obtención de ciertos permisos necesarios para las etapas de construcción u operación pueden implicar retrasos o la cancelación de la apertura de nuevos establecimientos o la ampliación o mejora de los existentes, afectando nuestra situación financiera o nuestro nivel de ventas actuales o proyectadas, lo cual se reflejaría en nuestros resultados de operación.

Por otra parte, como consecuencia de cambios potenciales en la regulación actual o en criterios de interpretación de la legislación vigente, incluyendo por ejemplo la entrada en vigor de leyes que permitan acciones colectivas, el riesgo de responsabilidad y/o de demandas en contra nuestra puede incrementar de un día a otro. Es posible también que se aprueben cambios regulatorios que apliquen a la industria que ocasionen efectos negativos en nuestros resultados de operación, como podría ser la prohibición o el uso limitado de ciertos productos, la prohibición de fumar en restaurantes como protección a la salud de no fumadores, el incremento del impuesto sobre servicios suntuarios, el incremento en impuestos a las bebidas alcohólicas, la limitación a la deducción de consumo en restaurantes, restricción de horarios de operación en los restaurantes o cafeterías, cambios en el número de lugares de estacionamiento para establecimientos mercantiles y la suspensión de ventas de bebidas alcohólicas en algunas fechas, que pudiesen tener efectos negativos significativos sobre nuestro negocio. A manera de ejemplo, podemos mencionar el caso de transporte en vías generales de comunicación, el cual es regulado principalmente por el Reglamento Sobre el Peso, Dimensiones y Capacidad de los Vehículos de Autotransporte que Transitan en los Caminos y Puentes de Jurisdicción Federal y la Norma Oficial Mexicana NOM-012-SCT-2-2008 que aplica a todos los vehículos que proporcionan servicios de carga y que establece el peso y dimensiones máximas con los que pueden circular los vehículos de autotransporte que transitan en las vías generales de comunicación de jurisdicción federal.

El artículo segundo Transitorio de la citada Norma autorizaba originalmente a las configuraciones vehiculares tipo T3-S2-R4 (vehículos de autotransporte de 9 ejes y 34 llantas, a cargar hasta 66.5 toneladas) y T3-S2-R3 (vehículos de autotransporte de 8 ejes y 30 llantas, a cargar hasta 63 toneladas), circular exclusivamente en caminos tipo "ET" y "A" (caminos cuyas características permiten la circulación de vehículos de todo tipo), con un peso adicional de 4.5 toneladas al peso bruto vehicular máximo, por un periodo de 5 años contados a partir de la fecha de publicación de la citada NOM en 2008. Con fecha 30 de abril de 2012, se publicó en el Diario Oficial de la Federación un Acuerdo que modifica el artículo segundo transitorio de la citada Norma, estableciendo que el mencionado segundo transitorio se suspendía por seis meses a partir del 28 de abril de 2012, plazo durante el cual los camiones antes mencionados no pueden transportar el peso adicional de 4.5 toneladas.

Las constantes modificaciones a esta Norma podría traer como consecuencia que el cumplimiento oportuno de la misma pudiera conllevar la modificación de la logística actualmente establecida en la forma de transportar los productos y materias primas por parte de DIA, que pudiera ocasionar un retraso o una modificación en las entregas programadas.

Debido a la complejidad del marco legal en el que operamos y a la diversidad de autoridades que nos regulan, ya sea federales, estatales o municipales, puede suceder que, derivado de procesos internos de auditoría mediante los que buscamos una mejora continua de nuestro desempeño ambiental, detectemos, de tiempo en tiempo, que no se ha renovado, no se ha obtenido o no se ha cumplido con todas las obligaciones esenciales establecidas en alguno de los principales permisos que requerimos para operar nuestros establecimientos. De ser el caso, atendemos prioritariamente esos temas para obtener los permisos correspondientes y/o cumplir con todas las obligaciones que derivan de nuestros permisos. Recientemente detectamos la falta de ciertos permisos ambientales esenciales en nuestros centros de distribución y de producción, los cuales ya se están tramitando; con esta medida esperamos reducir posibles riesgos de incrementos significativos en nuestros costos de operación o efectos adversos en la continuidad de nuestra operación.

#### *Incrementos en aranceles o limitaciones en cupos de importación de productos y equipos*

Dependemos de la importación de ciertos productos o equipos para cumplir con los estándares o requerimientos de nuestras marcas o de nuestras franquicias y aunque la mayor parte de nuestros productos son obtenidos de proveedores locales, medidas tales como el incremento de aranceles o la restricción a la entrada de ciertos productos en el país o a las cuotas de entrada, pueden incrementar sustancialmente el costo de esos insumos afectando negativamente los resultados de nuestras operaciones.

### *Riesgos relacionados con medidas sanitarias*

A pesar de las estrictas medidas de calidad y seguridad de los alimentos que tenemos, no es posible garantizar que nuestras medidas y procedimientos de control son infalibles y que por ende, podrán evitar en todos los casos enfermedades relacionadas con los alimentos. Las autoridades sanitarias podrían requerir que retiremos del mercado alguno o algunos de sus productos si resultan inadecuados o riesgosos para el consumo humano o puede imponer medidas de seguridad en aras de proteger la salud de la población tales como la suspensión de trabajos y servicios o desalojo de establecimientos. Asimismo, pudiéramos ser objeto de demandas de responsabilidad si el consumo de alguno de nuestros productos causara alguna lesión o daño. El retiro del mercado de cualquiera de nuestros productos por dichas razones podría afectar negativamente nuestra imagen, la percepción de nuestros clientes y resultados de operación. Asimismo, nos encontramos sujetos al cumplimiento de normas y estándares de calidad emitidas por la Secretaría de Salud, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación y la Secretaría de Economía. Cambios en las regulaciones aplicables a la compra, importación, distribución, almacenamiento o venta de nuestros productos o las materias primas que utilizamos podrían afectar nuestra liquidez, situación financiera y resultados de operación.

### *Riesgos relacionados con la revocación o cancelación de permisos relevantes para nuestra operación*

Si bien nuestras actividades están primordialmente reguladas por la Secretaría de Salud y la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, algunos de nuestros restaurantes, centros de distribución y planta panificadora, requieren de permisos ambientales para su instalación y operación, tales como impacto ambiental, riesgo ambiental, concesiones para la extracción y uso de aguas nacionales o para la descarga de nuestras aguas residuales. El Gobierno del Distrito Federal ha otorgado a cada uno de los restaurantes que se encuentran dentro de la circunscripción territorial del Distrito Federal, la Licencia Ambiental Única, para lo cual se requiere contar previamente con un registro o permiso de descarga de aguas residuales, según sea el caso. Si bien consideramos que nos encontramos en cumplimiento de nuestras obligaciones en materia ambiental, que contamos con los permisos y registros ambientales para nuestra operación y que hemos hecho inversiones para mejorar nuestro desempeño ambiental como lo son la instalación de plantas de tratamiento de aguas residuales o el reemplazo de la iluminación en establecimientos por focos con menor consumo de energía, la autoridad puede revocar cualquiera de estos permisos o concesiones, ya sea por causas de utilidad pública o por considerar que no se ha cumplido en reiteradas ocasiones con las obligaciones en ellos previstas, lo que puede afectar nuestra liquidez, situación financiera y resultados de operación.

### *Riesgos relacionados con la creciente preocupación por la obesidad y salud personal*

Durante los últimos años se ha creado una conciencia en el consumidor por ingerir productos naturales y de alto valor nutricional dejando a un lado los productos de escaso valor nutritivo. Esta tendencia podría prepresentarnos un riesgo ya que algunos de nuestros productos pueden caer en el ramo de productos con escaso valor nutritivo.

### *Pandemias derivadas de la influenza, gripe aviar u otras enfermedades relacionadas con los animales podrían tener un efecto significativo adverso en los resultados de operación de la Compañía*

Durante 2009 México y diversos países sufrieron de un brote de influenza H1N1, lo que afectó de manera negativa las ventas de algunos de los establecimientos que operamos, lo que se vio reflejado en nuestros resultados de operación. En caso de que surjan enfermedades derivadas de alimentos u otras circunstancias relacionadas con la sanidad de los alimentos o de las personas, los volúmenes de ventas así como los precios y disponibilidad de los insumos podrían verse afectados, toda vez que el brote de alguna pandemia no solo tiene efectos en el cierre temporal de nuestras unidades si no en la reducción de afluencia turística en nuestro país.

Como consecuencia de lo anterior, la Norma Oficial Mexicana NOM-120-SSA1-1994, establece las buenas prácticas de higiene y sanidad que deben observarse en el proceso de alimentos, bebidas no alcohólicas y alcohólicas a fin de reducir los riesgos para la salud de la población consumidora, dentro de la cual se incluyen los requisitos necesarios para ser aplicados en los establecimientos dedicados a la obtención, elaboración, fabricación, mezclado, acondicionamiento, envasado, conservación, almacenamiento, distribución, manipulación y transporte de alimentos y bebidas, así como de sus materias primas y aditivos.

Hemos cumplido con esta Norma, sin embargo un cambio en la misma, y la adecuación de los procesos por parte de la Emisora a la misma, pudiera llevar un riesgo en su cumplimiento.

*Los costos de cumplimiento de las leyes de protección ambiental, de salud y seguridad, así como cualquier contingencia que surja conforme a estas leyes, pueden aumentar y afectar adversamente las operaciones, resultados de operación, flujos de efectivo o situación financiera de la Compañía.*

Estamos sujetos a diversas leyes y regulación de protección ambiental, de salud y de seguridad que rigen, entre otras cosas, la generación, almacenamiento, manejo, uso, saneamiento, desecho y transporte de ciertos materiales que pudieran considerarse como peligrosos en el suelo, el aire o el agua. Por lo que requerimos obtener permisos de las autoridades gubernamentales para algunas operaciones. No se puede asegurar que se haya cumplido o que se cumpla en todo momento plenamente con dichas leyes, reglamentos y permisos. En caso de que se incumplan o se infrinjan estas leyes, reglamentos o permisos, podríamos ser multados o ser sancionados de otro modo por las autoridades correspondientes, además de ser considerados responsables de todas y cada una de las consecuencias que surjan de la exposición de las personas a sustancias peligrosas u otro daño ambiental.

Las leyes ambientales son complejas, con el paso del tiempo cambian frecuentemente y han tendido a hacerse más estrictas. Si bien se han presupuestado gastos de capital y de operación futuros para mantener el cumplimiento con dichas leyes ambientales, no se puede asegurar que las mismas no cambiarán o se volverán más estrictas en el futuro. Por lo tanto, no se puede asegurar que los costos de cumplir con las leyes ambientales, de salud y seguridad, vigentes y futuros, o derivados de una interpretación más estricta o distinta de dichas leyes, y la responsabilidad en la que se haya podido incurrir o en que se incurra derivado de la exposición a sustancias peligrosas, no afectarán adversamente nuestras operaciones, resultados de operación, flujo de efectivo o situación financiera.

#### *Contratación de instrumentos financieros*

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

Actualmente contamos con una política de administración de riesgos la cual tiene como objetivo mitigar los riesgos presentes y futuros, los cuales surgen principalmente de la compra de inventarios, pagos de moneda extranjera y la deuda bancaria y bursátil contratada a tasa flotante. La contratación de un instrumento financiero derivado está relacionada con la intención de cubrir o mitigar una posición primaria que represente algún tipo de riesgo identificado o asociado para la Compañía. Los instrumentos utilizados tienen únicamente fines de cobertura y no especulativa o de negociación.

#### *Diversas demandas, procesos judiciales, administrativos o arbitrales, en las que la Compañía se encuentra o encontró involucrada*

Actualmente contamos con un número mínimo de demandas, procesos judiciales y administrativos, dentro de los cuales participamos como parte actora, demandada, o como es el caso de los juicios administrativos, como parte quejosa. En caso de que exista una sentencia definitiva inapelable desfavorable para nosotros, siendo nosotros actores en el juicio, no podremos recuperar parte o la totalidad de las cantidades reclamadas. Existe un número mínimo de juicios en materia de arrendamiento, en los cuales somos demandados, por lo que en caso de que exista una sentencia definitiva inapelable y desfavorable para nosotros, significaría que debiéramos entregar el inmueble arrendado y tendríamos que buscar la reubicación del establecimiento.

#### **b) Factores de Riesgo Relacionados con la Situación Económica, Política y Social de México y otros Mercados**

*Los cambios en las políticas del Gobierno Federal podrían afectar en forma adversa nuestras actividades, resultados de operación o situación financiera*

Somos una sociedad constituida en México y la mayoría de sus activos y operaciones están localizados en la República Mexicana. Consecuentemente, estamos sujetos a riesgos de carácter político, económico, legal y regulatorio específicos de México. El Gobierno Federal ha ejercido y continúa ejerciendo una influencia significativa sobre la economía nacional. Por lo tanto, las medidas y políticas del Gobierno Federal en materia económica podrían tener un impacto significativo sobre las empresas del sector privado en general y a nosotros en particular, y sobre las condiciones de mercado, los precios y los rendimientos de los valores representativos de capital emitidos por las empresas mexicanas. No podemos garantizar que los cambios en las políticas del Gobierno Federal no afectarán en forma adversa nuestras actividades, resultados de operación o situación financiera, siendo que este riesgo se ve

particularmente incrementado considerando la transición del Ejecutivo Federal que pudiera establecer medidas y políticas significativamente diferentes a las que venía operando Alsea al menos en los últimos 3-4 años.

*Las fluctuaciones cambiarias y la devaluación o depreciación de las monedas locales de los países donde participamos podrían limitar nuestra capacidad para convertir las monedas locales a Dólares u otras divisas y afectar en forma significativa sus actividades, resultados de operación y situación financiera*

La disminución del valor de las monedas locales daría como resultado un incremento en costos e inversiones. Al mismo tiempo, prácticamente todos nuestros ingresos están denominados en Pesos y por lo tanto, la disminución del valor de las monedas locales frente al Dólar en que estén denominados los costos antes mencionados, podría ocasionar un incremento de dichos costos de operación y un efecto adverso en nuestros resultados de operación.

Las devaluaciones o depreciaciones sustanciales de las monedas locales también podrían dar lugar a la intervención de los Gobiernos o desestabilizar los mercados internacionales de divisas. Esto podría limitar nuestra capacidad para convertir las monedas locales a Dólares y otras divisas con el fin de hacer frente a nuestras obligaciones denominadas en dichas monedas. A pesar de que actualmente los gobiernos no limitan y, en los últimos años, no han limitado el derecho ni la capacidad de las personas físicas y morales mexicanas para convertir Pesos a Dólares o para transferir divisas fuera de México, en el futuro podría establecer políticas cambiarias restrictivas. La devaluación o depreciación de las monedas locales frente al Dólar también podría afectar en forma adversa nuestros resultados de operación, de conformidad con las razones antes expuestas.

Históricamente, el índice de inflación en México ha sido muy elevado, aunque en los últimos años ha disminuido. El índice anual de inflación medido en términos de los cambios en el INPC, fue de 3.57% en el 2009, 4.40% en 2010 y 3.80% en 2011. Los altos niveles de inflación pueden afectar en forma adversa nuestras actividades y resultados de la en las siguientes formas:

- la inflación puede afectar en forma adversa el poder adquisitivo de los consumidores, lo que a su vez puede afectar la demanda de nuestros productos y servicios por parte de los consumidores; y
- en la medida en que la inflación sea superior al aumento en nuestros precios, éstos y nuestros ingresos disminuirán en términos reales.

*Las altas tasas de interés imperantes en México podrían dar como resultado un incremento en nuestros costos de financiamiento*

México también ha sufrido por las altas tasas de interés en términos reales y nominales. La tasa promedio de interés sobre los Cetes a 28 días fue del 21.3% en 1999, del 15.3% en 2000 y del 11.3% en 2001. Aún cuando dichas tasas disminuyeron al 7.1% en 2002, al 6.2% en 2003, al 6.8% en 2004, al 9.2% en 2005, al 7.2% en 2006, al 7.4% en 2007, al 7.9% en 2008, 4.5% en 2009, 4.4% en 2010 y 4.31% en 2011<sup>2</sup>, no podemos garantizar que las tasas de interés se mantendrán en los niveles actuales. Por lo tanto, si en el futuro nos viéramos en la necesidad de contratar deuda adicional en Pesos, dicha deuda podría devengar intereses a tasas de interés más elevadas que las actuales, lo cual podría tener un efecto adverso significativo sobre nuestras actividades, resultados de operación y situación financiera.

*La situación política de México podría afectar en forma adversa las políticas en materia económica y, a su vez, nuestras actividades, resultados de operación y situación financiera*

La ausencia de un partido mayoritario, la falta de alineación entre los poderes legislativo y ejecutivo, y los cambios resultantes de futuras elecciones federales y estatales, podrían dar lugar a inestabilidad o falta de consenso e impedir la implementación de reformas económicas, lo que a su vez podría tener un efecto adverso significativo sobre la economía nacional, las actividades, los resultados de operación y nuestra situación financiera, así como el precio de nuestros valores. A pesar de que consideramos que los resultados de las pasadas elecciones federales y estatales no la afectarán de manera directa, no se puede asegurar que el nuevo gobierno federal y estatales no tomarán acciones que tengan un impacto negativo en nuestro negocio o en nuestras operaciones y condición financiera, así como en el mercado y el precio de los valores emitidos por nosotros.

---

<sup>2</sup> Fuente: Banco de México.

*Los acontecimientos en otros países con mercados emergentes o en los Estados Unidos podrían afectarnos, así como y el precio de las Acciones*

El precio de mercado de los valores emitidos por empresas mexicanas puede verse afectado en distintas medidas por las condiciones económicas y de mercado imperantes en otros países. Aún cuando las condiciones económicas en dichos países pueden ser muy distintas a las de México, las reacciones de los inversionistas ante los acontecimientos ocurridos en cualquiera de dichos países podrían tener un efecto adverso sobre el precio de mercado de los valores emitidos por empresas mexicanas. En años anteriores, los precios de los valores representativos de capital y de deuda emitidos por empresas mexicanas se han visto afectados por la drástica caída en los mercados de valores de Asia y las crisis económicas registradas en Rusia, Brasil, Argentina, Venezuela y Estados Unidos.

Además, en los últimos años la situación económica de México ha estado ligada cada vez más a la de los Estados Unidos. Por lo tanto, la existencia de condiciones adversas en los Estados Unidos podría tener un efecto adverso significativo sobre la economía nacional. No existe garantía de que el precio de los valores emitidos por nosotros no se verán afectados en forma adversa por los acontecimientos en otros países.

Los altos índices delictivos existentes a lo largo del territorio nacional podrían influir negativamente en nuestras ventas.

Eventos de violencia o inseguridad, como delitos patrimoniales, delitos contra las personas y otros en zonas cercanas a nuestras unidades, pueden influir negativamente en el desempeño del negocio toda vez que pueden disminuir el flujo de personas que circulan o caminan por estas zonas, a ciertas horas del día, y particularmente en la noche.

#### **c) Factores de Riesgo Relacionados con la Situación Económica, Política y Social de Latinoamérica**

Los cambios en las políticas del Gobierno de cada país, podrían afectar en forma adversa nuestras actividades, resultados de operación o situación financiera.

Somos una sociedad constituida en México con presencia en Argentina, Chile y Colombia, por lo que, estamos sujetos a riesgos de carácter político, económico, legal y regulatorio específicos en cada país que participa. Los Gobiernos de cada país tienen una influencia significativa sobre la economía, por lo tanto, las medidas y políticas del Gobierno en materia económica podrían tener un impacto significativo sobre las empresas del sector privado y más las de capital extranjero (México).

No podemos garantizar que los cambios en las políticas del Gobierno Federal de cada país podrían afectar en forma adversa nuestras actividades, resultados de operación o situación financiera.

Las fluctuaciones cambiarias y la devaluación o depreciación de las monedas locales de los países donde participamos podrían limitar nuestra capacidad y afectar en forma significativa nuestras actividades, resultados de operación y situación financiera. El balance se vería significativamente afectado en el nivel de capitalización al momento de consolidar la contabilidad de Alsea, y los resultados se verían afectados principalmente en el costo, y por consecuencia, correr un riesgo de inhabilidad para realizar importaciones en las diferentes regiones.

La disminución del valor de las monedas locales podría resultar en un incremento de costos e inversiones. Al mismo tiempo, la depreciación de las monedas locales frente al dólar americano podría ocasionar un incremento en los costos de operación en cada región, y un efecto adverso en nuestros resultados de operación.

Las devaluaciones o depreciaciones sustanciales de las monedas locales también podrían dar lugar a la intervención de los Gobiernos o desestabilizar los mercados internacionales de divisas.

El índice de inflación de los países en donde participamos es muy elevado por considerarse economías emergentes, aunque cabe mencionar, que en los últimos años ha disminuido en países como Colombia y Chile; en cambio en Argentina la inflación se acelera respecto a años anteriores y la economía se estanca en inversión y se encuentra en desaceleración por trabas en importaciones y caída de la confianza del exterior.

#### **d) Factores de Riesgo Relacionados con los Valores de la Compañía**

*El precio de las Acciones podría fluctuar significativamente y los inversionistas perder todo o parte de su inversión*

El precio de cotización de las Acciones de Alsea podrían experimentar volatilidad y amplias fluctuaciones en respuesta a diversos factores, incluyendo factores que se encuentran fuera de nuestro control. Los factores del mercado y de la industria podrían afectar en forma adversa y significativa el precio de las acciones representativas de nuestro capital social, independientemente del desempeño operativo de la misma. Estos factores incluyen entre otros: volatilidad significativa en el precio de mercado, volumen negociado de valores de empresas en nuestro sector, la percepción de los inversionistas respecto de nuestros prospectos y los prospectos de nuestro sector, los cambios en nuestras utilidades o variaciones de los resultados.

*En el supuesto de que emitamos nuevas acciones para financiar nuestras adquisiciones, la participación de los inversionistas se verá diluida*

Como parte de nuestra estrategia de negocios, podríamos financiar nuestras adquisiciones o necesidades corporativas futuras mediante la emisión de nuevas acciones. Cualquier emisión de nuevas acciones (o la posibilidad de que llevemos a cabo una emisión) podría dar como resultado una dilución de la participación de los inversionistas.

Aún cuando la BMV es una de las bolsas de valores más grandes de América Latina en términos de capitalización de mercado, la misma sigue siendo relativamente pequeña, ilíquida y volátil en comparación con otros mercados de valores extranjeros. A pesar que el público participa en operaciones con valores a través de la BMV, una parte significativa de dichas operaciones se efectúan por cuenta de inversionistas institucionales. Estas características podrían limitar la capacidad de los inversionistas para vender sus Acciones y podrían afectar en forma adversa el precio de mercado de las mismas.

*Los tenedores extranjeros de las Acciones perderán dichas Acciones si invocan la protección de sus gobiernos*

De conformidad con la ley, los tenedores extranjeros de Acciones no podrán solicitar a sus gobiernos que interpongan una reclamación diplomática en contra de México en relación con sus derechos como accionistas de la Emisora. En caso de violación de esta disposición, los tenedores extranjeros perderán automáticamente las acciones que hubieren adquirido, en favor del Gobierno mexicano.

*Información sobre Estimaciones y Riesgos Asociados*

La información que no tiene el carácter de información histórica incluyendo las estimaciones contables realizadas en el pasado, ver “Información Financiera – Estimaciones Provisiones o Reservas Contables Críticas” que se incluye en este Prospecto, refleja nuestras perspectivas en relación con acontecimientos futuros, y puede contener información sobre resultados financieros, situaciones económicas, tendencias y hechos inciertos. Las expresiones “cree”, “espera”, “estima”, “considera”, “planea” y otras expresiones similares, indican dichas estimaciones. Al evaluar dichas estimaciones, el inversionista potencial en las Acciones deberá tener en cuenta los factores descritos en esta sección y otras advertencias contenidas en este Prospecto. Dichos factores de riesgo y estimaciones describen las circunstancias que podrían ocasionar que los resultados reales difieran significativamente de los esperados. El presente Prospecto incluye ciertas declaraciones acerca del futuro. Estas declaraciones aparecen en diferentes partes del Prospecto y se refieren a la intención, la opinión o las expectativas actuales con respecto a los planes futuros y a las tendencias económicas y de mercado que afecten nuestra situación financiera y resultados de las operaciones. Estas declaraciones no deben ser interpretadas como una garantía de rendimiento futuro e implican riesgos e incertidumbre, y los resultados reales pueden diferir de aquellos expresados en tales declaraciones por distintos factores. La información contenida en este Prospecto, incluyendo, entre otras, las secciones “Factores de Riesgo”, identifican algunas circunstancias importantes que podrían causar tales diferencias. Se advierte a los inversionistas que tomen estas declaraciones de expectativas con las reservas del caso, ya que sólo se fundamentan en lo ocurrido hasta la fecha del presente Prospecto. No estamos obligados a divulgar públicamente el resultado de la revisión de las declaraciones de expectativas para reflejar sucesos o circunstancias posteriores a la fecha de este Prospecto, excepto por los eventos relevantes y la información periódica que está obligada a divulgar al mercado conforme a las disposiciones legales aplicables en materia de valores.

*Información Estadística y de Mercado*

Cierta información contenida en este Prospecto proviene de diversas publicaciones sobre la industria en la que participamos y que consideramos confiables pero que no hemos verificado de manera independiente.

Cierta información contenida en este Prospecto, respecto de nuestra participación en los mercados atendidos proviene de la información proyectada a 2011 de Euromonitor, contenida en su reporte “Consumer Foodservice in México 2011”; sin embargo, en algunos casos, hemos realizado algunas reagrupaciones o reclasificaciones de dicha

información, por considerarlo más apropiado con el fin de que la información presentada sea más confiable. Dichas reagrupaciones fueron realizadas para contar con información más confiable y consisten, por ejemplo en que el mercado de pizzas (Domino's) no es considerado por Euromonitor dentro del segmento de comida rápida, sino dentro del segmento de entrega a domicilio, siendo que Domino's cuenta con servicio a domicilio, pero también con servicio en tienda. Por lo anterior, llevamos a cabo una reclasificación en donde todo el segmento de entrega a domicilio se considera como parte del mercado de comida rápida.

#### **e) Factores de Riesgo relacionados con la rotación del personal en la Compañía**

La implementación de nuestras estrategias y la capacidad para lograr el desarrollo de nuestras operaciones dependen de nuestra capacidad de reclutar, seleccionar, capacitar y mantener su fuerza laboral. No podemos garantizar la permanencia del personal en la Compañía, y que, en su caso, los mismos sean reemplazados por personal con las mismas características, por lo que nuestras operaciones podrían verse afectadas.

En virtud de (i) la necesidad de sostener su crecimiento con una fuerza laboral capacitada y motivada; (ii) que históricamente hemos tenido altos niveles de rotación de personal (como sucede en la industria); y (iii) nuestro costo laboral es uno de los rubros de costo más importantes; en el futuro podríamos tener que incurrir en costos laborales más altos con el fin de estar en posición de reclutar, seleccionar, capacitar y mantener una fuerza laboral suficiente para sostener su crecimiento. Ver “La Emisora – Descripción del Negocio – Recursos Humanos” en este Prospecto.

Nuestra rotación de personal es de las más altas en la economía en México, derivado del tipo de Industria. El porcentaje más grande de los empleados en la Compañía es entre 18 y 22 años, los cuales buscan un crecimiento profesional de forma continua por lo que se convierte en una dinámica inestable de contratación. Aunado a lo anterior el rango de sueldos por el tipo de industria es bajo.

#### **f) Factores de Riesgo relacionados con nuevas marcas de la Compañía**

La industria de comida rápida y comida casual es altamente competitiva en términos de precio, calidad de productos, desarrollo de nuevos productos, iniciativas de promoción y publicidad, servicio al cliente, ubicación y reputación. Si no somos capaces de lograr que sus nuevas marcas se coloquen en el gusto del cliente, nuestros resultados de operación se verían afectados de manera adversa.

Por otro lado, en caso de que continúe nuestro crecimiento, las disposiciones en materia de competencia económica podrían limitar nuestras actividades en el futuro, incluyendo nuestro crecimiento a través de fusiones o adquisiciones.

El mayor riesgo con las nuevas marcas es que no genere el impacto y penetración necesaria para lograr crecer la marca de manera orgánica, dentro del país donde opera.

#### **g) Factores de Riesgo Relacionados con las Acciones y la Oferta**

*Liquidez relativamente baja y alta volatilidad del mercado de valores mexicano podría hacer que los precios y volúmenes de operación de las Acciones fluctúen de manera significativa.*

Nuestras acciones están listadas en la BMV. Aún cuando la BMV es una de las bolsas de valores más grandes de Latinoamérica en términos de valor capitalización de mercado, la misma sigue siendo relativamente pequeña, ilíquida y volátil en comparación con otros mercados de valores extranjeros, principalmente en Europa y Estados Unidos. A pesar de que el público participa en operaciones con valores a través de la BMV, una parte significativa de dichas operaciones se efectúan por cuenta de inversionistas institucionales. Estas características de mercado podrían limitar la posibilidad de los tenedores de las Acciones de Alsea para venderlas y podrían afectar en forma adversa el precio de mercado de las mismas. El volumen de operación de valores emitidos por sociedades constituidas o que operan en mercados emergentes tiende a ser menor que el volumen de operación de valores emitidos por compañías constituidas o que operan en países más desarrollados.

#### **h) Factor de Riesgo relacionado con nuestra información financiera debido al cambio a la normatividad contable**

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

Derivado de lo anterior, a partir del 1 de enero de 2012, para la preparación de nuestros estados financieros adoptamos el marco contable establecido en las IFRS con objeto de dar cumplimiento a las disposiciones establecidas por la CNBV.

Los estados financieros consolidados que emitamos al 31 de diciembre de 2012 y por el año que terminará en esa fecha, serán nuestros primeros estados financieros anuales que cumplan con IFRS. El ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2011 corresponde al periodo comparativo, y la fecha de transición fue el 1o. de enero de 2012. De acuerdo con la IFRS 1, “Primera Adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera”, aplicamos las exenciones obligatorias significativas y ciertas exenciones opcionales a la aplicación retrospectiva de otras IFRS.

Los Estados Financieros (no auditados) al Tercer Trimestre 2012 han sido preparados de acuerdo las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) 34, Información Financiera Intermedia, y están sujetos a la IFRS 1, debido a que forman parte del primer ejercicio cubierto por los primeros estados financieros bajo IFRS de la Compañía para el año que terminará el 31 diciembre de 2012. Al 31 de diciembre de 2011, nuestra información financiera consolidada fue preparada de conformidad con las NIF, las cuales difieren en ciertos aspectos de las IFRS. Las diferencias de registro, valuación, presentación y revelación entre las NIF y las IFRS han sido aplicadas a los saldos correspondientes a los nueve y tres meses terminados al 30 de septiembre de 2011.

Derivado del cambio de la forma bajo la cual presentamos la información financiera de 2011 a 2012, para pasar de NIF a IFRS, las cifras pudieran no ser comparables o diferir en ciertos aspectos. Las diferencias de registro, valuación, presentación y revelación entre las NIF y las IFRS han sido aplicadas a los saldos correspondientes a los nueve y tres meses terminados al 30 de septiembre de 2011.

#### 4. OTROS VALORES

La totalidad de las acciones Serie Única, Clase I ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, representativas de la parte mínima fija capital social de Alsea se encuentran inscritas en el RNV y cotizan en la BMV desde 1999 bajo la clave de cotización ALSEA y dicha inscripción se ha venido actualizando en la medida en que ha sido necesario conforme a las disposiciones legales aplicables.

Hemos cumplido oportunamente con sus obligaciones de divulgación de información de eventos relevantes, así como con la presentación de la información jurídica y financiera requerida por las disposiciones aplicables.

Estamos obligados a proporcionar a la CNBV y a la BMV la información financiera, económica, contable, administrativa y jurídica a que se refieren los artículos 33, 34 y demás relativos de las Disposiciones de Emisoras. Durante los últimos cuatro ejercicios sociales, hemos entregado en forma completa y oportuna la información requerida por las autoridades regulatorias de la materia.

Obtuvimos la autorización del programa de Certificados Bursátiles el pasado 21 de octubre de 2009, hasta por la cantidad de \$700 millones de Pesos. Dicho programa se autorizó por el Consejo de Administración de Alsea. Existen dos emisiones sobre este programa las cuales ya fueron colocadas y pagadas en su totalidad:

- El 16 de diciembre de 2009, por un monto de \$300 millones, a un plazo de tres años que vencen en diciembre de 2012. Los mismos pagarán una tasa cupón de TIIE de 28 días más 2.15 puntos porcentuales.
- El 17 de marzo de 2010, por un monto de \$400 millones, a un plazo de tres años que vencen en marzo de 2013. Los mismos pagarán una tasa cupón de TIIE de 28 días más 1.75 puntos porcentuales.

Asimismo, obtuvimos la autorización para un segundo programa de Certificados Bursátiles el pasado 28 de julio de 2010, hasta por la cantidad de \$2,000 millones. Dicho programa se autorizó por el Consejo de Administración de Alsea. Existe una emisión al amparo de este programa:

- El 25 de mayo de 2011, por un monto de \$1,000 millones, a un plazo de tres años que vencen en mayo de 2014. Los mismos pagarán una tasa cupón de TIIE de 28 días más 1.30 puntos porcentuales.

Parte de los recursos obtenidos en esta tercera emisión de Certificados Bursátiles se utilizó para el prepago de las dos emisiones anteriores, por lo que la única emisión vigente a partir de septiembre de 2012 es la anteriormente mencionada.

El pasado 2 de febrero de 2012, obtuvimos por parte de la CNBV una autorización para llevar a cabo la inscripción preventiva en el RNV, bajo la modalidad de programa de colocación, de Certificados Bursátiles de corto plazo hasta por un monto de \$500 millones. A la fecha del presente Prospecto no se ha realizado emisión alguna de dicho programa.

Nos encontramos al corriente en la entrega, durante los últimos tres ejercicios sociales, de toda la información jurídica, operativa, administrativa y financiera que está obligada a entregar, en virtud de que las Acciones de Alsease encuentran inscritas en el RNV, y cotizan en la BMV. Entregamos información al público inversionista a través de la BMV de manera anual y de manera trimestral, que incluye los informes presentados a la Asamblea General Ordinaria de Accionistas que aprueba los resultados del ejercicio anterior, los acuerdos de las sesiones del Consejo de Administración, la información de carácter trimestral, la información sobre operaciones del fondo de recompra y avisos de eventos relevantes.

## **5. DOCUMENTOS DE CARÁCTER PÚBLICO**

Este Prospecto, la información de la Compañía y demás documentos relacionados con la Oferta pueden ser consultados en las oficinas de la Compañía o en su página de Internet <http://www.alsea.com.mx>, así como en las páginas de Internet de la CNBV <http://www.cnbv.gob.mx> y la BMV <http://www.bmv.com.mx>.

A solicitud de cualquier actual o potencial inversionista, se proporcionará copia de los documentos mencionados en el párrafo anterior mediante escrito dirigido al Lic. Diego Gaxiola Cuevas y/o Lic. Eric Meléndez Camarillo, en sus oficinas ubicadas en Av. Paseo de la Reforma No.222, 3er piso, Col. Juárez, 06600, México D.F. o al teléfono (55) 5241-7100, o a las direcciones de correo electrónico: [dgaxiola@alsea.com.mx](mailto:dgaxiola@alsea.com.mx) y/o [emelendez@alsea.com.mx](mailto:emelendez@alsea.com.mx).

La página de Internet de la Compañía es <http://www.alsea.com.mx>. La información sobre la Compañía contenida en su página de Internet no es parte ni objeto de este Prospecto, ni de ningún otro documento utilizado por la Compañía en relación con cualquier oferta pública o privada de valores.

## II. LA OFERTA

### 1. CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA

<b>Emisora:</b>	Aalsea, S.A.B. de C.V.
<b>Clave de Pizarra:</b>	“ALSEA”
<b>Tipo de Valor:</b>	Acciones ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, Serie Única, Clase I, parte fija, que confieren plenos derechos corporativos y patrimoniales a sus titulares.
<b>Tipo de Oferta:</b>	<p>Oferta pública primaria de suscripción y pago 53,488,373 (cincuenta y tres millones cuatrocientas ochenta y ocho mil trescientas setenta y tres) Acciones (incluyendo las Acciones Adicionales materia de la Opción de Sobreasignación) a través de la BMV.</p> <p>La Oferta será pública en México a través de la BMV y contará con una distribución en el extranjero fuera de los Estados Unidos, de conformidad con la Regulación S de la Ley de Valores de 1933 de los Estados Unidos (<i>U.S. Securities Act of 1933</i>) y la normatividad aplicable de los países en los que dicha oferta sea realizada de hasta 13,500,000 (trece millones quinientas mil) Acciones</p>
<b>Precio de Colocación:</b>	\$21.50 (veintiún 50/100 Pesos) por Acción.
<b>Denominación:</b>	Pesos.
<b>Monto Total de la Oferta Global:</b>	El monto de la Oferta asciende hasta \$1,000,000,002.00 (mil millones dos 00/100 Pesos), sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación, y \$1,150,000,019.50 (mil ciento cincuenta millones diecinueve 50/100 Pesos), considerando el ejercicio de la Opción de Sobreasignación.
<b>Monto de la Oferta en México:</b>	El monto de la Oferta asciende hasta \$709,750,002.00 (setecientos nueve millones setecientos cincuenta mil dos 00/100 Pesos), sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación, y de \$859,750,019.50 (ochocientos cincuenta y nueve millones setecientos cincuenta mil diecinueve 50/100 Pesos), considerando el ejercicio de la Opción de Sobreasignación.
<b>Monto de la Oferta Internacional:</b>	El monto de la Oferta asciende hasta de \$290,250,000.00 (doscientos noventa millones doscientos cincuenta mil 00/100 Pesos).
<b>Número de Acciones Ofrecidas en la Oferta Global:</b>	46,511,628 (cuarenta y seis millones quinientas once mil seiscientos veintiocho) de Acciones materia de la Oferta, sin considerar el ejercicio de la Opción de

	Sobreasignación, y 53,488,373 (cincuenta y tres millones cuatrocientas ochenta y ocho mil trescientas setenta y tres) Acciones, considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación.
<b>Número de Acciones objeto de la Oferta en México:</b>	33,011,628 (treinta y tres millones once mil seiscientos veintiocho) Acciones, sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación, y 39,988,373 (treinta y nueve millones novecientas ochenta y ocho mil trescientas setenta y tres) Acciones, considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación.
<b>Número de Acciones objeto de la Oferta Internacional:</b>	13,500,000 (trece millones quinientas mil) Acciones, sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación.
<b>Porcentaje del capital social que representan las Acciones objeto de la Oferta Global:</b>	Las Acciones materia de la Oferta representarán el 6.83% de las Acciones de Alsea en circulación en que se dividirá el capital social de la Emisora después de concluir la Oferta, sin considerar la Opción de Sobreasignación, o 7.78% considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación.  Las Acciones materia de la Oferta en México representarán el 4.85% de las Acciones de Alsea en circulación en que se dividirá el capital social de la Emisora después de concluir la Oferta en México, sin considerar la Opción de Sobreasignación, o 5.81% considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación.
<b>Bases para la Determinación del Precio de Colocación:</b>	El Precio de Colocación de cada Acción se determina, entre otros factores, considerando (i) la situación financiera y operativa de la Compañía, (ii) el comportamiento del precio de las Acciones de Alsea en la BMV, (iii) las expectativas de los sectores en los que Alsea opera, (iv) las condiciones generales de los mercados de capitales mexicanos y extranjeros y (v) la valuación aplicable a otras sociedades listadas en el mercado mexicano y otros mercados, las cuales desarrollan sus actividades en el mismo sector que Alsea
<b>Fecha de Publicación del Aviso de Oferta:</b>	28 de noviembre de 2012.
<b>Fecha de la Oferta:</b>	29 de noviembre de 2012.
<b>Fecha de Cierre de Libro:</b>	29 de noviembre de 2012.
<b>Fecha de Registro en BMV:</b>	30 de noviembre de 2012.
<b>Fecha de Liquidación en BMV:</b>	5 de diciembre de 2012.
<b>Posibles Adquirientes:</b>	Las Acciones podrán ser adquiridas por personas físicas y morales mexicanas y extranjeras, cuando su régimen de inversión lo prevea expresamente.
<b>Forma de Liquidación:</b>	Las Acciones objeto de la Oferta, incluyendo

aquéllas que sean distribuidas en el extranjero, fuera de Estados Unidos al amparo de la Regulación S de la Ley de Valores de 1933 de E.U.A. (U.S. Securities Act of 1933), se liquidarán en efectivo a través de Indeval, en Pesos en la Fecha de Liquidación.

**Opción de Sobreasignación:**

Para cubrir asignaciones en exceso, si las hubiere, la Emisora ha otorgado a los Intermediarios Colocadores Líderes una opción de sobreasignación para vender hasta 6,976,745 (seis millones novecientos setenta y seis mil setecientos cuarenta y cinco) Acciones, opción que estará vigente por un plazo de 30 (treinta) días contados a partir de la Fecha de Oferta. Los Intermediarios Colocadores Líderes podrán ejercer la Opción de Sobreasignación, a un precio igual al Precio de Colocación y por una sola vez en cualquier tiempo dentro de esos 30 (treinta) días.

En el supuesto que los Intermediarios Colocadores Líderes ejerzan en su totalidad la Opción de Sobreasignación, se colocarán entre el público un total de hasta 6,976,745 (seis millones novecientos setenta y seis mil setecientos cuarenta y cinco) Acciones adicionales. Para una descripción detallada del mecanismo aplicable a la Opción de Sobreasignación, ver la sección “*Plan de Distribución*”.

**Monto del Capital Social de la Emisora y Número de Acciones en Circulación:**

A la fecha de este Prospecto, el capital social suscrito y pagado de Alsea asciende a la cantidad de \$317'135,340.50 (trescientos diecisiete millones ciento treinta y cinco mil trescientos cuarenta Pesos 50/100 Moneda Nacional), representada por 634'270,681 acciones Serie Única, Clase I, ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, íntegramente suscritas y pagadas, todas ellas representativas de la porción fija del capital social.

A la fecha de este Prospecto, no existen Acciones emitidas ni en circulación representativas de la porción variable del capital social de Alsea.

Después de realizada la Oferta, el capital social suscrito y pagado de Alsea estará representado de la siguiente forma:

*Sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación*

680,782,309 (seiscientos ochenta millones setecientos ochenta y dos mil trescientas nueve) acciones Serie Única, Clase I, ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, todas ellas representativas de la porción fija del capital social de Alsea.

*Considerando el ejercicio de la Opción de*

### *Sobreasignación*

687,759,054 (seiscientos ochenta y siete millones setecientos cincuenta y nueve mil cincuenta y cuatro) acciones Serie Única, Clase I, ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, todas ellas representativas de la porción fija del capital social de Alsea.

#### **Porcentaje del Capital Social que Representa la Oferta:**

Las Acciones objeto de la Oferta, representan el 6.83% (seis punto ochenta y tres por ciento) de las acciones en que se dividirá el capital social de Alsea después de la Oferta sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación.

Las Acciones objeto de Oferta, representan el 7.78% (siete punto setenta y ocho por ciento) de las acciones en que se dividirá el capital social de Alsea después de la Oferta considerando el ejercicio de la Opción de Sobreasignación.

#### **Fecha de canje del Certificado Provisional:**

El Certificado Provisional que ampara las Acciones Acciones fue depositado en el Indeval el día 29 de noviembre de 2012.

#### **Recursos Netos que Recibirá la Emisora:**

La Emisora recibirá aproximadamente \$968,813,209.00 (novecientos sesenta y ocho millones ochocientos trece mil doscientos nueve Pesos 00/100) como recursos netos de la Oferta, sin considerar la Opción de Sobreasignación, y \$1,118,813,226.50 (mil ciento dieciocho millones ochocientos trece mil doscientos veintiséis Pesos 50/100), considerando el ejercicio de la Opción de Sobreasignación. Ver la sección “Destino de los Fondos” de este Prospecto.

#### **Múltiplos:**

##### **Múltiplos de Alsea<sup>(1)</sup>**

##### **Antes de la Oferta /Después de la Oferta:**

Precio/Utilidad	42.0x/45.5x
Precio/Valor en Libros	3.8x/3.1x
Valor Compañía/EBITDA	11.7x/11.7x

##### **Múltiplo del Sector<sup>(2)</sup>**

Precio/Utilidad	54.6x
Precio/Valor en Libros	3.0x
Valor Compañía/EBITDA	13.3x

##### **Múltiplo del Mercado<sup>(3)</sup>**

Precio/Utilidad	2.2x
Precio/Valor en Libros	3.9x
Valor Compañía/EBITDA	11.6x

<sup>(1)</sup> Calculado por los Intermediarios Colocadores Líderes considerando: (i) el precio de colocación, (ii) el número de acciones en circulación antes y después de la oferta (incluyendo las acciones objeto de la opción de sobreasignación) y (iii) estados financieros al 30 de septiembre de 2012.

<sup>(2)</sup> Calculado por los Intermediarios Colocadores Líderes con información disponible de Bloomberg al 29 de noviembre de 2012. La muestra incluye International Meal Company y Arcos Dorados.

<sup>(3)</sup> Calculado por los Intermediarios Colocadores Líderes con

información disponible de la BMV al 29 de noviembre de 2012. La muestra incluye las emisoras del IPC.

**Derechos de Voto:**

Las Acciones confieren a sus titulares plenos derechos de voto y patrimoniales. Cada una de las Acciones da derecho a su titular a ejercer sus derechos de voto de manera completa y en particular a emitir un voto en cualquiera de las asambleas generales de accionistas de la Emisora. Ver “Administración - *Estatutos Sociales y Otros Convenios*”.

**Política de Dividendos:**

Ver “*La Emisora - Dividendos*”.

**Depositario:**

Las Acciones objeto de la Oferta están amparadas por un título único definitivo que está depositado en Indeval.

**Posibles Adquirentes:**

Las Acciones podrán ser adquiridas por personas físicas o morales de nacionalidad mexicana o extranjera, incluyendo casas de bolsa, instituciones de seguros y fianzas, organizaciones auxiliares del crédito, sociedades de inversión y fondos de pensiones o de jubilaciones o de primas de antigüedad, conforme a la legislación que las rige.

**Restricciones a la Adquisición de Acciones:**

Las Acciones podrán ser adquiridas por personas físicas y morales mexicanas y extranjeras, cuando su régimen de inversión lo prevea expresamente.

**Régimen Fiscal:**

El régimen fiscal aplicable a la enajenación de acciones a través de la BMV para personas físicas y morales residentes en México y/o residentes en el extranjero está previsto, entre otros, en los artículos 20 fracción V, 24, 60, 109, 154 y 190 fracción XXVI de la Ley del Impuesto Sobre la Renta y demás disposiciones correlativas de su reglamento así como de la Resolución Miscelánea Fiscal vigente.

Los accionistas que sean personas físicas residentes en México podrán considerar como exenta la enajenación de las acciones, si las mismas se refieren a las señaladas en el artículo 109, fracción XXVI de la Ley del ISR, cumpliendo con los requisitos establecidos en las demás disposiciones aplicables. En caso contrario, el intermediario financiero tendría que realizar una retención del 5% sobre el ingreso obtenido sin deducción alguna. En el caso de personas físicas y personas morales residentes en el extranjero, la enajenación de acciones estará exenta del impuesto sobre la renta siempre que se trate de acciones a las que se refiere el párrafo décimo tercero del artículo 190 de la Ley del ISR, la fracción XXVI del artículo 109 del mismo ordenamiento y cumpliendo con los requisitos de las demás disposiciones aplicables. De no cumplirse con dichos requisitos, el intermediario financiero tendría que realizar una retención del 5% sobre el ingreso obtenido sin deducción alguna. Lo dispuesto en el presente Prospecto constituye una descripción de

manera general del régimen fiscal aplicable y no contempla la situación particular de cada accionista; por lo tanto, se recomienda que los accionistas involucrados en la operación consulten a un experto en la materia fiscal que los asesore para su situación específica.

**Listado:**

A la fecha de este Prospecto 680,782,309 acciones (sin considerar la opción de sobreasignación) que representan el 100% del capital social de Alsea se encuentran actualmente listadas en la BMV bajo la clave de pizarra “Alsea” y se encuentran inscritas en el RNV. Se ha solicitado la inscripción de las nuevas Acciones en el RNV y su listado en la BMV. Al momento, Alsea no tiene la intención de listar las acciones o cualquier otro valor en sistemas automatizados de intermediación en otra parte fuera de México.

**Intermediarios Colocadores Líderes:**

Acciones y Valores Banamex, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, integrante del Grupo Financiero Banamex y Casa de Bolsa Santander, S.A. de C.V., Grupo Financiero Santander México.

**Restricción de Venta (Lock UP)**

La Emisora, los Accionistas Principales de la Emisora, y los Principales Ejecutivos, han acordado que durante los noventa días siguientes a la fecha de Registro, sin el consentimiento previo y por escrito de los Intermediarios Colocadores Líderes, no podrán enajenar o disponer de ninguna de sus Acciones o cualquier valor convertible en o intercambiable por Acciones, con la excepción para los Principales Ejecutivos de que podrán realizar enajenaciones, en un acto o acumulación de actos, por menos de 100,000 (cien mil) Acciones de Alsea.

**Asamblea General Extraordinaria de Accionistas**

Con fecha 12 de noviembre de 2012, la asamblea general extraordinaria de accionistas de la Compañía aprobó entre otros asuntos el aumento de capital social mediante la emisión de 58'000,000 de Acciones para su colocación en la Oferta, sin que sea aplicable derecho de suscripción preferente alguno, por tratarse de una oferta pública, conforme al Artículo 53 de la LMV.

## **2. DESTINO DE LOS FONDOS**

Estimamos que recibiremos recursos netos provenientes de esta Oferta de \$1,118,813,226.50, si los Intermediarios Colocadores Líderes ejercen la Opción de Sobreasignación en su totalidad, después de deducir las contraprestaciones y comisiones por intermediación, y los gastos estimados de esta Oferta.

Pretendemos usar los recursos netos de esta Oferta para el prepago de los certificados bursátiles identificados con clave de pizarra “Alsea 11”, mismo que asciende a \$1 mil millones, lo cual nos permitirá tener una estructura de capital más sólida y un mejor perfil de vencimientos de la deuda para ejecutar nuestro plan de expansión orgánico entendiéndose como tal a la apertura de más tiendas de las marcas que actualmente operamos, así como para propósitos corporativos generales.

### 3. PLAN DE DISTRIBUCIÓN

Acciones y Valores Banamex, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, integrante del Grupo Financiero Banamex, y Casa de Bolsa Santander, S.A. de C.V., Grupo Financiero Santander México actúan como Intermediarios Colocadores Líderes en la Oferta.

#### *Colocación*

En la fecha de determinación del Precio de Colocación, la Emisora celebrará con los Intermediarios Colocadores Líderes un contrato para la colocación, conforme a la modalidad de toma en firme, de 53,488,373 Acciones incluyendo las 6,976,745 Acciones que corresponden a la Opción de Sobreasignación. La Opción de Sobreasignación será otorgada por la Emisora a los Intermediarios Colocadores Líderes en los términos descritos más adelante.

Además la Emisora celebrará con los intermediarios colocadores internacionales un contrato regido bajo la ley de Nueva York, con respecto a la Oferta Internacional de 13,500,000 Acciones.

#### *Sindicación*

Los Intermediarios Colocadores Líderes, celebrarán contratos de sindicación con otros intermediarios que participen en la colocación de las Acciones materia de la Oferta (los “Subcolocadores”). El contrato entre sindicatos regulará, entre otros temas: (i) el ejercicio de la Opción de Sobreasignación, (ii) las actividades de estabilización, y (iii) la distribución de los gastos relacionados con la Oferta.

Los Intermediarios Colocadores Líderes tomarán las medidas pertinentes a efecto de que las prácticas de venta de las Acciones se realicen conforme a la normatividad aplicable, a sus políticas de perfilamiento de clientes, a los objetivos de inversión, perfil de riesgo y productos en los que puede invertir su clientela.

#### *Porciones de Colocación*

La siguiente tabla muestra el número de Acciones (incluyendo las Acciones objeto de la Opción de Sobreasignación) que se estima serán distribuidas por cada uno de los Intermediarios Colocadores Líderes y los Subcolocadores en la Oferta:

Colocador	Número de Acciones	Porcentaje
Acciones y Valores Banamex, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, integrante del Grupo Financiero Banamex	17,421,047.00	43.57%
Casa de Bolsa Santander, S.A. de C.V., Grupo Financiero Santander México	13,476,745.00	33.70%
HSBC Casa de Bolsa. S.A. de C.V., Grupo Financiero HSBC	3,488,372.00	8.72%
Actinver Casa de Bolsa, S.A. de C.V., Grupo Financiero Actinver	2,790,698.00	6.98%
Evercore Casa de Bolsa S.A. de C.V.	2,325,581.00	5.82%
Casa de Bolsa BBVA Bancomer S.A. de C.V., Grupo Financiero BBVA Bancomer	485,930.00	1.22%

#### *Distribución*

El plan de distribución de los Intermediarios Colocadores Líderes contempla distribuir las Acciones objeto de la Oferta (incluyendo las Acciones objeto de la Opción de Sobreasignación) entre inversionistas personas físicas o morales con residencia en México o extranjera, cuando la legislación aplicable a su régimen de inversión lo prevea expresamente, que sean clientes de las casas de bolsa o del área de banca patrimonial de las instituciones financieras que participen en la Oferta, de conformidad con las prácticas de asignación utilizadas en el mercado mexicano y que pudiera incluir la participación y adquisición de Acciones, siempre que se haya cubierto en su totalidad la demanda del mercado, en posición propia por los Intermediarios Colocadores Líderes, al mismo tiempo y en los mismos términos que el resto de los participantes en la Oferta. Además, los Intermediarios Colocadores Líderes tienen la intención de distribuir las Acciones (incluyendo las Acciones objeto de la Opción de Sobreasignación) entre inversionistas representativos del mercado institucional, constituido principalmente por Administradoras de Fondos para el Retiro (Afores), instituciones de seguros, instituciones de fianzas, sociedades de inversión, sociedades de inversión especializadas en fondos para el retiro, fondos de pensiones y jubilaciones de personal y de primas de

antigüedad (como quiera que estén constituidas, incluyendo a través de fideicomisos), y otras entidades financieras que conforme a su régimen autorizado, puedan invertir en las Acciones. Los Intermediarios Colocadores Líderes tienen la intención de lograr la mayor distribución posible de las Acciones, entre el mayor número de inversionistas, en donde se tiene considerado también ver a inversionistas institucionales extranjeros y/o fondos de inversión.

En el supuesto de que alguno o todos los Intermediarios Colocadores Líderes coloquen total o parcialmente las Acciones objeto de esta Emisión entre sus partes relacionadas respectivamente, dichas partes relacionadas participarán en igualdad de condiciones que el resto de los inversionistas participantes en esta Oferta.

#### *Promoción*

La Oferta se promueve a través de reuniones denominadas “encuentros bursátiles” que se realizarán en algunas de las principales ciudades de México. Los “encuentros bursátiles” se celebran tanto con inversionistas institucionales, como con algunos inversionistas individuales, personas físicas y morales, y con las áreas de promoción de las casas de bolsa y de las instituciones financieras que participan en la Oferta. Adicionalmente, la Oferta se promueve a través de reuniones o conferencias telefónicas con posibles inversionistas en forma independiente. Para los efectos de promoción se utiliza exclusivamente información que se incluye en el presente Prospecto, por lo que no se distribuye información adicional a la misma, a ningún tercero.

#### *Posturas*

Acciones y Valores Banamex, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, integrante del Grupo Financiero Banamex, y Casa de Bolsa Santander, S.A. de C.V., Grupo Financiero Santander México, serán los encargados de concentrar las posturas para la adquisición de las acciones.

La Emisora y los Intermediarios Colocadores Líderes no tienen conocimiento que personas morales mexicanas, así como físicas en lo individual o en grupo, podrían presentar, cada una de ellas o de dichos grupos, órdenes de compra de Acciones materia de la Oferta, por un monto que, en cada caso, podría ser mayor al 5% de la Oferta, los cuales podrán ser o no Personas Relacionadas (según el término se define en la LMV) o alguno de los principales accionistas, funcionarios o miembros del Consejo de Administración de Alsea. Ni la Emisora, ni los Intermediarios Colocadores Líderes otorgarán preferencia alguna en la Oferta a las citadas personas, sino los considerarán como cualquier otro participante en la Oferta, por lo que cualquier persona que desee invertir en las Acciones, tendrá la posibilidad de participar en igualdad de condiciones. La Emisora y los Intermediarios Colocadores Líderes no pueden asegurar que dichas personas participarán en la Oferta, en caso de participar, si recibirán el monto total de la postura presentada o si su participación tendrá algún impacto en el precio de las Acciones materia de la Oferta. En caso de que se lleven a cabo dichas adquisiciones y la Emisora o los Intermediarios Colocadores Líderes tengan conocimiento de las mismas, la situación que corresponda se dará a conocer una vez obtenido el resultado de la Oferta a través del formato para revelar el número de adquirentes en la oferta y el grado de concentración de su tenencia previsto, de conformidad con lo dispuesto por las Disposiciones de Emisoras.

Durante el periodo de promoción, los Intermediarios Colocadores Líderes y los Subcolocadores promoverán la Oferta en México entre los inversionistas antes citados. Los Intermediarios Colocadores Líderes recibirán posturas de compra de Acciones por parte de sus clientes y de los demás Subcolocadores hasta las 13:00 horas de la ciudad de México, en la Fecha de Cierre de Libro. Esta fecha se estima será el 29 de noviembre de 2012 y será 1 (un) día hábil anterior a la Fecha de Registro en la BMV. El Precio de Colocación se dará a conocer vía electrónica, mediante el aviso de oferta pública que los Intermediarios Colocadores Líderes ingresen al sistema de Emisnet de la BMV el día hábil anterior a la Fecha de Registro.

Se recomienda a los inversionistas interesados en adquirir Acciones en la Oferta, consultar a la casa de bolsa por medio de la cual decidan enviar sus órdenes de compra, respecto de la fecha y hora límite en la cual cada casa de bolsa recibirá dichas órdenes de su clientela. El día hábil anterior a la Fecha de Registro en la BMV y una vez que se haya determinado la demanda y la asignación de las Acciones objeto de la Oferta en México, los Intermediarios Colocadores Líderes celebrarán un contrato de colocación de Acciones con la Compañía. A su vez, los Intermediarios Colocadores Líderes celebrarán contratos de sindicación con los Subcolocadores.

Un día hábil anterior a la fecha en que se determine el Precio de Colocación de las Acciones, los Intermediarios Colocadores Líderes publicarán el aviso de oferta en el sistema Emisnet de la BMV.

#### *Asignación*

El Día Hábil anterior a la fecha de Registro en la BMV, los Intermediarios Colocadores Líderes asignarán las Acciones objeto de la Oferta (incluyendo las Acciones objeto de la Opción de Sobreasignación) al precio de Oferta a sus clientes y a los Subcolocadores, tomando en consideración lo siguiente: (i) el monto de demanda presentada por cada uno de los posibles participantes en la Oferta, (ii) los montos de demanda correspondientes a cada uno de los diferentes niveles de precios de las Acciones objeto de la Oferta, y (iii) las ofertas sujetas a números máximos y/o mínimos de Acciones y precios máximos respecto de las Acciones que los clientes propios o los Subcolocadores presenten a los Intermediarios Colocadores Líderes. Los Intermediarios Colocadores Líderes tienen la intención de dar preferencia en la asignación de las Acciones a aquellos clientes y Subcolocadores que hayan ofrecido los precios más altos por las Acciones. No obstante lo anterior, los criterios de asignación podrán variar una vez que se conozca la demanda total de las Acciones objeto de la Oferta y los precios a los que tal demanda se genere. Todas las Acciones (incluyendo las Acciones objeto de la Opción de Sobreasignación) se colocarán al mismo precio entre todos los participantes.

El Precio de Colocación de cada Acción se determina, entre otros factores, considerando (i) la situación financiera y operativa actual y futura de la Compañía, (ii) el comportamiento del precio de las acciones de Alsea en la BMV, (iii) las expectativas futuras de los sectores en los que Alsea opera, (iv) las condiciones generales de los mercados de capitales mexicanos y extranjeros y (v) la valuación aplicable a otras sociedades listadas en el mercado mexicano y otros mercados, las cuales desarrollan sus actividades en el mismo sector que Alsea.

#### *Contrato entre Sindicatos*

Los Intermediarios Colocadores Líderes, podrán celebrar contratos de sindicación con otros intermediarios que participen en la colocación de las Acciones en la Oferta en México (los “Subcolocadores”), en el entendido que sólo los Intermediarios Colocadores Líderes serán responsables de los gastos o costos derivados de dichos contratos.

#### *Condiciones Suspensivas*

El contrato de colocación que será suscrito por la Compañía y los Intermediarios Colocadores Líderes, establecerá que la existencia y exigibilidad de dicho contrato está sujeta al cumplimiento de las siguientes condiciones suspensivas, entre otras:

- (a) que cada uno de los Intermediarios Colocadores Líderes haya recibido de los asesores legales independientes de la Emisora en, y a la fecha de liquidación de las Acciones, una opinión legal, en términos satisfactorios para dichos intermediarios;
- (b) que cada uno de los Intermediarios Colocadores Líderes haya recibido del Secretario del Consejo de Administración de la Emisora, en la fecha de liquidación de las Acciones, un certificado del Secretario en el que, entre otros, certifique el capital social íntegramente suscrito y pagado de la Emisora, el número de acciones representativas del capital social de ésta, la libre suscripción de las Acciones y que las Acciones, una vez pagado el precio total de las Acciones, se encuentran íntegramente suscritas y pagadas.
- (c) que cada uno de los Intermediarios Colocadores Líderes hayan recibido de los Auditores Externos de la Emisora, en términos satisfactorios para los Intermediarios Colocadores Líderes, una carta en la cual se haga constar la debida extracción y consistencia de la información financiera contenida en este Prospecto (conocida como *comfort letter*); y
- (d) que se hayan obtenido todas las autorizaciones necesarias en relación con la Oferta y las mismas estén en vigor.

#### *Condiciones Resolutorias*

El contrato de colocación que será suscrito por nosotros y los Intermediarios Colocadores Líderes, establecerá que si durante el periodo comprendido entre la fecha de firma del contrato de colocación hasta la fecha de liquidación de la Oferta, tuviere lugar alguno de los siguientes supuestos, entre otros, las obligaciones asumidas por las partes se resolverán y dichas partes quedarán liberadas de su cumplimiento (incluyendo, con relación a los Intermediarios Colocadores Líderes, su obligación de finalizar la colocación de las Acciones y pagar el precio respectivo a la Emisora), como si dichas obligaciones no hubieren existido en momento alguno:

- I. (A) Que la Compañía o cualquiera de sus subsidiarias, según sea aplicable, a partir de la fecha de los últimos estados financieros auditados incluidos en este Prospecto, hubieren sufrido una pérdida o interferencia

adversa significativa respecto de nuestro negocio que derive de cualquier evento, ya sea que esté o no asegurado, o de cualquier conflicto laboral o acción judicial o gubernamental, excepto si éste se hubiere revelado en este Prospecto; o (B) que a partir de la fecha de este Prospecto, hubiere tenido lugar algún cambio relevante en nuestro capital o deuda de largo plazo o de cualquiera de nuestras subsidiarias, según sea aplicable, o cualquier cambio o circunstancia que afecte el curso ordinario de nuestros negocios, administración, posición financiera, capital social o resultados de operación o de nuestras subsidiarias, excepto si éstos se hubieren revelado en este Prospecto, cuyo efecto, en cualesquiera de los casos descritos en los incisos (A) o (B) anteriores, a juicio razonable de cualquiera de los Intermediarios Colocadores Líderes, sea adverso y significativo, y no permita o haga recomendable proceder con la Oferta, en los términos y condiciones contemplados en este Prospecto o en el contrato de colocación;

- II. Que tuviere lugar cualquiera de los siguientes eventos: (A) la suspensión o limitación significativa de la Intermediación de Valores en la BMV; (B) la suspensión o limitación significativa en la intermediación de los valores emitidos por nosotros en la BMV; (C) la suspensión generalizada en las actividades bancarias en la ciudad de México por una autoridad competente, o la interrupción significativa en los servicios de banca comercial o liquidación de valores en México u otros países relevantes para la Oferta; (D) el inicio o incremento de hostilidades en las que participe México, o una declaración de guerra o de emergencia nacional, por México o los Estados Unidos que afecte la estabilidad económica mundial; o (E) que ocurra una crisis o cambio adverso y significativo en la situación política, financiera o económica, o en el tipo de cambio aplicable, o en la legislación en materia cambiaria en los Estados Unidos, México u otros países relevantes para la Oferta, si los eventos a los que hacen referencia los párrafos (D) o (E) anteriores, en opinión de los Intermediarios Colocadores Líderes, no permitieren o no hicieren recomendable, proceder con la Oferta;
- III. Si la inscripción de las Acciones en el RNV fuere cancelada por la CNBV o si el listado de las Acciones fuere cancelado por la BMV;
- IV. Si cualquiera de los Intermediarios Colocadores Líderes no pudiere colocar las Acciones como consecuencia de lo dispuesto por la Legislación Aplicable o por orden de una autoridad competente;
- V. Si la Emisora no depositara en el Indeval y no pusiera a disposición de los Intermediarios Colocadores Líderes, los títulos que evidencien las Acciones materia de la Oferta, en la fecha y forma convenidas.
- VI. En caso de concurso mercantil, quiebra o cualquier otro evento similar que afecte a Alsea o, a cualesquiera de sus subsidiarias; y
- VII. Si Alsea incumple con los términos del contrato de colocación de manera tal que se imposibilite llevar a cabo la Oferta.

Los Intermediarios Colocadores Líderes podrán dispensar o renunciar a cualquiera de las condiciones anteriores sin que se pierda su derecho respecto de las mismas en adelante; el hecho de que los Intermediarios Colocadores Líderes renuncien a alguna condición, no significa que han renunciado a alguna otra. Los Intermediarios Colocadores Líderes se reservan el derecho de dar por terminada la Oferta si se presenta cualquiera de las condiciones antes mencionadas, en cuyo caso, los Intermediarios Colocadores Líderes darán un aviso a la Emisora en este sentido, o bien respecto a la renuncia de dichas condiciones. Ante la cancelación de la Oferta, las personas que participen en la misma no tendrán derecho alguno de reclamación en contra de los Intermediarios Colocadores Líderes, con motivo de dicha cancelación. En caso de terminación de la Oferta porque se actualice cualquiera de las condiciones a las que se encuentra sujeta, se cancelarán también, en forma automática y sin necesidad de aviso alguno, las solicitudes y órdenes de compra de todos los participantes en la misma.

#### *Sobreasignación*

La Emisora ha otorgado a los Intermediarios Colocadores Líderes, a través de Acciones y Valores Banamex, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, Integrante del Grupo Financiero Banamex, una opción para adquirir hasta 150'000,000 Acciones opcionales, las cuales representan, en conjunto, el 15% (quince por ciento) del monto total de las Acciones objeto de la Oferta, para cubrir las asignaciones en exceso, si las hubiere, en la Oferta, por los Intermediarios Colocadores Líderes. La Opción de Sobreasignación estará vigente durante un plazo de treinta (30) días contados a partir de la Fecha de Registro, en los términos abajo descritos, y podrá ejercerse en una sola ocasión, a un precio igual al Precio de Colocación, por los Intermediarios Colocadores Líderes (conforme a los términos aprobados por la CNBV y descritos más adelante).

Acciones y Valores Banamex, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, integrante del Grupo Financiero Banamex, actuando por cuenta de los Intermediarios Colocadores Líderes, podrá llevar a cabo asignaciones en exceso para atender la demanda adicional de inversionistas de la Oferta, usando para ello Acciones que, en su caso, haya obtenido en préstamos de uno o varios accionistas de la Emisora conforme a las disposiciones aplicables. En la Fecha de Registro, los Intermediarios Colocadores Líderes colocarán la totalidad de las Acciones, mismas que serán liquidadas a la Emisora (i) en la Fecha de Liquidación, respecto de las Acciones inicialmente colocadas, y (ii) respecto de las Acciones opcionales, en su caso, en cualquier fecha que ocurra tres (3) Días Hábiles después de la fecha de ejercicio de dicha opción, que deberá ocurrir a más tardar treinta (30) días naturales contados a partir de la Fecha de Registro.

A más tardar treinta (30) días naturales después de la Fecha de Registro, los Intermediarios Colocadores Líderes estarían liquidando, el préstamo que se haya contratado conforme a la legislación aplicable para cubrir asignaciones en exceso, para lo cual podrán ejercer la Opción de Sobreasignación. Los Intermediarios Colocadores Líderes lo harán del conocimiento del público inversionista, a través de un comunicado enviado por medio del sistema electrónico de envío y difusión que la BMV señale para tales efectos y de la CNBV.

#### *Estabilización*

Con el objeto de permitir al mercado absorber gradualmente el flujo de órdenes de venta de las Acciones que pudieran producirse con posterioridad a la Oferta, y para prevenir o retardar la disminución del precio de mercado de las Acciones, los Intermediarios Colocadores Líderes conforme a su criterio y bajo su responsabilidad exclusiva, llevarán a cabo operaciones de estabilización en la BMV, mediante posturas de compra durante el periodo de treinta (30) días, conforme a la Legislación Aplicable. Las operaciones de estabilización serán llevadas a cabo por los Intermediarios Colocadores Líderes con recursos provenientes de la colocación de las Acciones objeto de la Opción de Sobreasignación. En caso que los Intermediarios Colocadores Líderes realicen o no las operaciones de estabilización, en su momento, se harán del conocimiento tanto de la CNBV como del público inversionista a través de los medios de envío y difusión que la CNBV y la BMV señalen para tales efectos.

#### *Agente de Sobreasignación y Estabilización*

Acciones y Valores Banamex, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, integrante del Grupo Financiero Banamex actuará como agente para todo lo relacionado con la Opción de Sobreasignación y las operaciones de estabilización.

#### *Restricciones de venta de Acciones de ciertos Tenedores*

De acuerdo con el contrato de colocación respectivo, la Emisora, los Accionistas Principales de la Emisora y los Principales Ejecutivos, han acordado que durante los noventa días siguientes a la fecha de Registro, sin el consentimiento previo y por escrito de los Intermediarios Colocadores Líderes, no podrán enajenar o disponer de ninguna de sus Acciones o cualquier valor convertible en o intercambiable por Acciones, con la excepción para los Principales Ejecutivos de que podrán realizar enajenaciones, en un acto o acumulación de actos, por menos de 100,000 (cien mil) Acciones de Alsea.

#### *Diversos*

Los Intermediarios Colocadores Líderes y algunas de sus afiliadas en México podrían iniciar, mantener y/o continuar manteniendo relaciones de negocios con la Emisora y periódicamente prestar servicios, principalmente financieros, a cambio de contraprestaciones en términos de mercado (incluyendo las que recibirán por los servicios como Intermediarios Colocadores Líderes respecto de la Oferta). Los Intermediarios Colocadores Líderes consideran que no tienen conflicto de interés alguno con la Emisora en relación con los servicios que prestan con motivo de la Oferta.

Al tratarse de una oferta pública, cualquier persona que desee invertir en los valores objeto de la emisión, tendrán la posibilidad de participar en el proceso de oferta en igualdad de condiciones que otros inversionistas así como de adquirir los valores, salvo que su régimen de inversión no lo permita.

Ninguna información adicional a la presentada en el presente Prospecto y sus anexos ha sido distribuida a algún tercero.

#### 4. GASTOS RELACIONADOS CON LA OFERTA

Los principales gastos relacionados con la Oferta (sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación) son:

Descripción del Gasto <sup>1</sup>	Monto*
1. Descuentos y comisiones por Intermediación y Colocación	\$24,500,000.00 <sup>(2)</sup>
2. Estudio y Trámite de la CNBV	\$17,610.00
3. Estudio y Trámite de la BMV	3,200 (tres mil doscientas unidades de inversión o UDIS) equivalentes a \$15,382.65 (Quince mil trescientos ochenta y dos Pesos 65/100, Moneda Nacional), (más IVA) al momento de pago.
4. Derechos de inscripción en el RNV	\$20,300.00
5. Honorarios y gastos de asesores legales	\$2,451,000
6. Honorarios y gastos de auditores externos	\$3,079,000
7. Impresión de documentos	\$91,000.00
8. Publicaciones	\$70,500.00
9. Otros <sup>(3)</sup>	\$82,000.00
10. Gastos de promoción y encuentros bursátiles	\$860,000.00

El total de gastos relacionados con la Oferta es de \$31'186,793.00.

Los recursos netos aproximados que recibiremos derivados de la Oferta, sin considerar el ejercicio de las Opciones de Sobreasignación, serán de aproximadamente \$968,813,209.00 descontando el total de gastos relacionados con la misma.

(1) Asumiendo que no se ejerce la opción de Sobre asignación

(2) Corresponde a una comisión por intermediación de 2.00% sobre el precio de colocación de las Acciones, sin considerar las Acciones objeto de la Opción de Sobreasignación más una comisión discrecional del 0.45%.

(3) Viáticos, propinas, comidas adicionales, copias no contempladas.

\* Estos montos no incluyen Impuesto al Valor Agregado.

Todos los gastos antes mencionados serán pagados por la Emisora con los recursos derivados de la Emisión.

## 5. ESTRUCTURA DE CAPITAL DESPUÉS DE LA OFERTA

La siguiente tabla muestra la estructura del capital consolidado de Alsea considerando la Oferta contemplada en el presente Prospecto:

### Estructura de Capital<sup>(1)</sup>

	Antes de la Oferta Al 30 de septiembre de 2012	Sin Opción de Sobreasignación <sup>(2)</sup>	Con Opción de Sobreasignación <sup>(3)</sup>
Vencimientos a menos de un año	355,785	355,785	355,785
Otros pasivos circulantes	2'063,278	2,063,278	2,063,278
<b>Total pasivo a corto plazo</b>	<b>2'419,063</b>	<b>2,419,063</b>	<b>2,419,063</b>
Deuda a largo plazo	3'172,396	3,172,396	3,172,396
Otros pasivos a largo plazo	272,269	272,269	272,269
Total pasivos a largo plazo	3'444,665	3,444,665	3,444,665
<b>Pasivo Total</b>	<b>5'863,728</b>	<b>5,863,728</b>	<b>5,863,728</b>
Capital Contable	3'571,412	4,571,412	4,721,412
<b>Suma Pasivo y Capital</b>	<b>9'435,140</b>	<b>10,435,140</b>	<b>10,585,140</b>

(1) Cifras en miles de Pesos.

(2) Sin Opción de Sobreasignación considera los recursos netos de la oferta de 46,511,628 acciones a un precio de \$21.50 por acción.

(3) Con Opción de Sobreasignación considera los recursos netos de la oferta de 53,488,373 acciones al mismo precio de \$21.50 por acción.

La siguiente tabla muestra el efecto en el capital social y en la prima por suscripción de acciones:

### Efecto en Capital Social<sup>(1)</sup>

	Antes de la Oferta (al 30 de septiembre de 2012)	Sin Opción de Sobreasignación <sup>(2)</sup>	Con Opción de Sobreasignación <sup>(3)</sup>
Vencimientos a menos de un año	355,785	355,785	355,785
Otros pasivos circulantes	2'063,278	2,063,278	2,063,278
<b>Total pasivo a corto plazo</b>	<b>2'419,063</b>	<b>2,419,063</b>	<b>2,419,063</b>
Deuda a largo plazo	3'172,396	3,172,396	3,172,396
Otros pasivos a largo plazo	272,269	272,269	272,269
Total pasivos a largo plazo	3'444,665	3,444,665	3,444,665
<b>Pasivo Total</b>	<b>5'863,728</b>	<b>5,863,728</b>	<b>5,863,728</b>
<b>Capital social</b>	<b>376,595</b>	399,851	403,339
Prima por suscripción de acciones	1'378,544	2,355,288	2,501,800
Otras cuentas de capital	1'816,273	1,816,273	1,816,273
Capital contable	3'571,412	4,571,412	4,721,412
<b>Suma Pasivo y Capital</b>	<b>9'435,140</b>	<b>10,435,140</b>	<b>10,585,140</b>

(1) Cifras en miles de Pesos.

(2) Sin Opción de Sobreasignación considera los recursos netos de la oferta de 46,511,628 acciones a un precio estimado de \$21.50 por acción.

(3) Con Opción de Sobreasignación considera los recursos netos de la oferta de 53,488,373 acciones al mismo precio de \$21.50 por acción.

La información que muestra los ajustes Pro Forma que se incluyen en las tablas anteriores es únicamente ejemplificativa.

## 6. NOMBRES DE LAS PERSONAS CON PARTICIPACIÓN RELEVANTE

Las personas que tuvieron participación relevante en la asesoría y/o consultoría en relación a la autorización de esta Oferta y que están involucrados en la evaluación legal o evaluación financiera de la Emisora son las siguientes:

Institución	Nombre	Cargo
<b>Emisora:</b>		
Alsea, S.A.B. de C.V.	Alberto Torrado Martínez	Accionista fundador y Presidente del Consejo de Administración
	Cosme Alberto Torrado Martínez	Accionista fundador y Consejero Patrimonial Relacionado
	Armando Torrado Martínez	Accionista fundador y Consejero Patrimonial Relacionado
	Diego Gaxiola Cuevas	Director Corporativo de Finanzas y Contabilidad
	Alejandro Villarruel Morales	Director de Contabilidad y Transacciones
	Eric Melendez Camarillo	Tesorería Corporativa
	Enrique González Casillas	Relación con Inversionistas
<b>Intermediarios Colocadores Líderes:</b>		
Acciones y Valores Banamex, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, Integrante del Grupo Financiero Banamex	Ignacio Gómez- Daza Alarcón	Director Equity Capital Markets
Casa de Bolsa Santander, S.A. de C.V., Grupo Financiero Santander México	Jorge Pigeon Solorzano	Head Equity Capital Markets México
	Cassio Kimura de Freitas	Managing Director CIB México
<b>Audidores Externos KPMG:</b>		
KPMG Cárdenas Dosal, S.C.	Jaime Sánchez-Mejorada Fernández	Socio
	Ralph Menschel	Socio
<b>Audidores Externos Deloitte:</b>		
Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.	Francisco Martín Torres Uruchurtu	Socio
	Miguel Angel Millán Naranjo	Socio
<b>Abogados Externos de los Intermediarios Colocadores Líderes:</b>		
Mijares, Angoitia, Cortés y Fuentes, S.C.	Patricio Trad Cepeda	Socio
	Eugenio Macouzet de León	Asociado Senior
<b>Abogados Independientes de la Emisora:</b>		
Díaz de Rivera y Mangino, S.C.	Xavier Mangino Dueñas	Socio
	José Manuel Meillón del Pando	Socio
	Hermes Sánchez Álvarez	Asociado

Ninguna de las personas antes mencionadas tiene un interés directo o económico en la Emisora mayor al 1% (uno por ciento) de cualquier clase de acciones de capital.

El encargado de la relación con inversionistas de la Emisora es Enrique González Casillas, en sus oficinas ubicadas en Av. Paseo de la Reforma No. 222, 3er piso, Col. Juárez, 06600, México, D.F., o a la dirección electrónica: [ri@alsea.com.mx](mailto:ri@alsea.com.mx)

## 7. DILUCIÓN

Los inversionistas que adquieran Acciones en la Oferta, sufrirán una dilución de su inversión.

A continuación se detalla el efecto dilutivo en monto y porcentaje de la oferta primaria, calculado de conformidad con las Disposiciones de Emisoras, mismo que resulta de la diferencia entre el precio de colocación y el valor en libros por acción, tomando como referencia nuestros últimos estados financieros al 30 de septiembre de 2012 bajo IFRS. De igual modo, se proporciona el efecto en monto y porcentaje para nuestros accionistas actuales que no van a suscribir acciones materia de la Oferta, así como el efecto dilutivo en la utilidad y valor en libros por acción con motivo de las nuevas acciones a poner en circulación con motivo de la Oferta.

Al 30 de septiembre de 2012, el valor en libros o contable bajo IFRS por acción fue de \$5.63. El valor contable por acción representa el valor contable de los activos totales menos sus pasivos totales, dividido por el número de las acciones suscritas y en circulación a la fecha del cálculo. El valor en libros Pro Forma por acción al 29 de noviembre de 2012 se incrementaría a \$6.67 por acción (o \$6.82 si los Intermediarios Colocadores Líderes ejercen en su totalidad la Opción de Sobreasignación), lo anterior:

- después de haber dado efecto a la venta de 46,511,628 Acciones al precio de colocación de \$21.50 por acción; y
- después de deducir las comisiones por intermediación y otros gastos que debemos pagar en relación con la Oferta.

Este importe representa para los accionistas existentes un incremento teórico inmediato de \$1.04 en el valor en libros por acción y una dilución teórica inmediata de \$14.83 en el valor en libros actual (o de \$14.68 por Acción si los Intermediarios Colocadores Líderes ejercen en su totalidad la Opción de Sobreasignación) para los nuevos inversionistas que adquieran al precio de colocación de \$21.50 Pesos.

El cuadro siguiente muestra la dilución por Acción de Alsea después de la Oferta Global considerando los datos por Acción de Alsea al 30 de septiembre de 2012 y asumiendo la suscripción de 46,511,628 Acciones, sin considerar el ejercicio de las Opciones de Sobreasignación, como parte de la Oferta Global:

	Por Acción
Precio de Colocación.....	\$21.50
Valor tangible neto en libros antes de la Oferta.....	5.63
Incremento en el valor tangible neto en libros atribuible a la venta de las Acciones .....	1.04
Valor tangible neto en libros después de la oferta mixta.....	6.67
Dilución en el valor tangible neto en libros .....	<u>14.83</u> 69%

Para los últimos 12 meses que concluyeron el 30 de septiembre de 2012, la utilidad neta bajo IFRS por Acción, considerando el promedio ponderado del periodo, de Alsea fue de \$0.5157. Dando efecto a una base primaria con una oferta de 46,511,628 Acciones, nuestra utilidad neta por Acción, considerando el promedio ponderado del periodo, de Alsea hubiera sido de \$ 0.4802 para los últimos 12 meses que concluyeron el 30 de septiembre de 2012. Esto representa una reducción de aproximadamente 6.9 % en nuestra utilidad neta por Acción de Alsea.

Inmediatamente después de la Oferta, tendremos 680,782,309 Acciones de Alsea, sin considerar que se ejerza la Opción de Sobreasignación de la Oferta.

Las adquisiciones de acciones representativas del capital social de Alsea que han realizado los principales funcionarios y consejeros de ésta en los últimos tres ejercicios, se han realizado a precios de mercado, sin que hayan contado con algún precio preferente.

La información que se incluye en la tabla anterior es únicamente ilustrativa, y una vez que se haya completado la oferta, será ajustada con base en el precio real de oferta inicial y otros términos de la oferta al fijar el precio.

## 8. INFORMACIÓN DEL MERCADO DE VALORES

La información relativa al mercado de valores de México que se establece a continuación ha sido preparada con base en material obtenido de fuentes públicas, incluyendo la CNBV, la BMV, el Banco de México así como información publicada por participantes del mercado. No se pretende que el resumen siguiente se entienda como una descripción exhaustiva de todos los aspectos importantes relativos al mercado de valores mexicano.

Las Acciones de Alsea actualmente se encuentran inscritas en el RNV que mantiene la CNBV y cotizan directamente en la BMV bajo la clave de pizarra "ALSEA". Las Acciones de Alsea forman parte del Índice de Precios y Cotizaciones.

El nivel de bursatilidad correspondiente a las Acciones de Alsea es "Alta", ubicándose en la posición número 32 conforme a la información disponible por parte de la BMV al mes de mayo de 2012. A partir del año 2011, las Acciones de Alsea forman parte integrante del Índice de Precios Cotizaciones de BMV.

En los últimos tres ejercicios, la cotización en la BMV de las acciones "ALSEA", no ha sido suspendida.

El número aproximado de los tenedores de las Acciones de Alsea al 1 de noviembre de 2012 es de 1300, de conformidad con los listados de titulares de los intermediarios financieros que solicitaron pases de admisión para la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de fecha 12 de noviembre de 2012.

Las siguientes tablas muestran los precios máximos mínimos y últimos de cotización de las acciones en la BMV durante los periodos indicados; a partir del presente Prospecto, los datos de precio y volumen para los años 2007 y 2008 han sido ajustados por el split, o canje, de 4 acciones nuevas por cada una antigua.

Comportamiento Anual (Precios ajustados por el Split de 4 a 1 de febrero 2007)

Año	Volumen	Máximo	Mínimo	Cierre
2005	29,568,000	\$ 7.50	\$ 4.63	\$ 6.94
2006	46,806,506	\$ 16.25	\$ 6.625	\$ 14.72
2007	259,978,933	\$ 20.93	\$ 12.66	\$ 15.30
2008	216,337,321	\$ 15.07	\$ 5.39	\$ 6.23
2009	486,578,064	\$ 10.24	\$ 3.20	\$ 10.09
2010	346,454,903	\$ 13.71	\$ 9.86	\$ 12.93
2011	251,921,992	\$ 14.32	\$ 9.80	\$ 14.08

Comportamiento Trimestral (Precios ajustados por el Split de 4 a 1 de febrero 2007)

Año	Trimestre	Volumen	Máximo	Mínimo	Cierre
2009	I	135,471,982	\$6.39	\$3.2	\$4.16
2009	II	123,451,588	\$7.77	\$4.4	\$7.48
2009	III	110,828,859	\$8.87	\$6.78	\$8.73
2009	IV	116,825,635	\$10.24	\$8.51	\$10.09
2010	I	118,611,004	\$13.40	\$9.86	\$13.40
2010	II	91,199,455	\$13.71	\$11.81	\$12.10
2010	III	58,735,471	\$12.96	\$12.10	\$12.57
2010	IV	77,908,973	\$13.00	\$11.75	\$12.93
2011	I	72,769,124	\$14.32	\$11.84	\$12.61
2011	II	44,633,041	\$13.88	\$11.77	\$11.92
2011	III	41,857,202	\$13.44	\$10.12	\$10.12
2011	IV	92,662,625	\$14.26	\$9.80	\$14.08
2012	I	67,438,867	\$18.20	\$14.48	\$18.20
2012	II	84,984,656	\$19.70	\$15.30	\$17.82
2012	III	54,532,403	\$20.10	\$19.31	\$20.04

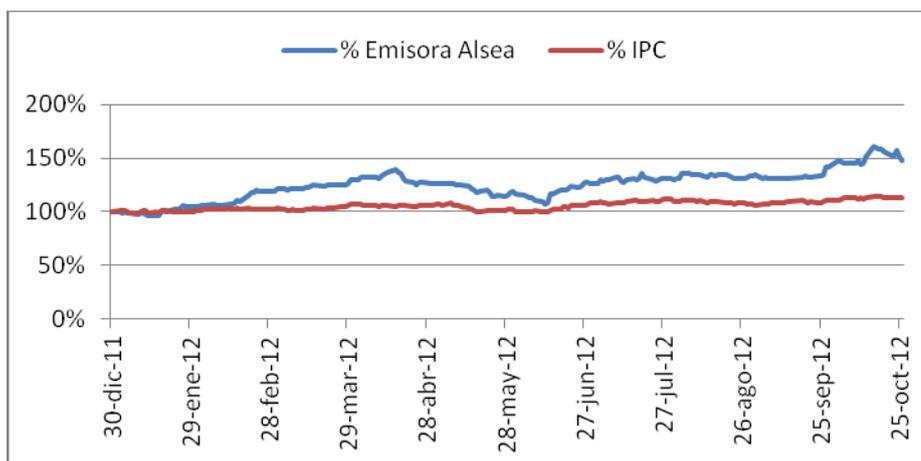
Fuente: FINSAT

### Comportamiento Mensual

Año	Mes	Volumen	Máximo	Mínimo	Cierre
2009	Enero	28,231,932	\$6.69	\$4.97	\$4.97
2009	Febrero	32,558,335	\$5.03	\$4.24	\$4.24
2009	Marzo	74,681,715	\$4.16	\$3.20	\$4.16
2009	Abril	57,298,721	\$5.65	\$4.40	\$5.62
2009	Mayo	40,809,768	\$7.77	\$5.80	\$7.39
2009	Junio	25,343,099	\$7.65	\$6.79	\$7.48
2009	Julio	22,308,058	\$7.75	\$6.78	\$7.7
2009	Agosto	52,609,949	\$8.70	\$7.57	\$8.25
2009	Septiembre	35,253,751	\$8.87	\$8.17	\$8.73
2009	Octubre	52,398,322	\$10.00	\$8.51	\$8.80
2009	Noviembre	29,261,523	\$10.24	\$8.83	\$10.24
2009	Diciembre	35,165,790	\$10.21	\$9.42	\$10.09
2010	Enero	27,170,597	\$10.45	\$9.86	\$10.37
2010	Febrero	37,200,924	\$11.52	\$10.00	\$11.52
2010	Marzo	54,239,483	\$13.40	\$11.42	\$13.40
2010	Abril	41,260,681	\$13.71	\$12.83	\$13.29
2010	Mayo	27,217,778	\$13.04	\$11.81	\$12.85
2010	Junio	22,720,996	\$12.92	\$12.10	\$12.10
2010	Julio	22,907,004	\$12.9	\$12.10	\$12.55
2010	Agosto	18,624,407	\$12.79	\$12.32	\$12.37
2010	Septiembre	17,204,060	\$12.79	\$12.37	\$12.57
2010	Octubre	26,039,809	\$12.73	\$12.45	\$12.55
2010	Noviembre	21,733,739	\$12.60	\$11.75	\$11.93
2010	Diciembre	30,135,425	\$13.00	\$12.15	\$12.93
2011	Enero	38,926,706	\$14.32	\$13.02	\$13.75
2011	Febrero	19,508,540	\$13.74	\$12.80	\$12.90
2011	Marzo	14,333,878	\$12.65	\$11.84	\$12.61
2011	Abril	15,230,265	\$13.88	\$12.74	\$13.07
2011	Mayo	13,521,639	\$12.91	\$11.77	\$12.42
2011	Junio	15,881,137	\$12.60	\$11.86	\$11.92
2011	Julio	17,234,010	\$13.44	\$11.79	\$13.29
2011	Agosto	14,681,567	\$13.23	\$11.07	\$11.70
2011	Septiembre	9,941,625	\$12.00	\$10.12	\$10.12
2011	Octubre	23,373,499	\$14.01	\$9.80	\$13.83
2011	Noviembre	54,395,112	\$14.23	\$13.22	\$13.76
2011	Diciembre	14,894,014	\$14.26	\$13.14	\$14.08
2012	Enero	17,351,026	\$15.79	\$13.32	\$14.70
2012	Febrero	25,902,300	\$17.29	\$14.79	\$16.74
2012	Marzo	23,839,833	\$18.30	\$16.70	\$18.20
2012	Abril	15,735,753	\$19.90	\$17.50	\$17.84
2012	Mayo	24,111,841	\$18.08	\$15.73	\$16.77
2012	Junio	45,110,280	\$18.33	\$14.95	\$17.82
2012	Julio	17,977,054	\$19.10	\$17.31	\$18.36
2012	Agosto	21,001,061	\$19.33	\$17.90	\$18.89
2012	Septiembre	15,554,288	\$20.10	\$19.71	\$20.04
2012	Octubre	23,029,080	\$21.08	\$20.73	\$21.00

Fuente: FINSAT

Gráfica del principal indicador de la BMV (IPC) y "ALSEA"



Fuente: Finsat

### Formador de Mercado

Durante los ejercicios de 2011 y 2010, la Emisora mantuvo vigente un contrato de prestación de servicios bajo la figura de "Formador de Mercado" o "Market Maker" con UBS Casa de Bolsa, S.A. de C.V. para operar sus acciones bajo la clave de pizarra "Alsea". Con la firma de dicho contrato ratificamos nuestro compromiso con nuestros accionistas en la búsqueda por proporcionar mayor liquidez a la Acción de Alsea. Este contrato se encontró vigente hasta el 30 de septiembre de 2011.

El impacto de la actuación del formador de mercado durante los citados ejercicios en los niveles de operación y en los precios de los valores de la Emisora fue:

1. El volumen promedio diario de operación de la Emisora tuvo un aumento del 145.78% de Agosto 2008 (Inicio de Formador de Mercado) a diciembre 2010.
2. El número de operaciones promedio diarias de agosto 2008 a diciembre 2010 aumentaron de 109 a 164.
3. YTD se vio un aumento del 35.57% en el número de operaciones diarias promedio de la emisora.
4. UBS ha podido reducir el spread de 2.36% a 0.56% desde el inicio de la operación como Formador de Mercado al mes de Mayo de 2011.
5. La actividad del formador de mercado procura operar el Valor sin crear un impacto en el precio.

Asimismo, durante el ejercicio de 2011:

1. El Formador de Mercado se comprometió a establecer posturas de compra y venta en la Emisora con spread máximo de 1.5%.
2. Los montos mínimos por postura fue de \$200,000.00 más IVA.

Durante el ejercicio de 2010:

1. El Formador de Mercado se comprometió a establecer posturas de compra y venta en la Emisora con spread máximo de 2%.
2. Los montos mínimos por postura fue de \$100,000.00 más IVA.

Las condiciones que se acordaron en el convenio firmado en Septiembre 2009, incluyó los siguientes puntos:

1. Mantener presencia operativa continua sobre los valores durante cada sesión de remate del Mercado de capitales administrado por la BMV en tanto el contrato se encontrara en vigor.
2. Objetivo de liquidez de los valores a (360) días de calendario.
3. Tener una permanencia en los corros de la BMV del 80%
4. Mínimo de posturas será de \$50,000.
5. Un spread máximo de hasta 3%

### III. LA EMISORA

#### 1. HISTORIA Y DESARROLLO DE LA EMISORA

##### 1.1. Antecedentes Legales

La Emisora fue constituida como una sociedad anónima de capital variable bajo la razón social Alsea, S.A. de C.V. (nombre comercial Alsea), mediante escritura pública número 37,992, de fecha 16 de mayo de 1997, otorgada ante el licenciado Javier Ceballos Lujambio, Notario Público número 110 del Distrito Federal, inscrita bajo el folio mercantil número 223,355 del Registro Público de la Propiedad y de Comercio del Distrito Federal, el 1º de julio de 1997, con una duración inicial de noventa y nueve años y domicilio social en la ciudad de México, Distrito Federal.

El domicilio social de la Emisora es la Ciudad de México, Distrito Federal y sus oficinas principales se ubican en Reforma No. 222 tercer piso, Col. Juárez, Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06600, México, D.F., teléfono (55) 5241-7100. La duración de la Emisora es de 99 (noventa y nueve) años, contados a partir del 27 de abril de 2006, fecha de la última reforma integral de nuestros estatutos sociales.

##### 1.2. Adquisiciones y fusiones recientes

###### *Adquisición del 35% de Grupo Calpik*

El 3 de julio de 2012, informamos que con fecha al último día hábil de junio de 2012 concretamos la adquisición del 35% de las acciones de Grupo Calpik, empresa que mantiene los derechos exclusivos para desarrollar y operar los restaurantes California Pizza Kitchen en México.

Desde el mes de diciembre de 2008, Alsea ostentaba el 65% de las acciones de Grupo Calpik. Con la adquisición del restante 35%, consolidamos nuestra estrategia de expansión y crecimiento para el segmento de comida casual. A la fecha operamos 13 unidades corporativas.

###### *Adquisición del 100% Italcafé, S.A. de C.V. en México*

En febrero de 2012, adquirimos el 100% del capital social de Italcafé, empresa controladora de la cadena de restaurantes Italianni's en México, así como los derechos exclusivos para desarrollar y operar los restaurantes de la marca en territorio mexicano. Italianni's es una marca con más de 15 años de experiencia en el mercado y cuenta con 52 unidades en operación, incluyendo 10 contratos de franquicia otorgados a favor de terceros. Italcafé es propietaria de: (i) ocho unidades de Italianni's, más los derechos de cobro de regalías de 12 subfranquicias y los derechos exclusivos para desarrollo, expansión y franquicia de la marca Italianni's en todo el territorio mexicano; así como (ii) el 89.7682% del capital social de GASA, empresa propietaria de 34 unidades de Italianni's.

El acuerdo de adquisición contempla entre otras cosas: (i) operación en forma exclusiva de los restaurantes de la marca Italianni's en México, por un plazo de 30 años (20 años iniciales, más derecho a prórroga por 10 años adicionales); (ii) no pagaremos ningún tipo de regalía, cuota de apertura o comisiones referentes al uso de la marca o al modelo de franquicia; (iii) no existe obligación de cumplir un plan de aperturas; (iv) tenemos el derecho al cobro de regalías de las 11 unidades de subfranquiciatarios existentes y se encuentra facultada para otorgar nuevas franquicias a terceros.

El proceso de adquisición de Italianni's concluyó con la auditoría realizada por una firma de auditoría reconocida en México, en la cual se determinó un EBITDA Proyectado de los últimos doce meses a junio de 2011. El precio final de la adquisición fue de 1,765.0 millones de Pesos, más el importe de inventarios, inversiones en proceso, posición financiera y de capital de trabajo.

El objetivo de esta nueva adquisición va en línea con nuestra estrategia para fortalecer nuestro portafolio de marcas líderes, lo que nos permitirá mantener nuestros planes de crecimiento y obtener una mayor participación en el sector. Dicha adquisición nos permitirá tener una posibilidad de lograr metas de crecimiento futuras, de una manera más sólida y rentable, aprovechando la oportunidad de crecimiento que presenta la categoría de comida casual italiana en México. Asimismo, nuestro modelo de negocio, basado en el soporte a nuestras marcas, nos permitirá integrar de manera sencilla esta operación con los beneficios que esto representa.

El financiamiento para la adquisición de esta marca se dio mediante cuatro créditos bancarios otorgados por HSBC, Banamex, Santander y Bancomer, por un monto total 2,395 millones de pesos, tomados a un plazo de 5 años, con una vida promedio de 3.4 años. El 100% (cien por ciento) de la deuda se encuentra a tasa flotante (TIIE 28 días) con un

spread variable que va desde los 100 a 220 puntos base, el cual es revisable trimestralmente y depende de la razón financiera “Deuda Neta entre EBITDA” en que se encuentre la compañía.

Los gastos en que incurrimos para la adquisición fueron los de los auditores, firma reconocida en México, por un monto de \$ .57 millones de Pesos y de cierto despacho de abogados dedicados entre otros asuntos, a temas de conciliación, por un monto de 2.4 millones de Pesos, los cuales nos ayudaron en concluir la adquisición de la empresas que manejan la marca Italaianni’s; los auditores nos apoyaron en la determinación del precio y el despacho en la conclusión del cierre de la operación (mediador).

También hubo gastos por un fideicomiso de garantía y pago para concluir esta operación, el cual abrimos por un monto de 25 mil Dólares, siendo que a la conclusión de dicho fideicomiso pudimos recuperar un monto importante de la transacción, así como de intereses.

A la fecha del presente Prospecto, se informa que con motivo de la adquisición de esta marca, no tenemos una consecuencia o efecto fiscal derivado o relacionado directamente con esta adquisición.

#### ***Adquisición del 19.9% Domino’s Pizza Colombia***

En diciembre de 2009, adquirimos el 19.9% del capital social de Dominalco, subsidiaria que administra Domino’s Pizza en Colombia, con lo que se alcanza un 95% de participación en el capital de la Emisora. Al cierre de 2011 Domino’s Pizza Colombia cuenta con 22 unidades en cuatro ciudades: Bogotá, Medellín, Cali y Pereira.

#### ***Adquisición del 9.9% de Burger King Colombia***

En diciembre de 2009, adquirimos el 9.9% del capital social de Opacol, subsidiaria que administra Burger King en Colombia, con esto alcanzamos el 94.8% de participación en el capital social de dicha sociedad. Al cierre de 2011 Burger King Colombia cuenta con 10 unidades.

### **1.3. Desincorporaciones Relevantes Recientes**

#### ***Venta de participación minoritaria de Starbucks en Brasil***

El 19 de agosto de 2010, anunciamos como parte de nuestra estrategia en Latinoamérica la venta del 11.06% del capital social que teníamos en Starbucks Brasil Comércio de Cafés Ltda.; con la venta de dicha participación quedamos fuera de toda operación en Brasil.

#### ***Desincorporación de Popeyes***

En septiembre de 2008 decidimos discontinuar la marca Popeyes en la subsidiaria Operadora y Procesadora de Pollo, S.A. de C.V. diseñándose un plan formal de desinversión. Al 31 de diciembre de 2010 se concluyó el proceso de discontinuación de la marca.

#### ***Venta de Cool Cargo***

En diciembre de 2007, DIA concretó la venta del 50% del capital de Cool Cargo, S.A. de C.V., una compañía transportista dedicada a prestar servicios de traslado de mercancías en distancias largas.

#### ***Venta de Domino’s Pizza Brasil***

El día 3 de mayo de 2007, anunciamos que como parte de nuestra estrategia de expansión a América Latina, efectuaríamos la venta del 50% restante de su participación en DeLibra a un socio estratégico que conocía el mercado local. DeLibra es una compañía que es operadora de la marca Domino’s Pizza en Brasil.

### **1.4. Principales Inversiones en los Últimos Tres Años**

#### ***Inversiones de capital en 2011***

Durante el 2011, hemos realizado inversiones de capital por 1,245.4 millones de Pesos, de los cuales 1,025.7 millones de Pesos equivalentes 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 operamos. 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.

#### ***Inversiones de capital en 2010***

Durante el año 2010, realizamos inversiones de capital por 761.9 millones de Pesos, de los cuales 695.6 millones de Pesos equivalentes al 91.3% 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 operamos. Los restantes 66.3 millones de Pesos se destinaron en otros conceptos, destacando la reposición de maquinaria y equipo de DIA, los proyectos de mejora de procesos, así como las licencias de software.

### ***Inversiones de capital en 2009***

Durante el año 2009, realizamos inversiones de capital por 550.3 millones de Pesos, de los cuales 505.9 millones de pesos se destinaron a la apertura de tiendas, renovación de equipos y remodelación de tiendas existentes de las diferentes marcas que operamos. Los restantes \$44.4 millones en otros conceptos, destacando las licencias de software, los proyectos de mejora de procesos, incluyendo el de cadena de suministros, así como la reposición de máquina y equipo de DIA.

## **1.5. Evolución Corporativa de la Compañía**

### *Domino's Pizza México*

Domino's Pizza se ha consolidado como una marca global líder en la entrega de pizzas a domicilio, con más de 9,000 unidades en 60 países. El sistema de la garantía de "30 minutos para tu entrega o gratis" fue desarrollado y patentado por Domino's Inc. Respecto de México, igualmente es una marca líder en comida rápida con mayor número de establecimientos en México, habiendo revolucionado el concepto de entrega a domicilio en el país. En 1990 existían 18 establecimientos Domino's Pizza en México; al 30 de septiembre de 2012, el Sistema Domino's Pizza en México contaba con 576 establecimientos de los cuales 408 eran tiendas corporativas, y 168 eran operadas por subfranquiciatarios. Al 30 de septiembre del 2012, el Sistema Domino's Pizza tiene una cobertura nacional, dando servicio a más de 152 ciudades en las 32 entidades de la República Mexicana.

### *Domino's Pizza Colombia*

Al 30 de septiembre del 2012, el sistema Domino's Pizza Colombia estaba compuesto por un total de 28 establecimientos de los cuales el 100% son tiendas corporativas y tenía presencia en 4 ciudades.

### *Starbucks México*

En febrero de 2002 a través de nuestra subsidiaria SC de México, celebramos un contrato de asociación ('*joint-venture*') con SUI, con el fin de desarrollar en forma exclusiva, los establecimientos Starbucks Coffee en México. Como parte de dicho contrato de asociación, las partes constituyeron Café Sirena, compañía encargada de la operación de los establecimientos Starbucks en México. Ver "La Emisora" – Descripción del Negocio – Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos – Contrato de Asociación con Starbucks Coffee Internacional, Inc." en este Prospecto.

En septiembre de 2002 iniciamos las operaciones de Starbucks en México con la apertura al público de la primera cafetería Starbucks Coffee en Paseo de la Reforma, en la ciudad de México. Al 30 de septiembre del 2012 operamos 355 establecimientos, en más de 50 ciudades de la República Mexicana.

### *Starbucks Argentina*

En octubre de 2007 celebramos un contrato de asociación ('*joint-venture*'), con el fin de desarrollar en forma exclusiva, los establecimientos Starbucks en Argentina participando con el 82% de las acciones representativas de Starbucks Coffee Argentina S.R.L. (Starbucks Argentina). Realizamos la apertura de su primera tienda en Argentina abriendo sus puertas el 30 de mayo y está localizada en el centro comercial Alto Palermo Shopping, uno de los más importantes centros comerciales de Buenos Aires y al 30 de septiembre del 2012 contamos con 57 unidades.

### *Starbucks Chile*

En octubre de 2008 concretamos una asociación estratégica con Starbucks Internacional para participar en la operación de Starbucks Chile y adquirimos el 18% de las acciones representativas de Starbucks Coffee Chile, S.A. (Starbucks Chile). Al 30 de septiembre del 2012 Starbucks Chile opera 4 establecimientos.

### *Burger King México*

IncurSIONamos en el mercado de los establecimientos de comida rápida de hamburguesas en julio de 2002, a través de la suscripción del 28.5% de las acciones representativas del capital social de Operadora West, el franquiciatario con mayor número de establecimientos Burger King en México, quien inició con operaciones en 1991 en el estado de Jalisco en la región del Bajío, y posteriormente en la zona metropolitana del Distrito Federal.

En diciembre de 2004, Alsea y Operadora West acordaron la fusión de esta última en Alsea, fusión que surtió efectos en marzo de 2005. En el primer semestre de 2005, adquirimos a Geboy del Norte (quien contaba con 8 establecimientos) y a Alipronto (quien contaba con 4 establecimientos), franquiciatarios de Burger King en las regiones de Nuevo León y Coahuila, y la ciudad de México, respectivamente. Al 30 de septiembre del 2012 operamos 106 establecimientos, en 14 ciudades y 12 entidades de la República Mexicana.

#### *Burger King Latinoamérica*

Durante abril de 2006, realizamos la adquisición del 100% de las acciones representativas del capital social de Restaurants Sudamericana, L.C., propietaria del 94.92% de las acciones representativas de Fast Food Sudamericana, S.A. (Burger King Argentina) y del 100% de las acciones representativas de Fast Food Chile, S.A. (Burger King en Chile). Asimismo, adquirimos el 5.08% restante de las acciones representativas de Fast Food Sudamericana, S.A. (Burger King Argentina). De igual forma, en octubre de 2008 Alsea llegó a un acuerdo para que a través de una subsidiaria en la que participamos con 84.9% del capital social, iniciara el desarrollo de la marca Burger King en la ciudad de Bogotá. Al 30 de septiembre del 2012, operamos 109 establecimientos en Latinoamérica.

#### *Chili's Grill & Bar*

En agosto de 2005 iniciamos nuestra participación en el mercado de establecimientos de comida casual en México, a través de la adquisición del 60% de las acciones representativas del capital social de ALDI, uno de los dos franquiciatarios de establecimientos Chili's Grill & Bar en México.

En septiembre de 2005, Brinker International, Inc. y Grill & Bar International, S.A. de C.V. celebraron un contrato de desarrollo internacional, en el cual se le otorga a Grill & Bar International, S.A. de C.V. el derecho para desarrollar restaurantes en el Distrito Federal, Puebla, Morelos, Querétaro, Estado de México e Hidalgo. Ver "La Emisora – Descripción del Negocio – Patentes, Licencias y Marcas y Otros Contactos – Contrato de Desarrollo Internacional con Brinker International, Inc." en este Prospecto.

En diciembre de 2006 se aprobó la fusión de Gastrosur como sociedad fusionante y ALDI como sociedad fusionada. En virtud de lo anterior, en enero de 2007 Brinker aprobó que el desarrollador de los restaurantes a partir de dicha fecha sea Gastrosur, la cual es una subsidiaria de la Emisora.

Al 30 de septiembre del 2012, operamos 35 establecimientos de Chili's Grill & Bar, de los cuales 29 se ubican en la zona metropolitana del Distrito Federal y el Estado de México, dos en la ciudad de Querétaro, dos en la ciudad de Cuernavaca, otro en la ciudad de Puebla y uno más en la ciudad de Pachuca.

#### *California Pizza Kitchen*

En diciembre de 2008, a través de una de nuestras subsidiarias adquirimos el 65% de Grupo Calpik, quien contaba en ese momento con 4 unidades de California Pizza Kitchen y es el franquiciatario y desarrollador exclusivo de la marca para el territorio mexicano. Al 30 de septiembre del 2012 contamos con 13 unidades de California Pizza Kitchen en México.

#### *P.F. Chang's China Bistro México*

En mayo de 2009, a través de nuestra subsidiaria Especialistas en Restaurantes de Comida Estilo Asiática, S.A. de C.V. llegamos a un acuerdo con P.F. Chang's China Bistro, Inc. (Nasdaq: PFCB) para desarrollar el concepto de restaurantes P.F. Chang's China Bistro en México bajo un acuerdo de exclusividad para todo el país. Como parte del acuerdo, abriremos a lo largo de México 30 unidades de P.F. Chang's en los próximos diez años. Para el 30 de septiembre del 2012, contamos con 11 unidades en México.

#### *P.F. Chang's China Bistro América Latina*

En mayo de 2011, llegamos a un acuerdo con P.F. Chang's. (Nasdaq: PFCB) para desarrollar el concepto de restaurantes P.F. Chang's China Bistro en América Latina, específicamente en Argentina, Colombia y Chile, bajo un acuerdo de exclusividad para esos países. Como parte del acuerdo, abriremos a lo largo de esos países, 17 unidades de P.F. Chang's China Bistro en los próximos diez años. Al 30 de septiembre de 2012 contamos con una tienda en operación en la ciudad de Santiago de Chile como parte de su estrategia de expansión en América Latina.

#### *Pei Wei Asian Diner México*

En diciembre de 2011, firmamos el contrato de Desarrollo Exclusivo y Licencia Maestra con Pei Wei, para desarrollar y operar restaurantes de la prestigiada marca Pei Wei Asian Diner en la República Mexicana. Pei Wei Asian Diner es marca líder en Estados Unidos en el segmento de Comida Asiática dentro de la Categoría "Fast Casual" y fue creada en el año 2000 por P.F. Chang's China Bistro. El concepto ofrece un menú de cocina asiática que se caracteriza por sus ingredientes frescos y de la más alta calidad inspirada en 5 regiones de Asia: China, Japón, Corea, Tailandia y Vietnam. Al cierre de 2011 la marca Pei Wei cuenta con 173 restaurantes en 23 estados de Estados Unidos, y una unidad en México aperturada en el mes de diciembre de 2011. Las condiciones del contrato estipulan la apertura de tres unidades durante los primeros 18 meses, y el derecho de un contrato por 10 años, con el compromiso de aperturar 50 unidades, así como el derecho a prorrogar el mismo. Al 30 de septiembre de 2012 contamos con una tienda en operación en la ciudad de México.

#### *Italianni's*

En febrero de 2012, adquirimos Italcafé, empresa controladora de los restaurantes y de la marca Italianni's en México. Italianni's es la cadena de comida italiana líder en México con 52 unidades en más de 20 estados de la República Mexicana. La marca se caracteriza por ofrecer un alto estándar de calidad en los productos y servicio para el consumidor, gracias a un equipo de operación experimentado y una filosofía con altos valores de servicio. Al mes de febrero de 2012, contábamos con 40 restaurantes corporativos y 12 restaurantes otorgados en franquicia, de las cuales cobra regalías por la operación. Dentro de los términos de contempla entre otras cosas: (i) operación en forma exclusiva de los restaurantes de la marca Italianni's en México, por un plazo de 30 años (20 años iniciales, mas derecho a prórroga por 10 años adicionales); (ii) no pagaremos ningún tipo de regalía, cuota de apertura o comisiones referentes al uso de la marca o al modelo de franquicia; (iii) no existe obligación de cumplir un plan de aperturas; (iv) tenemos el derecho al cobro de regalías de las 11 unidades de subfranquiciatarios existentes y se encuentra facultada para otorgar nuevas franquicias a terceros.

Mediante la sesión de nuestro Consejo de Administración de fecha 19 de octubre del año 2011, se resolvió ratificar las gestiones realizadas mediante la instancia de mediación a efecto de lograr un acuerdo definitivo en la controversia judicial relacionada con la adquisición de los restaurantes de Italianni's y, se autorizó continuar con las negociaciones que en un momento dado pudieran implicar aún la adquisición de las acciones representativas del capital social de aquella o aquellas sociedades que sean titulares de los activos de dichos restaurante y la firma de un contrato de licencia que permitiera la utilización de las marcas necesarias para su correcta explotación, así como la contratación de los pasivos bancarios necesarios para ser frente a dicha adquisición.

Asimismo, mediante sesión de dicho órgano social de fecha 7 de diciembre del año 2011, se resolvió (i) la celebración de un convenio extrajudicial que diera por terminada la controversia que se tuvo con Italianni's y, en consecuencia, se formalizara la adquisición de los restaurantes que operaba dicha marca; y (ii) la estructura de financiamiento presentada y aprobada por dicho órgano social que en todo caso se implementaría para dar cumplimiento al pago derivado de la adquisición de los restaurantes Italianni's.

#### *Distribuidora e Importadora Alsea, S.A. de C.V.*

En 1992 con el fin de desarrollar el negocio de distribución como parte fundamental de la estrategia de crecimiento e integración de negocios de Alsea, decidimos constituir una nueva subsidiaria (DIA) que se convirtiera en la base y soporte del crecimiento en la distribución de alimentos a nuestros establecimientos de comida rápida.

DIA se especializa en la compra, importación, traslado, almacenamiento y distribución a nivel nacional de productos alimenticios en las modalidades de congelado, refrigerado y seco para abastecer a todos los establecimientos de Domino's Pizza, Burger King, Starbucks, Chilis Grill & Bar y P.F. Chang's en México. Además, DIA es responsable de la elaboración y distribución de masa para pizza para todo el Sistema Domino's Pizza en México. Ver "La Emisora – Descripción del Negocio – Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos – Contrato de Distribución con Burger King Corporation". Al 31 de diciembre de 2011, DIA contaba con cuatro centros de distribución, localizados en las ciudades de México, Cancún, Monterrey y Hermosillo.

*Panadería y Alimentos para Food Service S.A. de C.V.*

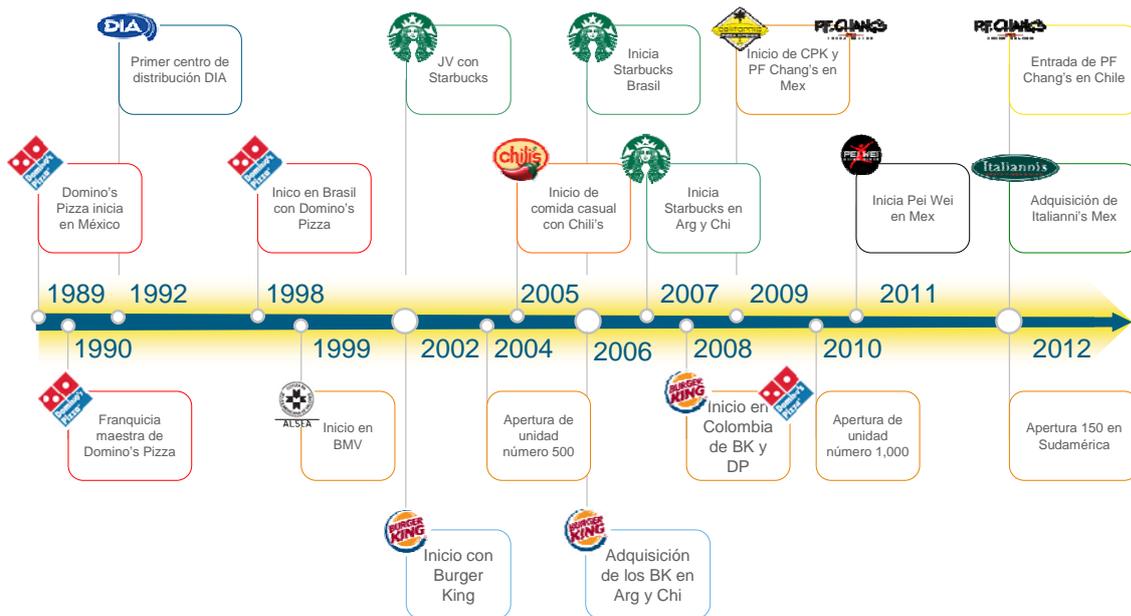
En 2011, y con el fin de continuar con nuestra integración vertical, invertimos en la construcción y desarrollo de una planta productora de sándwiches y pan para proveer a Starbucks y las demás marcas de Alsea. El modelo de negocio contempla la planta central ubicada en Lerma, Estado de México, donde está previsto hacer el 100% de los productos de pastelería y panadería y el ensamble del 65% de los sándwiches; sumado a esta planta central, se diseñaron 3 centros de ensambles regionales ubicados dentro de las instalaciones de DIA Monterrey, Cancún y Hermosillo, los cuales son utilizados para el ensamble de los sándwiches regionales.

A la fecha de este Prospecto, somos propietarios del 89.36% del capital social suscrito y pagado de Panadería y Alimentos para Food Service S.A. de C.V.

*Servicios Múltiples Empresariales ACD, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R.*

El 31 de diciembre de 2009 se constituyó un vehículo de inversión a través de esta sociedad con el fin de apoyar a nuestras marcas. La SOFOM provee los servicios de (i) financiamiento a clientes que pretendan crecer en unidades; (ii) adquisición de equipos; y (iii) reestructura pasivos que les ayude a mejorar las condiciones actuales, todo lo anterior se hace para franquiciatarios que cuentan con las condiciones mínimas para tener acceso al crédito. Estamos dispuestos a apoyar a los socios estratégicos en financiamiento teniendo como fin el cuidado de las marcas. El perfil de clientes potenciales son subfranquiciatarios de Domino's Pizza, Burger King y proyectos para desarrollo de marcas para Alsea.

A continuación se presentan los principales eventos en la evolución corporativa de Alsea y sus subsidiarias:



## 2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

### ALSEA

Somos el operador de restaurantes más grande en Latinoamérica en función de ventas y el jugador regional más grande de marcas líderes a nivel global dentro de los segmentos de comida rápida, cafeterías y comida casual. Contamos con un portafolio amplio y diversificado con marcas como Domino's Pizza, Starbucks, Burger King, Chili's Bar & Grill, California Pizza Kitchen, PF Chang's, Pei-Wei e Italianni's. Al cierre del tercer trimestre del 2012 operamos 1,388 unidades en México, Argentina, Chile y Colombia. En los últimos doce meses al 30 de septiembre de 2012 nuestras ventas alcanzaron \$12,857 millones de Pesos y el EBITDA se ubica en \$1,484 millones de Pesos.

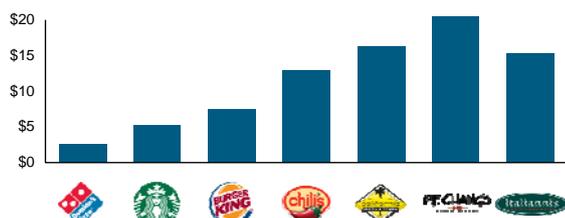
Nuestro exitoso desempeño se debe principalmente a ofrecer a nuestros clientes un portafolio de marcas premium complementado con un servicio de alta calidad que nos permite diferenciarnos de nuestros competidores. En Alsea trabajamos día a día para superar las expectativas de los clientes, bajo la premisa de mantener estándares excelentes de operación. Asimismo, nuestra amplia experiencia operando en la industria de servicios de alimentos y nuestro inigualable posicionamiento regional, nos han convertido en un socio estratégico para marcas líderes a nivel global, lo cual ha resultado en prolongación de contratos, expansión a nuevos mercados e incorporación de nuevas marcas a nuestro portafolio. Adicionalmente, manejamos subfranquiciarios de Domino's Pizza e Italianni's, con los cuales mantenemos una sólida relación y comunicación constante que permite proveerlos de las mejores estrategias para que en conjunto aseguren el posicionamiento y liderazgo de la marca en México. De 2005 a 2011, nuestras ventas y EBITDA han crecido a una tasa anual de crecimiento compuesta de 15% y de 10%, respectivamente.

								
Inicio de Operaciones	1989	2002	2001	2005	2008	2009	2011	2012
Numero de Restaurantes	608	453	215	35	13	11	1	52
Presencia	México Colombia	México Argentina Chile	México Colombia Argentina Chile	México	México	México	México	México
Ticket Promedio (Pesos)	\$125	\$57	\$75	\$200	\$200	\$260	\$225	\$195
Venta Anual / Restaurante <sup>(1)</sup> (miles de dólares)	\$450 - 500	\$650 - 700	\$650 - 700	\$1,800 - 1,900	\$1,400 - 1,500	\$2,600 - 2,700	\$700 - 750	\$1,500 - 1,600
Empleados	6,652	5,748	7,636	1,720	544	811	26	2,179
% De Ventas Totales <sup>(2)</sup>	23%	28%	26%	7%	2%	2%	SR	NA

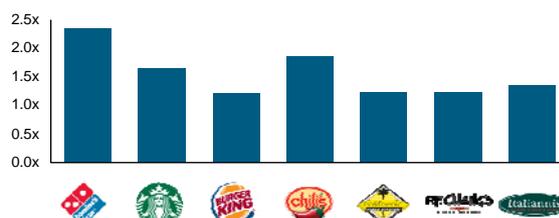
(1) Rango de ventas anuales al segundo trimestre de 2012. Tipo de cambio \$13.00 Pesos / Dólares

(2) % de ventas septiembre 2012, últimos 12 meses.

Inversión Promedio Por Unidad  
(Millones de Pesos)



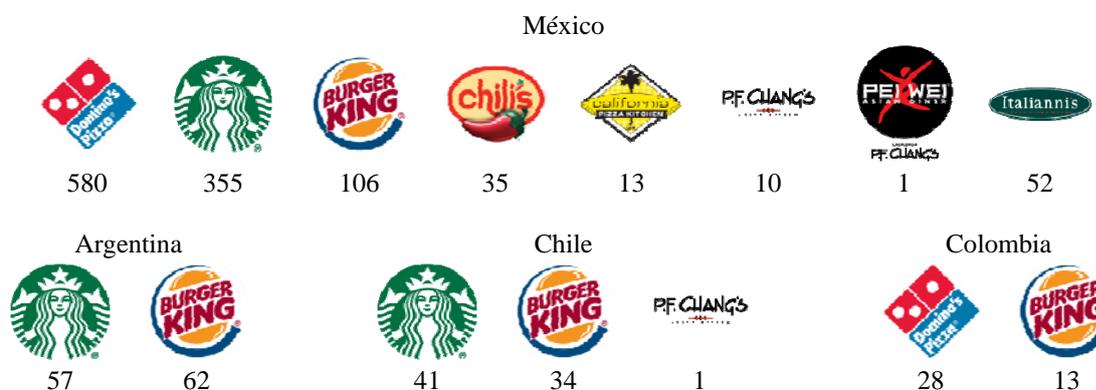
Ventas Anuales Promedio / Inversión  
(Veces inversión por unidad)



Con información de la Compañía al 30 de Septiembre de 2012. Tipo de cambio de \$12.97 MXP / USD.

Actualmente en México contamos con una posición líder en cada uno de los segmentos en los que operamos. De conformidad con nuestra información interna, somos el principal operador de establecimientos de comida rápida y el número uno en cafeterías a nivel nacional. En el segmento de comida casual, hemos logrado obtener una posición importante gracias a la incorporación de nuevas marcas que han sido muy bien recibidas por el consumidor mexicano. Nuestra gran experiencia nos ha permitido replicar nuestro modelo de negocios en América Latina de forma satisfactoria en los segmentos de comida rápida y cafeterías, y recientemente en el segmento de comida casual. A través nuestras marcas en los diferentes países, servimos a más de 202 millones de clientes anualmente, lo cual equivale a aproximadamente la población total de México, Argentina, Chile y Colombia en conjunto.

Nuestras operaciones y presencia geográfica se han concentrado estratégicamente en México, Argentina, Chile y Colombia debido a las favorables condiciones económicas que presentan dichos mercados a comparación de otras economías desarrolladas. De conformidad con nuestra información interna, al 30 de septiembre de 2012, contamos con 1,388 unidades de las cuales 1,144 son corporativas, 203 son subfranquicias y 41 son asociadas, distribuidas estratégicamente en la región:



Distribución Geográfica en México

Regiones	Domino's	Starbucks	Burger King	Chili's	California Pizza Kitchen	P.F. Chang's	PEI WEI	Italiannis
Centro Sur	196	173	28	30	8	9	1	29
Oeste	52	46	38	0	2	1	0	3
Noreste	68	35	0	0	0	0	0	4
Noroeste	70	31	19	0	0	0	0	2
Centro Norte	49	25	17	2	1	0	0	3
Sureste	52	25	0	0	2	0	0	4
Este	59	14	0	3	0	0	0	5

<b>Suroeste</b>	34	6	4	0	0	0	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>580</b>	<b>355</b>	<b>106</b>	<b>35</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>52</b>

Regiones: Noroeste - Baja California, Baja California Sur, Sonora, Sinaloa, Chihuahua, Durango, Noreste - Coahuila, Nuevo Leon, Tamaulipas, Oeste - Nayarit, Jalisco, Colima, Michoacán, Este - Veracruz, Puebla, Tlaxcala, Hidalgo, Centro Norte - Zacatecas, San Luis, Aguascalientes, Guanajuato, Querétaro, Centro - DF, Estado de Mexico, Morelos, Sureste - Yucatán, Quintana Roo, Campeche, Tabasco, Suroeste - Guerrero, Oaxaca, Chiapas.

Nuestro éxito se debe, entre otros factores, gracias a nuestro modelo de servicios compartidos el cual nos permite dar servicio a todas nuestras marcas a través de una sola plataforma lo cual se transmite en sinergias significativas y ahorro de costos a través de economías de escala. El Centro de Servicios Compartidos ejecuta el soporte administrativo y establece procesos que reducen el tiempo dedicado a los procesos, de finanzas y contabilidad, tecnológicas y sistemas, jurídico, recursos humanos, auditoría interna, planeación estratégica, desarrollo y administración y gestión, permitiendo así a las marcas concentrarse en la operación de las tiendas y el servicio al cliente.

Contamos con socios internacionales que respaldan y monitorean periódicamente sus respectivas operaciones. Hemos mantenido durante más de 20 años una relación de "ganar-ganar" con nuestros socios estratégicos, lo que nos ha permitido cultivar relaciones sólidas y duraderas. En particular, Alsea se ha caracterizado por cumplir con todos los estándares y políticas de las marcas que desarrolla y opera, logrando que su operación y rápido crecimiento sea ejemplo para otros países, como es el caso de Domino's Pizza en donde hemos tropicalizado la pizza al gusto de consumidor con apoyo de DPI para estas estrategias.

Adicionalmente, contamos con una plataforma de distribución "DIA" la cual cuenta con un sistema centralizado de vanguardia, a través de la cual distribuimos los insumos a todas las marcas que operamos en México. Esto nos permite contar con disponibilidad de insumos en tiempo y forma y bajo condiciones de precio muy competitivas, además de ahorros importantes en costos en la cadena de suministro.

Para nosotros la gente es lo más importante. Reconocemos al talento humano como la pieza clave para su éxito y buscamos en todo momento que sea el mejor lugar para trabajar. Llevamos a cabo evaluaciones de colaboradores alineadas a nuestro *Plan Estratégico 2012-2015*, las cuales le permiten monitorear el desempeño y atender las necesidades particulares de capacitación y además, planear el desarrollo profesional de sus colaboradores. Al 30 de septiembre de 2012, contamos con 26,698 colaboradores.

Las ventas netas consolidadas de Alsea al 30 de septiembre de 2012 fueron de \$9,891.1 millones, y se distribuyeron de la siguiente forma:

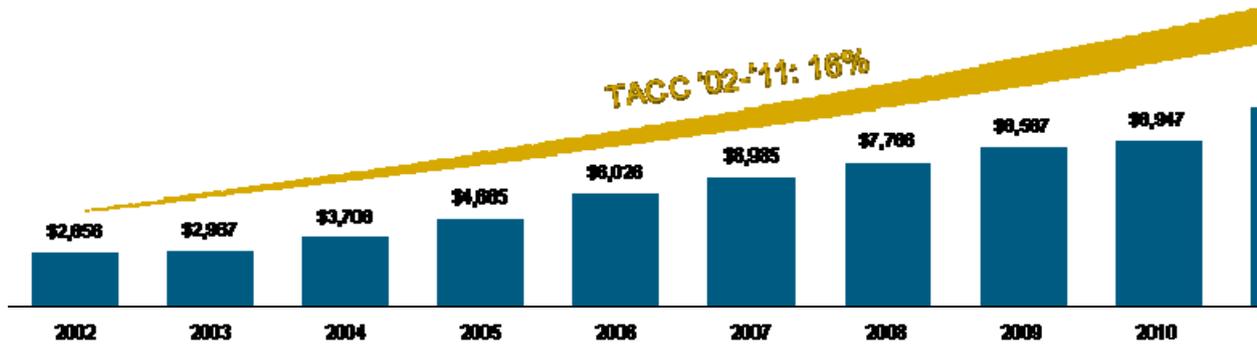
- Alimentos y bebidas México 6,395.5 millones de Pesos.
- Alimentos y bebidas América Latina 2,489.2 millones de Pesos.
- Distribución 2,947.0 millones de Pesos.
- Operaciones Intercompañías<sup>(1)</sup> (1,940.6) millones de Pesos.

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

Nuestros crecimientos han sido respaldados por sólidas marcas las cuales nos han permitido tener un portafolio diversificado y aprovechar oportunidades que ofrecen los diferentes segmentos dentro de la industria de servicios de alimentos.

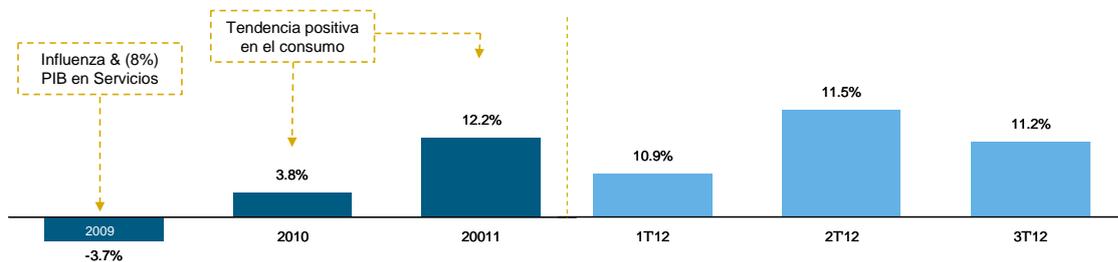
#### Evolución en Ventas

Pesos en Millones



### Ventas Mismas Tiendas

Porcentaje de Crecimiento vs. Año Anterior



## MISIÓN

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

### Principios

**El cliente es primero:** Atendemos a nuestros clientes con respeto, pasión e innovación.

**Respeto y lealtad a nuestros compañeros y con la Emisora:** Creamos un ambiente de trabajo de unidad, respetuoso y sin preferencias.

**Excelencia personal y compromiso:** Actuamos siempre de manera honesta y justa sin anteponer los intereses personales.

**Orientación a resultados:** Tomamos decisiones siempre orientadas al bien de la Compañía y de nuestros clientes.

### Áreas Estratégicas

**CLIENTES:** Superar las expectativas de nuestros clientes a través de una experiencia inigualable.

**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 nuestros clientes y colaboradores como una empresa socialmente responsable.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL

Durante 2007 creamos un área específica de responsabilidad social que regula, coordina y estructura todas las acciones que, en este sentido, realiza la Emisora y sus marcas, para lograr un mayor impacto en los proyectos sociales que actualmente apoyamos.

Para nosotros es claro el compromiso en la construcción de un México más justo, a través de un comportamiento empresarial sólido y responsable hacia su gente, accionistas, proveedores, clientes y la comunidad.

Nuestros esfuerzos de responsabilidad social y de vinculación con la comunidad se llevan a cabo a través de Fundación Aalsea, A.C. y las marcas.

## **FORTALEZAS**

### *Líder en segmentos clave de la industria de servicios de alimentos en mercados con alto potencial de crecimiento*

Contamos con 1,388 unidades a través de algunas de las franquicias más populares a nivel global en cuatro de los principales países de la región latinoamericana: México, Chile, Colombia y Argentina. Con un negocio enfocado a adultos jóvenes y familias con hijos, nos hemos beneficiado de una creciente población, consumidores más jóvenes comparado con países desarrollados así como condiciones socio-económicas favorables. Según información de la Comisión Económica para América Latina (“CEPAL”), estos territorios cuentan con una población de aproximadamente 216 millones de habitantes de los cuales el 45% son menores a 25 años. Adicionalmente, mejoras en las condiciones macroeconómicas de estos territorios han modernizado las costumbres de consumo e incrementando el poder adquisitivo de los consumidores incrementando la base de potenciales clientes para Aalsea.

Nuestro liderazgo en la región, aunado a diversos factores económicos favorables nos ha permitido contar con crecimientos significativos históricos. Las ventas totales presentan un crecimiento anual compuesto de 11% entre 2009 y 2011. Nuestras ventas en América Latina han pasado de representar 16% de nuestras ventas totales en 2009 a representar 23% de nuestras ventas totales al cierre de 2011. Lo último debido a la expansión e incorporación de marcas que nos han permitido aprovechar oportunidades que se han presentado en América Latina. Adicionalmente hemos mejorado nuestros márgenes incrementando la rentabilidad en las diferentes unidades de negocio.

Operamos en los segmentos de Comida Rápida, Cafeterías y Comida Casual los cuales han demostrado un comportamiento estable durante la crisis económica y tienen un potencial importante de crecimiento. Al cierre del tercer trimestre de 2012, 59% de nuestras unidades pertenecen al segmento de Comida Rápida, 33% al segmento de Cafeterías y 8% al segmento de Comida Casual.

### *Mayor operador de portafolio multimarca en Latinoamérica y socio estratégico estable y de operación eficiente en los diferentes segmentos en los que participa*

Somos el principal operador de marcas de consumo en los segmentos de Comida Rápida (Domino’s Pizza, Burger King), Cafeterías (Starbucks Coffee) y Comida Casual (Chili’s Grill & Bar, California Pizza Kitchen, P.F. Chang’s, Pei Wei e Italianni’s). En México, contamos con un portafolio de 1,152 tiendas corporativas que cubren la mayor parte de la República Mexicana. Aunque operamos la mayoría de nuestras tiendas (82% de las unidades en México), hemos identificado oportunidades selectas para otorgar subfranquicias a terceros quienes cuentan con costos de operación e implementación menores y pueden llevar a nuestras marcas a poblaciones más pequeñas, mejorando así la penetración de la marca. Actualmente, contamos con 203 subfranquicias en México adicionales a las tiendas corporativas y operamos el 100% de nuestras tiendas en América Latina excepto por el convenio que se tiene celebrado con Starbucks en Chile.

Nos hemos convertido en un socio estratégico para cada una de las marcas que operamos en la región. Asimismo, contamos con contratos a largo plazo. Ver “La Emisora” – Descripción del Negocio – Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos – Principales Contratos.”

Nuestras operaciones exitosas y eficientes nos han dado la oportunidad de compartir mejores prácticas con los corporativos de las marcas que operamos; por ejemplo, desarrollamos un sistema de producción de masa más eficiente para la producción de Domino’s en México, el cual ha servido como ejemplo para la producción en otros países.

Adicionalmente, contamos con una exitosa y comprobada trayectoria de integración de marcas nuevas habiendo integrado recientemente las operaciones de Italianni’s a nuestra cadena productiva lo cual nos permitió capturar sinergias importantes logrando economías de escala de la operación de compras así como al integrar el programa de distribución y suministro al nuestro.

### *Reconocida trayectoria basada en crecimiento sostenible y rentable*

Hemos logrado un crecimiento histórico sostenible y rentable soportado de manera orgánica e inorgánica (es decir, esto último a través de las diversas adquisiciones que hemos venido realizando). Contamos con un crecimiento anual

compuesto de 16% en ventas en los últimos 9 años. Hemos asegurado que nuestro crecimiento esté respaldado de manera responsable por una estructura de capital eficiente con perfil de deuda moderada. Nuestros flujos operativos nos han permitido fondar el crecimiento orgánico mientras que el crecimiento inorgánico se ha soportado con financiamiento prudente. Las adquisiciones que hemos hecho en el pasado se caracterizan por negocios con un alto potencial de expansión, marcas reconocidas y una alta captura de sinergias; desde 2009 hemos integrado al portafolio marcas como P.F. Chang's, Italianni's y Pei Wei.

Asimismo, contamos con un alto potencial de expansión orgánica de las marcas que operamos en los territorios actuales. En 2009, 2010 y 2011 tuvimos una apertura neta de 36, 35 y 77 unidades respectivamente y solamente en los primeros tres trimestres de 2012 hemos aperturado 105 unidades adicionales. Tenemos el potencial de incrementar la cobertura de nuestras marcas en México y de introducir nuevos segmentos a América Latina lo cual iniciando recientemente con la apertura del primer P.F. Chang's en Chile durante el mes de julio de este año.

#### *Integración vertical gracias a nuestras operaciones logísticas de alta calidad*

Tenemos la capacidad para controlar y operar el suministro de insumos a nuestras distintas unidades de negocio mediante DIA, empresa dedicada a la operación de logística la cual se especializa en la compra, importación, traslado, almacenamiento y distribución en todo México de nuestros productos alimenticios en las modalidades de congelado, refrigerado y seco para abastecer a todas las marcas y tiendas que operamos.

Creemos que operar 4 centros de distribución, administrados estratégicamente en el país, nos da una ventaja operativa ya que nos permite tener un suministro eficiente y flexible a todas las unidades de las diferentes marcas.

Asimismo, actualmente estamos incorporando al proceso de logística y distribución la automatización con el apoyo de sistemas como WMS (Warehouse Management System) y TMS (Transportation Management System), los cuales optimizarán nuestros tiempos de entrega y mejorarán nuestra planeación de la demanda mediante mejor flujo de información a lo largo de la cadena de suministro.

Adicionalmente, somos responsables de la elaboración y distribución de masa para pizza para todo el Sistema Domino's Pizza en México. También somos los principales distribuidores a terceros del sistema Burger King y Domino's en México.

#### *Con nuestro modelo de servicios compartidos, logramos una eficiente administración de recursos*

Una de las principales razones de nuestro éxito se basa en nuestro modelo de servicios compartidos entre las diferentes unidades de negocio. A diferencia de otros competidores quienes llevan acabo todos sus procesos a nivel de tienda o marca, nosotros podemos lograr importantes sinergias y economías de escala que se traducen en ahorros significativos para la Compañía a través del Centro de Servicios Compartidos, esto es, centralizar todos los procesos de administración y logística que no estén enfocados en la operación de las unidades de negocio. En general, las funciones que se incluyen en el Centro de Servicios Compartidos son todas aquellas funciones de soporte al negocio, como: contabilidad, recursos humanos, tecnología y compras entre otros.

Nuestro modelo de servicios compartidos no sólo nos permite consolidar y mejorar la eficiencia de los procesos, sino que también permite que las unidades de negocio puedan dedicar todos sus esfuerzos y tiempo en los procesos operacionales de cada una de las marcas, mejorando así la calidad en el servicio que ofrecemos a nuestros clientes. Adicionalmente, el modelo de servicios compartidos se vuelve un pilar de nuestra estrategia ya que facilita la incorporación de nuevas adquisiciones y unidades de negocio.

Gracias a nuestros esfuerzos para integrar todas las unidades de negocio en una misma plataforma hemos mejorado nuestros resultados significativamente. Nuestros márgenes operativos se han incrementado en los últimos años, un ejemplo de esto es que nuestro margen EBITDA se incrementó de 11% en 2010 a 12% al cierre de 2011. Consideramos que nuestra plataforma operativa nos permite alcanzar un crecimiento orgánico más rentable, así como aprovechar las oportunidades que se nos presentan.

#### *Equipo de Administración Comprometido y Debidamente Capacitado, con Amplia Experiencia en el Sector de la Operación de Restaurantes*

Nuestro equipo de administración de primer nivel cuenta en promedio con 15 años de experiencia en la industria, y consideramos que han demostrado que cuentan con la preparación, experiencia y motivación necesarias para ejecutar los planes de nuestra estrategia de desarrollo.

Consideramos que nuestra cultura de enfoque en el cliente y superar sus expectativas, así como nuestros principios de respeto y lealtad, excelencia personal y orientación a resultados, nos ha permitido superar las propias expectativas propuestas, creando así una cultura basada en el trabajo en equipo, y dando como resultado un equipo de administración comprometido en alcanzar nuestras metas.

Contamos con un grupo de gerentes a nivel tiendas, de alta capacidad y compromiso para cada uno de los formatos y marcas que manejamos que nos facilita la ejecución de nuestra estrategia de centralización de procesos en los puntos de venta.

Gracias a nuestro nivel de institucionalización y gobierno corporativo hemos logrado una mejora continua en nuestro desempeño, logrando adaptarnos a las nuevas necesidades de nuestros clientes y la industria, aprovechando las oportunidades que se presentan para impulsar nuestro crecimiento, así como generando la transparencia necesaria de un negocio institucional bajo el cumplimiento de nuestro código de mejores prácticas corporativas.

## ESTRATEGIA

El principal objetivo de nuestro negocio es seguir siendo uno de los principales operadores de restaurantes en América Latina, con marcas líderes a nivel global dentro de los segmentos de comida rápida, cafeterías y comida casual, a la vez que mantenemos una sólida posición financiera que nos permita capturar las oportunidades de crecimiento, agregamos valor al accionista y superamos las expectativas de nuestros clientes.

Vamos a continuar implementando las siguientes estrategias que pensamos mejorarán nuestro negocio, nuestra posición en el mercado, y que esperamos fortalecerán nuestras ventajas competitivas bajo el siguiente esquema.



*Aprovechar el posicionamiento de las marcas en los mercados actuales en los que operamos y ampliar nuestra presencia*

Nuestra intención es seguir concentrando esfuerzos en iniciativas que nos ayuden a potenciar el negocio actual con un crecimiento sostenido. Consideramos que: i) el fuerte posicionamiento de nuestras marcas dentro de los mercados actuales en los que operamos; ii) nuestro exitoso historial de apertura de tiendas; y iii) nuestra capacidad probada para generar continuamente flujo de efectivo, nos permitirán ampliar nuestra presencia mediante crecimiento orgánico. En los últimos 10 años nuestro número de unidades y restaurantes ha crecido a una TACC de 11% logrando alcanzar al 30 de septiembre de 2012, 1,388 tiendas.

Asimismo, pretendemos crecer las Ventas Mismas Tiendas mediante la implementación de estrategias de promoción y la introducción de nuevos productos. Por ejemplo, logramos reposicionar la marca Domino's Pizza en México a través de nuestra campaña "Re-inventamos la Pizza" la cual consiste en ofrecer una mejor pizza con mejores

ingredientes a precios muy atractivos. De esta forma logramos incrementar el número de órdenes para posteriormente introducir productos más rentables que nos permitieron incrementar las ventas sin afectar nuestros márgenes.

Dada la penetración actual de nuestras marcas en estos mercados, creemos que tenemos un muy alto potencial para continuar expandiendo nuestro negocio incrementando la cobertura geográfica de nuestras unidades en México, Chile, Colombia y Argentina. De la misma manera buscamos mejorar la eficiencia de nuestra expansión otorgando de manera selecta subfranquicias a socios estratégicos que nos permitan llevar a nuestras marcas a poblaciones más pequeñas dado que cuentan con costos de operación e implementación menores.

#### *Mantenernos como el mejor socio estratégico de la región*

Nos hemos establecido como un socio estratégico para los dueños de las marcas que operamos gracias a nuestros resultados, nuestra incomparable trayectoria como socio y nuestra gran experiencia en la industria y la región. Pretendemos continuar esforzándonos para mantener sólidas relaciones de negocio con nuestros socios que nos permitan continuar operando y creciendo nuestras marcas.

Asimismo, tenemos la intención de continuar manteniéndonos como un socio estratégico para marcas que buscan penetrar nuevos mercados. Nuestra sólida posición en el mercado mexicano y latinoamericano, así como nuestra extensa infraestructura operativa, nos posicionan como una plataforma única de entrada al sector que ha dado como resultado la creación de nuevos negocios para nosotros.

#### *Continuar buscando nuevas oportunidades que agreguen valor a nuestro negocio y a nuestros accionistas*

La industria de Food Service en América Latina ofrece una gran variedad de opciones para los consumidores, la mayoría de los cuales siguen siendo negocios locales. Según nuestras estimaciones internas, en este entorno contamos con un mercado potencial de aproximadamente EUA\$28 billones<sup>3</sup> en los mercados donde estamos posicionados.

Creemos que nuestro portafolio de marcas y presencia geográfica ofrece un atractivo perfil para nuestros accionistas. Sin embargo, como parte de nuestra estrategia, seguimos analizando y buscando capturar las oportunidades que ofrece México y el resto de América Latina principalmente a través de:

- El desarrollo de comida casual en América Latina. Vemos la oportunidad de extender nuestras marcas actuales y nuestras mejores prácticas a otros mercados. Recientemente hemos abierto en Chile el primer restaurante de P.F. Chang's y esperamos seguir creciendo este segmento en la región.
- La diversificación de marcas en nuestro portafolio. Pretendemos considerar y analizar potenciales adquisiciones de marcas que aporten valor a nuestro portafolio de negocio. Adquisiciones como la reciente de Italianni's, nos confirman que ésta es una estrategia de éxito que nos va a permitir seguir siendo uno de los mayores operadores de restaurantes en América Latina facilitando nuestro crecimiento y agregando valor para nuestros accionistas.

#### *Continuar con una sólida posición financiera que nos permita implementar el plan estratégico de crecimiento y mantener rendimientos atractivos*

Para nosotros la estrategia de crecimiento debe ir de la mano de una estrategia de fortalecimiento de balance y una sólida posición de liquidez con un perfil de deuda moderado que nos permita aprovechar las oportunidades que se presenten.

Nuestro sólido desempeño operativo y financiero ejemplifica las ventajas de la Compañía, incluyendo nuestra capacidad para competir en entornos complejos y cada vez más competitivos. Planeamos un crecimiento en forma alineada, sinérgica y sostenida, minimizando el riesgo, y buscando incrementar el patrimonio de nuestros accionistas.

Adicionalmente, tenemos la intención de aprovechar la implementación de nuestro Modelo de Servicios Compartidos para continuar creando sinergias entre nuestras marcas que nos permitan seguir mejorando nuestros márgenes operativos, reducir costos en abastecimiento y almacenaje, optimizar procesos internos de tecnología y otros gastos generales, logrando así mejores rendimientos para nuestros accionistas.

---

<sup>3</sup> Fuente: Euromonitor

*Superar las expectativas de nuestros clientes ofreciendo las mejores alternativas en la industria de servicios de alimentos*

Estamos comprometidos en superar las expectativas de nuestros clientes. En base a nuestros principios de: (i) el cliente es primero; (ii) respeto y lealtad con nuestros compañeros y con la Emisora; (iii) la excelencia personal y compromiso; y (iv) la orientación a resultados, definimos nuestra estrategia para la superación de las expectativas de nuestros clientes.

Estas estrategias con clientes están enfocadas en hacer de cada servicio una experiencia inigualable en cuanto a producto, servicio e imagen. Como hemos mencionado anteriormente, la innovación en productos como Domino's Pizza, el lanzamiento de nuevos formatos de venta como kioscos de helados Burger King, o los programas de fidelidad y recompensa, son algunas de las estrategias que hemos implementado para fomentar la lealtad por parte de nuestros clientes.

*Buscamos mantener el desarrollo de nuestras prácticas corporativas y nuestra responsabilidad social, con el objetivo de ser reconocidos por nuestros, clientes, colaboradores y accionistas*

Para nosotros es sumamente importante continuar con prácticas corporativas profesionales y transparentes que nos ayuden a brindar la seguridad a nuestros accionistas y potenciales inversionistas de la manera en la que operamos nuestro negocio. Al tener prácticas corporativas profesionales nos aseguramos de tener transparencia en nuestras operaciones, generar información oportuna y confiable, incrementar el valor para la Compañía y nuestros accionistas, tener las herramientas para poder medir el desempeño del negocio, tener un buen control de riesgos, generar credibilidad con instituciones financieras, entre otros beneficios, lo cual nos ayuda a asegurar una mejor implementación de nuestro plan estratégico y a asegurar que todos nuestros empleados y accionistas estén trabajando en el mismo camino para lograr las metas y resultados de la Compañía.

De la misma manera creemos que ser una empresa socialmente responsable nos ayuda a fortalecer nuestro compromiso por el bienestar de nuestros clientes, la calidad de vida y el desarrollo de nuestros empleados, el apoyo y crecimiento de las comunidades en donde operamos, así como a proteger y cuidar el medio ambiente. Cumplimos con un conjunto de normas y principios referentes a la realidad social, económica y ambiental que nos ayudan a ser más productivos, contando con políticas, programas y estrategias que favorecen el pleno desarrollo humano, para dar ejercicio a una Responsabilidad Social. Asimismo, cumplimos con los requisitos de las disposiciones legales aplicables a las emisoras de valores, llevando a cabo procesos de homologación de políticas, procedimientos y de reglamentación interna, entre otros.

## 2.1. Actividad Principal

### ALSEA

Somos el operador de restaurantes más grande en América Latina de marcas líderes a nivel global dentro de los segmentos de comida rápida, cafeterías y comida casual. Contamos con un portafolio diversificado con marcas como Domino's Pizza, Starbucks, Burger King, Chili's, California Pizza Kitchen, PF Chang's China Bistro, Pei-Wei Asian Diner e Italianni's. La Misión de Alsea es: *Equipo comprometido en superar las expectativas de nuestros clientes, siguiendo el slogan "Contigo, enriqueciendo tus momentos"*.

Cabe mencionar que, con excepción de la proveduría de café que se realiza de conformidad con los acuerdos adoptados con SI, no contamos con ninguna otra dependencia de proveedor ya que tiene la capacidad de tener opciones en los diferentes insumos que utilizan sus marcas.

### DOMINO'S PIZZA

#### *General*

La venta de los productos Domino's Pizza se realiza a través de dos formatos de establecimientos: de entrega a domicilio y *express*. Algunos de los establecimientos de entrega a domicilio cuentan con un área pequeña de comedor para aquellos clientes que desean consumir sus pizzas en el propio establecimiento. Los establecimientos *express* operan principalmente en aeropuertos, centros comerciales, supermercados, estaciones del metro (en la ciudad de México) y otros establecimientos similares.

De los 580 establecimientos Domino's Pizza en operación al 30 de septiembre de 2012 en México, aproximadamente el 85% operaban bajo el formato de entrega a domicilio, y el 15% restante bajo el formato *express*.

Además de su operación en México, operamos la marca Domino's Pizza en Colombia, tras haber adquirido en junio de 2008 el 75% del capital social de Dominalco S.A. y en diciembre de 2009 el 19.9% adicional ("Dominalco", Domino's Pizza Colombia). Dominalco tiene presencia en Colombia desde hace 20 años y cuenta al cierre del 30 de septiembre del 2012 con 28 tiendas en operación en 4 ciudades, Bogotá, Medellín, Cali y Pereira. Dominalco a través de un contrato de franquicia maestra con Domino's Pizza Internacional tiene los derechos exclusivos de la marca Domino's Pizza para todo el territorio de Colombia.

#### *Productos*

La gama de productos que ofrece el Sistema Domino's Pizza incluye las pizzas *Domino's Original, Crunchy, Double Decker, Dominator D4*, así como otros productos adicionales como *Domino's Wings, Papotas, Pastas y Canelazos*.

#### *Materias Primas y Proveedores*

Las principales materias primas que se utilizan en la preparación, venta y reparto de pizzas son:

- Masa fresca
- Salsa de tomate
- Queso tipo mozzarella
- Derivados de cerdo
- Productos cárnicos
- Vegetales
- Cajas de cartón

Con excepción de las bebidas de la marca Coca-Cola, que son distribuidas por el proveedor, la totalidad de las materias primas mencionadas son adquiridas y distribuidas directamente desde DIA.

Operadora DP celebró con The Coca-Cola Export Corporation un contrato de distribución exclusiva para la venta de productos y refrescos de la marca Coca-Cola en todos los establecimientos Domino's Pizza en México. Conforme a este contrato y su adendum, en febrero de 2012, fue dado por terminado por The Coca-Cola Export Corporation y Domino's Pizza por mutuo consentimiento. A partir del 15 de noviembre de 2012, Distribuidora Garcirespo, S. de R.L. de C.V., será quien tenga la distribución exclusiva para la venta de productos y refrescos de la marca Pepsi en Domino's Pizza, con una duración de 5 años y 40 días. Este contrato podrá renovarse por un periodo de 5 años

adicionales después del término inicial del mismo, a solicitud y por escrito de las partes interesadas, debiéndose formalizar por escrito la renovación.

### ***Procesos Industriales y Comerciales***

El ciclo de operación de los establecimientos Domino's Pizza comienza con la llamada del cliente en la cual se le informa acerca de las promociones existentes y se le toma su orden, indicándole la hora en que le fue tomada y extendiéndole la garantía de "30 minutos o gratis". El proceso continúa con la preparación, horneado y empaque de la pizza, y termina con la entrega a domicilio y el cobro del producto. Las principales bondades de este ciclo son las siguientes:

- Todos los productos son elaborados sobre pedido.
- El ciclo tiene una duración promedio de 25 minutos.
- La mayor parte de las ventas se realizan con pago en efectivo.

Para asegurarnos que las operaciones de los establecimientos sean uniformes y de acuerdo con los estándares establecidos por DPI, creamos la tienda escuela Domino's Pizza en México, así como una serie de cursos enfocados a la operación de establecimientos, en la cual se imparten cursos de capacitación para los empleados del Sistema Domino's Pizza de manera permanente, de forma que de acuerdo con la estrategia se desarrollen planes de carrera y desarrollo interno del personal.

## **STARBUCKS**

### ***General***

Somos el operador exclusivo de los establecimientos Starbucks en México a través de Café Sirena, una asociación (*joint venture*) que se tiene celebrada entre SC de México y SCI, una subsidiaria de Starbucks Corporation.

Contamos con asociaciones estratégicas en Starbucks Argentina y Chile. Operamos y desarrollamos la marca Starbucks en Argentina participando con el 82% de las acciones representativas del capital social de Starbucks Argentina. En Chile concretamos una asociación con Starbucks Internacional y adquirió el 18% de las acciones representativas de Starbucks Coffee Chile S.A. (Starbucks Chile). Al 30 de septiembre de 2012 Starbucks México cuenta con un total de 355 tiendas, Starbucks Argentina un total de 57 y la asociación de Starbucks Chile con un total de 41.

Desarrollamos y operamos los establecimientos Starbucks, ofreciendo para su venta especialidades de café, bebidas de café, accesorios, comida y otros artículos relacionados. Ver "La Emisora" – Descripción del Negocio – Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos – Contrato de Asociación con Starbucks Coffee Internacional, Inc." en este Prospecto.

Cada uno de los establecimientos Starbucks está diseñado específicamente para que sus clientes puedan conocer y vivir "la experiencia Starbucks", disfrutando de un gran café en un lugar con espacios cómodos y cálidos, al tiempo que son atendidos con esmero por sus 'partners' (o colaboradores). A este concepto de cafetería Starbucks Coffee le ha denominado "el tercer espacio", ofreciendo a sus clientes un lugar diferente a su hogar o a su centro de trabajo, en donde pueda disfrutar de momentos de reflexión, lectura, negocios o sociales.

### ***Productos***

La variedad de productos que ofrece Starbucks en cada una de sus establecimientos incluye café caliente y con hielo en diferentes presentaciones de bebidas (café cappuccino, café latte, caramelo machiato, frappuccinos, té, etc.), café en grano, alimentos y accesorios relacionados con el consumo de café.

### ***Materias Primas y Proveedores***

Las principales materias primas que se utilizan en la preparación y venta de los productos Starbucks son:

- Café en grano
- Leche
- Pastelería

- Sándwiches

Con excepción de la leche, que es distribuida a Starbucks por Lala, la totalidad de las materias primas mencionadas son adquiridas y distribuidas directamente desde DIA.

Starbucks Corporation es el proveedor exclusivo de café en grano de Café Sirena. Ver “La Emisora – Descripción del Negocio – Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos – Contrato de Asociación con Starbucks International” en este Prospecto.

Respecto de los proveedores de leche, pastelería y sándwiches (Lala, Sweet Street y Rich, respectivamente), Café Sirena mantiene una relación de exclusividad con los dos últimos, de forma que la venta de éstos productos es exclusiva para los establecimientos Starbucks, y no se tienen contratos de largo plazo con dichos proveedores, ni existe dependencia respecto de alguno de ellos en particular.

### ***Procesos Industriales y Comerciales***

El ciclo de operación de los establecimientos Starbucks comienza con el pedido del cliente en sitio, cobro del producto y termina con la entrega del pedido. Las principales bondades de este ciclo son:

- Todos los productos son elaborados en el momento de cada pedido.
- El ciclo tiene una duración aproximada de 3 minutos.
- Las ventas se realizan de contado y con medios electrónicos de pago.

Para asegurar que las operaciones de los establecimientos sean uniformes y de acuerdo con los estándares establecidos por SCI, tenemos centros de entrenamiento distribuidos a lo largo del país, en donde permanentemente se imparten cursos de capacitación para los ‘partners’ (o colaboradores) de Starbucks en México.

## **BURGER KING**

### ***General***

Somos el principal franquiciatario de Burger King en México, contando con 106 establecimientos en más de 14 ciudades y en las 12 entidades de la República Mexicana al 30 de septiembre de 2012. La operación por parte de Alsea de cada tienda Burger King se realiza al amparo de un contrato de franquicia entre BKC y Operadora de Franquicias Alsea. Alsea también es el principal franquiciatario de Burger King en América Latina contando al 30 de septiembre de 2012 con 109. Ver “La Emisora – Descripción del Negocio – Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos – Contratos de Franquicia con Burger King Corporation” en este Prospecto.

Cada tienda Burger King cuenta con varias estaciones en su línea de producción, entre las que se encuentran: la parrilla, la línea de preparación de la hamburguesa, la sección de productos fritos, de preparación de verduras y ensaladas y el mostrador de cajas y de entrega de órdenes. Además los establecimientos generalmente cuentan con áreas de comedor y la zona de juegos para niños.

Burger King cuenta con diversos tipos de unidades, de acuerdo a las necesidades de cada mercado, siendo los principales:

- *Free Standing*: son establecimientos con capacidad de 120 a 240 personas, que cuentan con estacionamiento, servicio de Auto-King, juegos infantiles, área de comedor y baños propios.
- *In-line*: se trata de unidades que no tienen estacionamiento propio, sino como parte del edificio del que forman parte; sin embargo, cuentan con comedor y baños propios, y tienen una capacidad de 70 a 120 personas. Estos establecimientos se ubican principalmente en centros comerciales, así como en los centros históricos de las diferentes ciudades en las que opera Alsea.
- *Food Court*: son sucursales que no cuentan con comedor propio, que ocupan entre 35 y 80 m<sup>2</sup> de superficie, y se ubican en los “patio de comidas” ubicados dentro de plazas y centros comerciales.

### ***Productos***

La gama de productos y servicios que ofrece Burger King a través de sus establecimientos incluye la hamburguesa Whopper, hamburguesas a la parrilla, sándwiches de pollo, ensaladas, desayunos, postres y menús para niños. La venta de estos productos se realiza en los formatos de establecimiento, para llevar y servicio en auto.

## ***Materias Primas y Proveedores***

Las principales materias primas que se utilizan en la preparación y venta de productos Burger King son:

- Carne de res y pollo
- Papas
- Panadería
- Refrescos

Para las tiendas de Burger King en México las materias primas antes mencionadas son adquiridas y distribuidas directamente desde DIA con excepción de la panadería, los promocionales infantiles, las verduras y las bebidas, mismas que son adquiridas de diversos proveedores.

## ***Procesos Industriales y Comerciales***

El ciclo de operación de los establecimientos de Burger King inicia con el levantamiento de la orden del cliente en un mostrador, ya sea para su consumo en el área de establecimiento o para llevar, o a través de Auto-King (el servicio en auto), cobrando su importe al cliente. El equipo de producción surte la orden reflejada en las pantallas y otra persona en mostrador recopila los productos de las diferentes estaciones y entrega la orden completa. Las principales bondades de este ciclo son:

- Todos los productos son elaborados en el momento de cada pedido.
- El ciclo tiene una duración promedio de 3 minutos.
- La mayor parte de las ventas se realizan con pago en efectivo, con excepción de los establecimientos de la ciudad de México, en donde además de efectivo, se aceptan vales. Actualmente nos encontramos en un período de prueba para el cobro con tarjetas de crédito.

## **CHILI'S GRILL & BAR**

### ***General***

Alsea, a través de su subsidiaria Gastosur, opera al 30 de septiembre de 2012, 35 establecimientos Chili's Grill & Bar, 29 de los cuales se ubicaban en la zona metropolitana del Distrito Federal y Estado de México, 2 en la ciudad de Querétaro, 2 en la ciudad de Cuernavaca, 1 en la ciudad de Puebla y otro en la Ciudad de Pachuca. Cada establecimiento Chili's Grill & Bar es operado al amparo de un contrato de desarrollo internacional celebrado entre Gastosur y Brinker. Ver "La Emisora – Descripción del Negocio – Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos – Contrato de Desarrollo Internacional con Brinker Internacional, Inc." en este Prospecto.

La inversión en Gastosur representa la incursión por parte de Alsea en la operación de establecimientos casuales, representando, por una parte, una alternativa de expansión que, en opinión de Alsea, se verá favorecida por la experiencia adquirida por nosotros en los negocios de comida rápida, y por otra parte, una oportunidad única de reforzar nuestra posición como la Compañía líder en el sector de establecimientos de comida rápida y comida casual en México.

Los establecimientos Chili's Grill & Bar se caracterizan principalmente por su ambiente juvenil y casual, combinando los conceptos de establecimiento casual y sport's bar. A través de este concepto, Chili's Grill & Bar se distingue de su competencia al atender con amabilidad a sus clientes, ofreciéndoles alimentos y bebidas, diferentes y distintivos, dentro de una atmósfera de servicio cálido y casual, dentro de establecimientos limpios y divertidos.

A diferencia de los establecimientos de comida rápida, el establecimiento casual cuenta con servicio de meseros, así como con una cocina mucho más variada y versátil que la de las otras marcas operadas por Alsea.

### ***Productos***

El menú de los establecimientos Chili's Grill & Bar consiste principalmente en alimentos estilo Tex-Mex, los cuales pueden ser ordenados por los clientes para llevar (*Chili's-to-go*) y para entrega a domicilio.

Por tratarse de un establecimiento bar, Chili's Grill & Bar ofrece a sus clientes una gran variedad de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

### ***Materias Primas y Proveedores***

Las principales materias primas que se utilizan en la preparación y venta de productos de Chili's Grill & Bar son:

- Carne de res, pollo y cerdo
- Alitas de pollo
- Postres
- Refrescos, cervezas y bebidas alcohólicas

Las materias primas son adquiridas de varios proveedores a través de DIA; entre los principales proveedores se encuentran Tyson, Comercial Norte Americana, Coca Cola, Grupo Modelo, Eduper y Grupo Atil.

En la actualidad Chili's Grill & Bar concentra sus pedidos de materias primas a través de DIA en la misma forma en que lo hacen las demás marcas de Alsea.

### ***Procesos Industriales y Comerciales***

En Chili's Grill & Bar la atención a los clientes inicia desde la entrada en donde es recibido por una 'hostess', quién le da la bienvenida y lo guía a la mesa asignada de acuerdo a su preferencia por áreas de fumar o no fumar.

En un lapso de no más de tres minutos el mesero que atiende la mesa respectiva se presenta y hace las sugerencias del día, entrega el menú de parrilla, tomando la orden de bebidas, mismas que están en la mesa entre tres y cinco minutos más tarde. Posteriormente, toma el pedido para las entradas, mismas que están puestas en la mesa entre cinco y diez minutos y toma la orden para los platos fuertes que son preparados en no más de dieciocho minutos.

Al terminar los platos fuertes, el mesero ofrece más bebidas y/o postres y café, mostrando el menú de postres y toma la orden correspondiente que no tarda más de cinco minutos.

Al final, el mesero pregunta al cliente si éste desea algo más y al momento en que el cliente pide la cuenta se hace el corte de la misma y se le presenta, preguntando su forma de pago, mismo que puede realizarse en efectivo o con tarjetas bancarias.

## **CALIFORNIA PIZZA KITCHEN**

### **General**

Alsea, a través de sus subsidiarias Calpik Duraznos y Calpik Santa Fe, opera el total de las tiendas California Pizza Kitchen en México. La marca a nivel global es considerada una de las más reconocidas en su tipo de cocina dentro del segmento de comida casual. Desde su fundación en 1985, la marca ha crecido a más de 230 restaurantes en Estados Unidos y tiene una presencia cada día más visible, tanto en países de Asia como, Malasia, Filipinas, Singapur, China, Indonesia, Japón y Corea; así como en México, y más recientemente en Dubai, Emiratos Árabes.

La participación de Alsea en California Pizza Kitchen reafirma la estrategia de Alsea de continuar creciendo su portafolio de marcas en el segmento de Comida Casual, con la intención de lograr una mezcla de conceptos mundialmente reconocidos y ser líderes en dicho segmento.

Actualmente California Pizza Kitchen tienen presencia en 3 entidades de la República Mexicana, Distrito Federal y Área Metropolitana, Guadalajara y Cancún, ofreciendo una extraordinaria variedad de sabores a través de la mezcla de diferentes culturas, ingredientes y creatividad para ofrecer platillos completamente fuera de lo ordinario. Al 30 de septiembre de 2012, CPK cuenta con 13 unidades en operación.

### ***Productos***

El menú de los establecimientos California Pizza Kitchen consiste principalmente en mezclas de ingredientes de diversas culturas, fusionando los sabores para crear productos frescos y diferentes, los platillos pueden ser ordenados por los clientes para llevar (*Take Out*).

Otro elemento característico de CPK es su gran variedad de mojitos, la especialidad de la casa, existen 10 sabores diferentes y a medida que pase el tiempo se estará ampliando la variedad de estos.

## ***Materias Primas y Proveedores***

Las principales materias primas que se utilizan en la preparación y venta de productos son:

- Pollo, Carne de Res y Cerdo
- Pizzas, Ensaladas y Pastas
- Postres
- Refrescos, cervezas y mojitos

Las materias primas son adquiridas de varios proveedores a través de DI; entre los principales proveedores se encuentran Tyson, Comercial Norte Americana, Coca Cola y Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma Heineken.

## ***Procesos Industriales y Comerciales***

En CPK la atención a los clientes inicia desde la entrada en donde es recibido por una 'hostess', quién le da la bienvenida y lo guía a la mesa asignada de acuerdo a su preferencia por áreas de fumar o no fumar.

En un lapso de no más de tres minutos el mesero que atiende la mesa respectiva se presenta y hace las sugerencias del día, entrega el menú de parrilla, tomando la orden de bebidas, mismas que están en la mesa entre tres y cinco minutos más tarde. Posteriormente, toma el pedido para las entradas, mismas que están puestas en la mesa entre cinco y diez minutos y toma la orden para los platos fuertes que son preparados en no más de dieciocho minutos.

Al final, el mesero pregunta al cliente si éste desea algo más y al momento en que el cliente pide la cuenta se hace el corte de la misma y se le presenta, preguntando su forma de pago, mismo que puede realizarse en efectivo o con tarjetas bancarias.

## **P.F. CHANG'S CHINA BISTRO**

### ***General***

El 18 de mayo de 2009, Alsea anunció que llegó a un acuerdo con P.F. Chang's (Nasdaq: PFCB) para desarrollar el concepto de restaurantes P.F. Chang's China Bistro en México, bajo un acuerdo de exclusividad para todo el país. De acuerdo con los términos contractuales Alsea abrirá a lo largo de México 30 unidades de P.F. Chang's China Bistro en los siguientes diez años contados a partir del inicio de su operación. El 21 de Octubre de 2009, se abrió el primer restaurante en la Ciudad de México, en Reforma 222. Al 30 de septiembre de 2012 P.F. Chang's cuenta con 10 unidades en operación, 9 en México y 1 en Chile.

P.F. Chang's China Bistro es una cadena de *casual dining* con servicio completo, con un menú que ofrece una mezcla de comida China de alta calidad y buen servicio en un ambiente de bistró contemporáneo.

Nuestra propuesta de valor es: COMIDA + HOSPITALIDAD + ATMOSFERA = VALOR

El menú ofrece opciones tradicionales de la cocina china y alternativas innovadoras que ilustran la influencia del Sureste de Asia y la cocina moderna de china, nuestro menú se complementa con un servicio bar que ofrece una amplia selección de vinos, cervezas, sake de Asia y bebidas únicas creadas en PF Chang's. Sus chefs son entrenados para producir cocina china distintiva utilizando las recetas tradicionales de las principales regiones culinarias de China con un toque contemporáneo. El sabor intenso de la cocina estilo Mandarin, se basa en la nitidez y distinción del sabor de los ingredientes frescos. Los restaurantes crean una atmosfera única a través de la decoración que incluye réplicas a tamaño natural de los guerreros de terracota de Xi'an y murales que representan escenas de la narración de la vida en la antigua China.

### ***Productos***

El menú de P.F. Chang's China Bistro ofrece una armonía de sabor, textura, color y aroma. Los alimentos incluyen el arroz, fideos, los granos, verduras, carnes, aves y mariscos. La comida es servida al estilo familiar y nuestros meseros se esmeran diariamente en crear una óptima experiencia culinaria a los invitados.

Nuestros chefs están capacitados para producir comida china distintiva mediante recetas tradicionales de las principales regiones culinarias de China actualizado con un toque contemporáneo. También ofrecemos una gran variedad de platos vegetarianos y somos capaces de modificar los platos para complacer a nuestros clientes con necesidades dietéticas especiales.

### ***Materias Primas y Proveedores***

Todos nuestros platillos son elaborados al momento y con ingredientes de la más alta calidad. Las principales materias primas que se utilizan en la preparación y venta de productos son:

- Pescado y camarón
- Carne, pollo y cerdo
- Vegetales
- Vinos, licores, refrescos y cervezas
- Postres

La totalidad de las materias primas mencionadas son adquiridas y distribuidas directamente desde DIA siendo el proveedor más importante y además se encarga de importar ciertos productos que no contamos en México como es el pato, ya que es criado en Canadá con un proveedor exclusivo para PF Chang's bajo una receta única. Así mismo ciertos ingredientes básicos de nuestras recetas que son de origen chino.

### ***Procesos Industriales y Comerciales***

En PF Chang's China Bistro, la experiencia inicia al ser recibido por nuestra "Hostess" quien se encarga de darle la bienvenida a todos nuestros invitados, asignarles mesa y acompañarlos a ella.

PF Chang's China Bistro, es un concepto basado en su cocina, por lo que cuidamos cada detalle para que la comida cumpla con todas las características de "color, aroma y textura". Nuestros meseros son parte fundamental para brindar una "óptima experiencia culinaria" a nuestros invitados, ya que deben de comunicar y sugerir el "estilo familiar de comida" que consiste en compartir los platillos así como equilibrar la mesa en cuanto a sabores, colores y texturas. Contamos un menú de bebidas únicas y postres desarrollados exclusivamente para PF Chang's China Bistro, que aseguran a nuestros invitados una "óptima experiencia".

### **PEI WEI ASIAN DINER**

#### ***General***

El 17 de Octubre de 2011, Alsea anunció que llegó a un acuerdo con Pei Wei para desarrollar la marca en Mexico. El contrato estipula que se abrirán 3 restaurantes en los próximos 18 meses y el derecho de un contrato por 10 años, con el compromiso de aperturar 50 unidades, así como el derecho a prorrogar el mismo. Al 30 de septiembre de 2012, se cuenta con una tienda en operación en la ciudad de México.

Pei Wei Asian Diner es marca líder en Estados Unidos, en el segmento de Comida Asiática, dentro de la Categoría "Fast Casual" y fue creada en el año 2000 por P.F. Chang's China Bistro como estrategia para alinearse a las tendencias del mercado, ofreciendo al consumidor gran valor a través de productos de alta calidad y servicio rápido. El concepto ofrece un menú de cocina asiática que se caracteriza por sus ingredientes frescos y de la más alta calidad inspirada en 5 regiones de Asia: China, Japón, Corea, Tailandia y Vietnam. Actualmente la marca Pei Wei cuenta con 173 restaurantes en 23 estados de Estados Unidos y opera 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 Asian Diner, es el primer restaurante fuera de Estados Unidos y ofrece como propuesta de valor un menú sencillo pero muy dinámico, así como un servicio ágil y conveniente para el consumidor a un precio accesible. Es un concepto que se adapta a las nuevas tendencias del consumidor.

#### ***Productos***

El menú de Pei Wei Asian Diner, ofrece comida de 5 regiones de Asia "China, Korea, Japón, Tailandia y Vietnam", es un menú sencillo pero muy dinámico ya que el consumidor puede seleccionar la proteína de su elección "Pollo, Res, Camarones o Vegetales", por lo que ofrece una gran variedad de platillos. Todos los platillos son preparados y cocinados en el momento que se ordenan, y la mayoría son preparados en el método tradicional de comida asiática "El Wok". Este es lo que le da un toque único a la comida, "La comida es el Alma del concepto".

### ***Materia Prima y Proveedores***

Las principales materias primas que se utilizan en la preparación y venta de productos de PF Chang's son:

- Pollo, Carne de Res, Cerdo y Camarón
- Vegetales
- Vinos, Licores, Refrescos y cervezas
- Postres

La mayoría de las materias primas son adquiridas y distribuidas directamente desde DIA siendo el proveedor más importante y además se encarga de importar ciertos productos que no contamos en México, así como de ciertos ingredientes básicos de nuestras recetas que son de origen asiático. Algo característico de nuestra cocina es la frescura y calidad de los alimentos por lo que todo es preparado en el restaurante diariamente. Los vegetales se reciben diario asegurando así en todos nuestros platillos los más altos estándares de calidad.

### ***Proceso Comercial***

En Pei Wei Asian Diner, la experiencia inicia desde el momento que se ingresa al restaurante:

¿Cómo vivir la aventura Pei Wei Asian Diner?

1. Revisar nuestro menú en las pantallas y seleccionar los alimentos. (Nuestros platillos clásicos se pueden seleccionar de Pollo, Res, Camarón o Vegetales así como arroz blanco o integral)
2. Ordenar y pagar en el área de cajas, donde recibirás un disco rojo con un número para identificar la mesa que prefieras.
3. En el área de servicios podrás servir tu bebida, así como encontrar salsas y cubiertos.
4. Selecciona una mesa y pon el disco rojo en la parte de los chopsticks.
5. Una vez que estés sentado, Pei Wei se encargará del resto. Comida preparada en el momento y en woks llegará a tu mesa para que disfrutes una gran experiencia culinaria.

## **ITALIANNI'S**

### ***General***

En 1992, el restaurante Italianni's fue introducido en Hurst Texas, un suburbio de Dallas. El restaurante fue diseñado para crear un restaurante con experiencia en comidas y cenas, distinguiéndose por recetas creativas y servidas en grandes porciones. Esto refleja la creencia tradicional de que en Italia, la comida es una celebración de la vida para ser compartida con la familia y los amigos. De ahí nuestra famosa "TRADICIÓN DE COMPARTIR", se incorporó auténtica cocina italiana y una atmósfera atractiva con servicio rápido, y atendido por personal conocedor, entusiasta y fuera de lo común, se generó una recepción cálida por parte de la comunidad desde el primer momento.

Italianni's en México abre sus puertas en Pabellón Altavista en 1996, actualmente en toda la República Mexicana se cuenta con 52 restaurantes, teniendo presencia en las principales plazas del País. En febrero de 2012, Alsea anunció que concluyó la compra de (i) Italcafé, S.A. de C.V.; (ii) Grupo Amigos de San Ángel, S.A. de C.V.; y de (iii) 52 restaurantes de la marca Italianni's en México, incluyendo 11 restaurantes subfranquiciados a terceros, de los cuales Alsea cobra regalías. Dicha compra contempla el derecho de Alsea a establecer en forma exclusiva, los restaurantes de la marca Italianni's en México, por un plazo de 30 años (20 años iniciales, más un derecho a prorrogar por 10 años adicionales), así como para otorgar nuevas franquicias a terceros.

### ***Productos***

El menú de Italianni's se elaboró a base de una amplia selección de comidas clásicas favoritas italianas, inspiradas en las viandas italianas y en platillos de firma únicos de Italianni's. Desde las comidas tradicionales favoritas como la Pasta y Lasagna, a las más originales creaciones como Salmón Oreganato y Delicia di mare, todo es preparado con los ingredientes más finos y frescos. Todas las salsas como nuestra rica y deliciosa salsa marinara, se preparan frescas cada día, en cada restaurante. Cada platillo se prepara al momento de manera artesanal incluyendo nuestro tradicional pan Focaccia y pan toscano.

### ***Materias Primas y Proveedores***

Las principales primas que se utilizan en la preparación y venta de productos son:

- Pastas y Harinas

- Pollo, Carne de Res y Camarón
- Vegetales
- Vinos, Licores, Refrescos y cervezas
- Postres

### ***Proceso Comercial***

Desde el primer momento en que entras a un Italianni's, percibirás ese tradicional lugar decorado con sus manteles a cuadros verdes, blancos y rojos, rodeado de pinturas y litografías que representan a tantas y tantas familias que demuestran que el arte de la comida es todo un placer. Un restaurante que, ofreciendo comida y bebidas excepcionales, preparadas y servidas por gente fuera de lo común, todo dentro de un ambiente familiar, donde se produzca un "deseo irresistible de regresar".

### **DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA ALSEA, S.A. DE C.V.**

#### ***General***

DIA es una parte fundamental del Centro de Servicios Compartidos, ya que a través de ésta, Alsea administra la cadena de suministro de las marcas y establecimientos que opera, permitiéndoles concentrar sus esfuerzos en la optimización de sus operaciones y el servicio al cliente.

DIA se especializa en la compra, importación, traslado, almacenamiento y distribución a nivel nacional de productos alimenticios en las modalidades de congelado, refrigerado y seco para abastecer a todas las marcas y establecimientos.

Aunado a la operación intercompañías, Alsea mantiene contratos de distribución exclusiva para el sistema de Domino's Pizza y Burger King en México operados por franquiciatarios, de los cuáles obtenemos ganancias adicionales por la prestación de los servicios en los citados contratos.

Asimismo, DIA a través de sus procedimientos de inspección en la recepción de productos y de inspecciones y auditorías continuas a las áreas de manufactura de sus proveedores, se asegura de que las materias primas utilizadas en la preparación, venta y distribución de alimentos cumplan con los más altos estándares de calidad.

Finalmente, DIA es responsable de la elaboración y distribución de masa para pizza para todo el Sistema Domino's Pizza, así como del desarrollo de nuevos productos y proveedores.

Al 30 de septiembre de 2012, DIA cuenta con 4 centros de distribución en México, estratégicamente ubicados para suministrar a un total de 1,367 establecimientos, exclusivamente de las marcas que operamos.

#### ***Productos***

Los principales productos que DIA distribuye a sus clientes son:

##### Domino's Pizza:

- Masa fresca
- Salsa de tomate
- Queso tipo mozzarella
- Derivados de cerdo y cárnicos
- Cajas de cartón
- Conservas

##### Starbucks:

- Café en grano
- Pastelería
- Sándwiches
- Suministros
- Equipos de establecimientos

##### Burger King:

- Carne de res
- Papas
- Suministros

##### P.F. Chang's China Bistro:

- Pescado y camarón
- Carne, pollo y cerdo
- Vegetales

##### Chili's:

- Costilla Baby Back
- Carne Hamburguesa Grande
- Cubitos de pechuga de pollo empanizados

##### Italianni's

- Pollo, Carne de res y camarones
- Vegetales, pastas.

#### California Pizza Kitchen

- Pollo, Carne de res y camarones
- Vegetales, pastas

#### Pei Wei Asian Diner:

- Pescado y camarón
- Carne, pollo y cerdo
- Vegetales

La mayoría de estos productos son adquiridos por DIA a través de diversos proveedores que aseguren condiciones de precio, calidad y oportunidad de entrega. Las masas para pizza pre elaboradas que DIA distribuye al Sistema Domino's Pizza, se producen en cada uno de los centros de distribución. Dichas masas para pizza son las conocidas como *par-bake*, *par-bake* de Canelazo, *Thin-Crust* y masa fresca.

#### **Materias Primas y Proveedores**

Aproximadamente el 35% del total de los insumos de Alsea son productos importados, siendo el queso tipo mozzarella, la papa congelada y los productos adquiridos de Starbucks Corporation, los más significativos en las compras a proveedores internacionales. Alsea no tiene dependencia con un proveedor en particular, y los precios de las principales materias primas no significan riesgo alguno para nosotros al tratarse de '*comodities*'. A continuación se detallan los principales proveedores:

<b>Producto</b>	<b>Proveedor</b>
Queso tipo mozzarella	Leprino Foods Co.
Caja corrugada	Papel cartón y Derivados, S.A. de C.V. Biopapel, S.A. de C.V.
Papa congelada	Lamb Weston, Inc. Mc Cain México, S.A. de C.V.
Masas Precocidas	Goglanian Bakeries Inc. TNT Crust Inc.
Harina	Harinera La Espiga, S.A. de C.V. Fábrica de Harinas Elizondo, S.A. de C.V.
Café y consumibles	Starbucks Corporation
Carne, tocino y alitas de Pollo	Derileq, S.A. de C.V. Empacadora Mexicana de Puebla, S.A. de C.V. Agrícola Ariztia LTDA Comercializadora Avemex, S de RL de C.V. Hormel Foods Corporation
Salsas	Heinz México, S.A. de C.V. Laboratorios Griffith de México, S.A. de C.V.
Carne de hamburguesa	Alimentos Preformados, S.A. de C.V. Américan Beef
Pastelería y Sandwiches	Sweet Street Desserts Indumaqsa, S.A. de C.V. Productos Rich, S.A. de C.V. Schwans Foods Service INC Gate Gourmet & Massa México, S.A. de C.V. Panadaria y Alimentos para Food Service S.A. de C.V.

## Infraestructura

### Red de Distribución

	México	Monterrey	Hermosillo	Cancún	Total
Centro de Distribución	1	1	1	1	4
Ciudades Visitadas	80	23	21	11	135

### Centros de Distribución



En cuanto a la logística de distribución de DIA la base semanal de distribución consiste en:

- Dos visitas por semana a 140 ciudades.
- Atiende 1,367 puntos de venta (establecimientos).
- 354 rutas por semana.
- 467,634 cajas entregadas por semana.
- 3,326 entregas por semana.
- 19.4 millones de kilogramos de masa para Domino's Pizza México.
- Más de 10.1 millones de kilómetros recorridos durante 2011.

## PANADERÍA Y ALIMENTOS PARA FOOD SERVICE, S.A. DE C.V.

### General

Responsable del diseño y de la elaboración de los productos de Panadería, Pastelería y Sándwiches de las tiendas y restaurantes de las marcas operadas por Alsea.

El modelo de negocio contempla la planta central ubicada en Lerma donde está previsto hacer el 100% de los productos de Pastelería y Panadería y el ensamble del 65% de los sándwiches, sumado a esta planta central se diseñaron 3 centros de ensambles regionales ubicados dentro de las instalaciones de DIA Monterrey, Cancún y Hermosillo los cuales son utilizados para el ensamble de los sándwiches regionales.

Los principales productos son:

- Sándwiches
- Panadería
- Pastelería

Los productos son elaborados bajo los más altos estándares de calidad a nivel internacional. La panadería está diseñada bajo el concepto de "Artisan Bread" la cual es la tendencia más fuerte como método de producción y comercialización de pan en el mundo.

Para poder producir "Artisan Bread" es necesario utilizar métodos de producción altamente controlados para lo cual se invirtió en el mejor equipo de producción europeo disponible en el mercado con tecnología de punta.

## SERVICIOS MÚLTIPLES EMPRESARIALES ACD, S.A. DE C.V., SOFOM, ENR.

### GENERAL

El 31 de diciembre de 2009 se constituyó un vehículo de inversión a través de esta sociedad con el fin de apoyar a las marcas de Alsea. La SOFOM provee los servicios de financiamiento a clientes que pretendan crecer en unidades, adquisición de equipos, reestructura pasivos que les ayude a mejorar las condiciones actuales, todo lo anterior se hace para franquiciatarios que cuentan con las condiciones mínimas para tener acceso al crédito. Alsea está dispuesto a apoyar a los socios estratégicos en financiamiento teniendo como fin el cuidado de las marcas. El perfil de clientes potenciales son, subfranquiciatarios de Domino's Pizza, Burger King y proyectos para desarrollo de marcas para Alsea.

## **2.2. Canales de Distribución**

### ***Comida Rápida***

En la operación de establecimientos de comida rápida (Domino's Pizza y Burger King), independientemente de la marca de que se trate, el canal de ventas lo constituye cada una de las unidades operadas, en donde, en términos generales, el ciclo de operación inicia con el levantamiento de la orden del cliente en un mostrador, ya sea para su consumo en el área del establecimiento o para llevar a través del servicio en auto, o en el caso de Domino's a través de un servicio motorizado según sea el caso, o vía telefónica, cobrando su importe al cliente en ese momento, o al momento de entregarle el producto en su domicilio.

Las tiendas corporativas de Alsea que ofrecen servicio a domicilio (Domino's Pizza), cuentan con alrededor de 5,256 motocicletas de reparto propias, lo que le da una gran fuerza de distribución a domicilio (en el caso de pizzas).

### ***Comida Casual***

Los 35 establecimientos Chili's Grill & Bar, los 13 de CPK, los 11 de P.F. Chang's, los 52 de Italianni's y un establecimiento de Pei Wei Asian Diner, constituyen el canal de ventas de los establecimientos de comida casual de Alsea. En cada uno de estos establecimientos, el cliente recibe una nota o factura una vez que ha terminado su consumo, procediendo a pagarla en la caja registradora antes de salir del establecimiento.

### ***Centros de Distribución – DIA***

Alsea considera que, a través de DIA cuenta con una de las logísticas de distribución de alimentos más importantes de México, con una cobertura a nivel nacional, a través de sus cuatro centros de distribución.

Al 30 de septiembre de 2012, DIA da servicio de distribución de materias primas a 1,367 establecimientos en todo México, haciendo entregas dos veces por semana en 140 ciudades del país.

Para poder respaldar su cobertura con un alto nivel de eficiencia, DIA cuenta actualmente con cuatro centros de distribución:

#### ***Distrito Federal***

El centro de distribución del Distrito Federal se localiza en la Delegación Tláhuac, al sureste de la ciudad, en un área de 43,369 m<sup>2</sup> propiedad nuestra. La nave principal tiene 12,968 m<sup>2</sup> de construcción y dentro de ésta se utilizan 9,165 m<sup>2</sup> como nave de almacén; el resto del terreno se encuentra reservado para futuras expansiones. La construcción consiste de tres áreas principales: producción y almacenamiento en seco; cámaras de refrigeración y congelación con capacidad de 31,338 m<sup>3</sup>, y anaqueles para almacenamiento. Las instalaciones incluyen 19 andenes de carga y descarga, de los cuales 8 cuentan con temperatura controlada y el resto son utilizados para almacenaje en seco. Además, cuenta con espacio de oficinas y un área de servicios generales de 934 m<sup>2</sup>. Este centro de distribución inició operaciones en agosto de 1999.

#### ***Hermosillo***

El nuevo centro de distribución de Hermosillo, Sonora, está localizado en el área noroeste de la ciudad, en una propiedad arrendada a terceros de 15,958 m<sup>2</sup>. El almacén ocupa 2,638 m<sup>2</sup>. La construcción consiste en tres áreas principales: el área de producción y almacenamiento en seco, con una capacidad de 4,311 m<sup>3</sup>; el área de refrigeración, con capacidad de 259 m<sup>3</sup>, y el área de congelación, con una capacidad de 1,117 m<sup>3</sup>. Este centro de distribución inició sus operaciones en octubre de 2008, y anteriormente estaban en el centro de distribución que inició operaciones en diciembre de 1993.

#### ***Monterrey***

El centro de distribución de Monterrey, que sustituye al que operaba desde 1994, está localizado al noreste de la ciudad, en un área de 13,515 m<sup>2</sup> propiedad nuestra, dentro de un parque industrial. La construcción consta de una área de refrigeración, con capacidad de 170.39 m<sup>3</sup>, un área de congelación, con capacidad de 1,226 m<sup>3</sup>, el área de producción y almacenaje en seco, con una capacidad de 2,796 m<sup>3</sup>, así como un área de oficinas. Este centro de distribución inició sus operaciones en abril de 2006.

### *Cancún*

El centro de distribución de Cancún es arrendado a terceros y se encuentra ubicado en la carretera Cancún – Tulúm, en un terreno de 30,000 m<sup>2</sup>, con un almacén con 6,000 m<sup>2</sup>. Dentro de estas instalaciones se cuenta con una área de congelados, con una capacidad de 695.49 m<sup>3</sup>, una área de refrigeración, con capacidad de 181.64 m<sup>3</sup> y una área de almacenamiento en seco con capacidad de 1,415 m<sup>3</sup>.

### **2.3.**

## Patentes, Licencias, Marcas y otros Contratos

### Principales Contratos

#### ***Contrato de Franquicia Maestra con Domino's Pizza***

Con fecha 3 de diciembre de 1990, DPII y Torruquín, S.A. de C.V., (ahora Operadora DP), subsidiaria de Alsea, celebraron un contrato maestro de franquicia, por virtud del cual DPII otorgó a Operadora DP: (a) el derecho exclusivo para desarrollar, operar y otorgar en licencia el derecho de desarrollar y operar los establecimientos de Domino's Pizza en México; y (b) una licencia para usar y para otorgaren sublicencia : (i) el sistema desarrollado por DPII para preparar, vender y comercializar pizzas, con un formato de negocios uniforme, equipo específicamente diseñado, recetas, métodos, procedimientos y diseños elaborados con ese propósito; y (ii) las marcas y nombres comerciales propiedad de DPPMC, licenciadas a DPII para la operación de los establecimientos. El Contrato se celebró por un plazo de 15 años contados a partir de su firma, mismo que mediante convenio modificatorio de fecha 20 de febrero de 1998 fue extendido por 35 años adicionales.

Para asegurar el desarrollo y crecimiento uniforme del Sistema Domino's Pizza, los contratos de subfranquicia establecen ciertas obligaciones a los subfranquiciarios, entre las que destacan: (i) abrir un determinado número de establecimientos en un tiempo definido; (ii) cumplir con todos los estándares de DPII; (iii) hacer el pago de regalías cada semana; (iv) comprar todas las materias primas e insumos relacionados con la preparación y venta de pizzas al proveedor autorizado por DPII; y (v) cumplir con los requerimientos de apertura y pagar los derechos correspondientes a Operadora DP antes de cualquier inauguración. Alsea, a través de Operadora DP, es la única empresa autorizada para subfranquiciar establecimientos Domino's Pizza en México y tiene todas las facultades para aplicar las medidas necesarias para corregir cualquier desviación en el cumplimiento de las obligaciones de los subfranquiciarios.

La franquicia maestra establece, entre otras cosas, la obligación de Operadora DP de realizar el pago a DPII de (a) una cuota por derecho de área; (b) una cuota de inicio de funcionamiento de cada tienda equivalente al 40% a partir de la tienda número 201, cantidad que ya fue superada a la fecha de este Prospecto; y (c) una cuota de regalías por servicios de asistencia técnica y el derecho al uso de marcas, calculada con un porcentaje de las ventas de cada tienda.

Las principales obligaciones adicionales de Operadora DP frente a DPII conforme a la franquicia maestra consisten en que Operadora DP (a) deberá permitir a DPII la realización de cualquier inspección o auditorias a los establecimientos; (b) deberá establecer un sistema de contabilidad y de mantenimiento de registros y someter a la aprobación de DPII sus estados financieros y el pago de sus obligaciones fiscales; (c) deberá hacer uso solamente de la publicidad y programas promocionales que DPII utilice a nivel mundial, no pudiendo producir, desarrollar o usar cualquier otra publicidad, anuncios y programas de publicidad sin el previo consentimiento por escrito de DPII; (d) deberá contar con un fondo de publicidad, integrado por aportaciones propias y por un porcentaje de las ventas semanales de cada uno de los subfranquiciarios, reservándose DPII el derecho de dirigir la operación de dicho fondo de publicidad; (e) no deberá usar o aprobar el uso por parte de sus subfranquiciarios, de ingredientes, materiales o productos usados para la preparación, empaque y entrega de las pizzas, que no hayan sido aprobados previamente por DPII; (f) deberá usar las marcas dadas en licencia en la forma y términos de la franquicia maestra y bajo las instrucciones que reciba de DPII; (g) no podrá enajenar ni gravar los bienes de los cuales sea propietario sin la aprobación previa y por escrito de DPII; y (h) no podrá ceder sus derechos sobre la franquicia maestra o las subfranquicias a persona alguna, sin la previa autorización de DPII.

La franquicia maestra contiene diversas cláusulas cuyo incumplimiento implicaría la rescisión de dicho contrato.

#### ***Contrato de Asociación con Starbucks Coffee International, Inc.***

Con fecha 26 de febrero de 2002, Starbucks en México, celebró un contrato de asociación (*joint-venture*) con SCI para la constitución de una compañía denominada Café Sirena, cuyo objeto es desarrollar y operar establecimientos Starbucks en México, ofreciendo para su venta especialidades de café, bebidas de café, accesorios, comida y artículos relacionados al café. Para dichos efectos, Café Sirena celebró con SCI un contrato de desarrollo de área y de operación, un contrato de sublicencia de uso de marcas con SBI Nevada Inc., así como un contrato de suministro con DIA.

El contrato de desarrollo de área y de operación otorga a Café Sirena los derechos para construir establecimientos de Starbucks y para abrir y operar dichos establecimientos en México hasta el 27 de febrero de 2027. El contrato de

licencia de uso de marca otorga el derecho a Café Sirena para utilizar la información confidencial, las marcas, la tecnología y “know-how” de Starbucks, exclusivamente en el desarrollo y operación de los establecimientos Starbucks Coffee por el término que dure el contrato de desarrollo de área y operación. Conforme al contrato de suministro, Café Sirena adquiere de DIA y DIA adquiere de SCI todos los bienes considerados como esenciales para la operación de Starbucks, principalmente, el café.

Alea, a través de sus subsidiarias SC de México y OIA es actualmente titular del 82% del capital social de Café Sirena y Starbucks Coffee Argentina, respectivamente; las compañías a través de las cuales se opera la marca Starbucks Coffee en México y Argentina, respectivamente. SCI tiene el 18% restante de ambas Compañías. De conformidad con el contrato de asociación (*joint venture*) entre SCI y Alea, SCI tiene la opción de incrementar su participación en el capital social de Café Sirena y de Starbucks Coffee Argentina hasta el 50%. En enero de 2009 SCI decidió no ejercer la opción de incrementar su participación en Café Sirena, asimismo en octubre de 2011 se establecieron nuevos términos en el contrato por lo que la opción de compra de ambas subsidiarias que podía ser ejercida en 2012, fue extendida hasta octubre de 2016, bajo la condición de que si Alea cumple con el plan de aperturas pactados para los siguientes cinco años con SCI, esta quedará sin validez de forma permanente. SCI podría ejercer la opción mediante la compra de una porción de la participación de SC de México en Café Sirena, o mediante la suscripción de partes sociales adicionales emitidas por Café Sirena, de la misma forma SCI podría ejercer la opción mediante la compra de una porción de la participación de Operadora Internacional Alea en Starbucks Coffee Argentina, o mediante la suscripción de partes sociales adicionales emitidas por Starbucks Coffee Argentina. En cualquier caso, la participación indirecta de Alea en Café Sirena y/o en Starbucks Coffee Argentina se vería reducida. Dicha reducción podría resultar en ingresos menores derivados de la operación de la marca Starbucks en México y en Argentina y en la incapacidad de la Emisora para dirigir la administración de Café Sirena y de Starbucks Coffee Argentina, lo cual podría afectar nuestra liquidez, situación financiera y resultados de operaciones.

Para asegurar el desarrollo y crecimiento uniforme de Starbucks, los contratos con SCI establecen ciertas obligaciones, entre las que destacan: (i) Café Sirena no puede vender café, ni productos de Starbucks al mayoreo; (ii) los productos de Starbucks podrán venderse en los establecimientos Starbucks y deberán estar aprobados por SCI; (iii) Café Sirena no tiene el derecho de vender, distribuir o comercializar los productos relacionados con la marca registrada, a través de ningún otro canal de distribución o comercialización incluyendo la venta al mayoreo, ventas por correo, ventas en línea (por computadora), cualquier otro método electrónico de venta (Internet), o por cualquier otro tipo de venta existente. Asimismo, se establece la obligación de SCI de (i) no establecer, abrir u operar establecimientos de Starbucks en México (ii) abstenerse de otorgar franquicias de Starbucks a terceros para que dichos terceros establezcan abran u operen establecimientos de Starbucks en México y (iii) no establecer, abrir, operar u otorgar franquicias a terceros para operar negocios competitivos de Starbucks en México. No obstante lo anterior, SCI tiene el derecho de otorgar licencias para operar establecimientos de Starbucks a hoteles, supermercados y establecimientos comerciales similares que presten servicios relacionados con la industria de comida y hospitalaria con el objeto de que operen dichos establecimientos de Starbucks dentro de sus propios locales o junto a los mismos, y sujeto al cumplimiento de diversos requisitos que se establecen en los contratos con SCI.

Derivado de términos contractuales Alea se obliga al pago de una cuota de regalías por servicios de asistencia técnica y el derecho al uso de marcas.

### ***Contratos de Franquicia con Burger King Corporation***

Los contratos de franquicia celebrados entre BKC y Operadora de Franquicias Alea se celebran de forma estándar y contienen, en general, los mismos términos y condiciones.

Conforme a cada contrato de franquicia, BKC otorga al franquiciatario una licencia para utilizar el sistema y las marcas de Burger King para la operación de un establecimiento Burger King en un lugar específico, en el entendido, que dicho contrato no implican una obligación para BKC de otorgar licencias para la operación de otros establecimientos.

Los contratos se celebran exclusivamente respecto a la operación de un establecimiento y no otorgan derechos a un territorio exclusivo o a objetar la apertura por parte de un franquiciatario competidor de un establecimiento en una zona cercana o en la misma área de mercado del franquiciatario. Los contratos tienen una vigencia de 20 años que comienza a partir del día en que el franquiciatario abre un establecimiento.

Conforme a los contratos de franquicia con BKC, los franquiciatarios están obligados a pagar a Burger King (i) una cuota inicial fija, (ii) regalías equivalentes al 5% del monto de ventas totales por concepto del uso de la marca y el sistema; y (iii) una cuota de publicidad que es aportada a un fondo, el cual se debe constituir mediante la

contribución de un porcentaje de las ventas mensuales por unidad.

Los contratos de franquicia requieren que el objeto social de cada franquiciatario esté limitado exclusivamente al desarrollo y operación de establecimientos Burger King. Asimismo, requieren que los estatutos del franquiciatario incorporen ciertas restricciones o limitaciones respecto a la emisión y transmisión de acciones.

#### ***Contratos de Franquicia con Burger King Latinoamérica***

Los contratos de franquicia celebrados entre BKC y Fast Food Sudamericana, S.A. (Burger King Argentina), BKC y Fast Food Chile, S.A. (Burger King Chile), Operadora Alsea Colombia (Burger King Colombia), se celebran de forma estándar y contienen, en general, los mismos términos y condiciones.

Conforme a cada contrato de franquicia, BKC otorga al franquiciatario una licencia para utilizar el sistema y las marcas de Burger King para la operación de un establecimiento Burger King en un lugar específico, en el entendido, que dicho contrato no implica una obligación para BKC de otorgar licencias para la operación de otros establecimientos.

Los contratos se celebran exclusivamente respecto a la operación de un establecimiento y no otorgan derechos a un territorio exclusivo o a objetar la apertura por parte de un franquiciatario competidor de un establecimiento en una zona cercana o en la misma área de mercado del franquiciatario.

Conforme a los contratos de franquicia con BKC, los franquiciatarios están obligados a pagar a Burger King (i) una cuota inicial fija de, (ii) regalías por un porcentaje del monto de ventas totales por concepto del uso de la marca y el sistema; y (iii) una cuota de publicidad que es aportada a un fondo de publicidad.

Los contratos de franquicia requieren que el objeto social de cada franquiciatario esté limitado exclusivamente al desarrollo y operación de establecimientos Burger King. Asimismo, requieren que los estatutos del franquiciatario incorporen ciertas restricciones o limitaciones respecto a la emisión y transmisión de acciones, conforme a lo establecido en los contratos de franquicia.

#### ***Contrato de Desarrollo Internacional con Brinker International, Inc.***

En septiembre de 2005, Brinker International, Inc. y Grill & Bar International, (siendo ésta una subsidiaria de ALDI se fusionó con ALDI y posteriormente con Gastrosur), sociedad de la cual Alsea es accionista al 100%, celebraron un contrato de desarrollo de la franquicia Chili's Grill & Bar, conforme al cual Gastrosur, tiene la exclusividad para desarrollar y operar establecimientos Chili's Grill & Bar en un territorio que comprende el Distrito Federal y los estados de Puebla, Morelos, Querétaro, México e Hidalgo hasta el año 2015. Conforme a las disposiciones del contrato de desarrollo internacional, Gastrosur tiene la obligación de construir y poner en operación 39 establecimientos Chili's Grill & Bar antes del 31 de diciembre de 2015, debiendo cumplir con un calendario de aperturas periódicas al 31 de diciembre de 2015.

La operación de cada establecimiento Chili's Grill & Bar se realiza al amparo de un contrato de franquicia que establece las condiciones específicas para cada establecimiento Chili's Grill & Bar. El uso de las marcas, del *know-how* y de otros secretos industriales está permitido de conformidad con cada contrato de franquicia.

Cada establecimiento Chili's Grill & Bar debe cumplir con las políticas que establece Brinker respecto del mobiliario, el menú, personal, calidad y proveedores.

#### ***Contrato de Desarrollo con California Pizza Kitchen***

En enero de 2006 California Pizza Kitchen Inc. y Grupo Calpik celebraron cierto contrato de desarrollo de restaurantes, por virtud del cual Grupo Calpik adquirió un derecho no exclusivo para construir y desarrollar restaurantes California Pizza Kitchen de servicio completo, dentro de México, por un período de 10 años a partir de la fecha de firma de dicho contrato, es decir, hasta enero del 2016. Conforme a las disposiciones establecidas en dicho contrato, Grupo Calpik para el año 2016 deberá haber construido 15 establecimientos California Pizza Kitchen.

En diciembre de 2008, Especialista de Comida Estilo California, S.A. de C.V. (ahora Controladora de Restaurantes ACD, S.A. de C.V.) una subsidiaria de la Emisora, adquirió el 65% de las acciones de Grupo Calpik. En diciembre de 2009, Controladora de Restaurantes ACD, S.A. de C.V. transmitió sus acciones a favor de su subsidiaria Consultores Profesionales de Comida Casual, S.C.

La operación de cada establecimiento California Pizza Kitchen se realiza al amparo de un contrato de franquicia que establece las condiciones para cada establecimiento el cual tiene una vigencia de 10 años renovables por dos periodos adicionales de cinco años. El uso de las marcas, know – how y de otros secretos industriales está permitido de conformidad con cada contrato de franquicia. Cada establecimiento California Pizza Kitchen debe cumplir con las políticas que establece California Pizza Kitchen, Inc., respecto a la imagen, mobiliario, menú, métodos de operación, personal, calidad, productos y proveedores.

Derivado de términos contractuales Alsea se obliga al pago de una cuota de regalías por servicios de mercadotecnia y publicidad.

#### ***Contrato de Distribución con Burger King Corporation***

Desde enero de 2004, DIA tiene la distribución no exclusiva en México para el sistema de BKC, es decir, para las tiendas de BKC, como para todas las de sus franquiciatarios, con respecto a todas las materias primas de papel, productos alimenticios, equipos de establecimientos, artículos de premios y promocionales.

El contrato de distribución correspondiente tiene una vigencia de un año y puede renovarse anualmente mediante acuerdo por escrito de las partes. BKC puede terminar el contrato anticipadamente mediante previa notificación por escrito con 30 (treinta) días de anticipación. Por su parte, DIA puede terminar anticipadamente el contrato mediante notificación por escrito con 90 (noventa) días de anticipación.

DIA tiene el derecho a distribuir los productos al amparo de este contrato siempre que sean adquiridos de proveedores autorizados por BKC bajo las siguientes condiciones:

- El manejo, almacenaje y distribución de los productos debe realizarse en o mediante centros autorizados por BKC.
- DIA no puede utilizar una localidad satélite o localidad de abastecimiento sin la previa autorización de BKC.
- DIA está obligada a mantener el control de calidad de los productos y asegurar que solo sean vendidos a establecimientos dentro del sistema Burger King.
- BKC o la persona que designe, actuará como agente de compra de DIA para negociar con los proveedores los precios de los productos; asimismo, el agente de compra podrá exigir a DIA el pago de las sumas razonables que estime necesarias como compensación por los servicios.
- DIA está obligada a cumplir con los requisitos de BKC establecidos en las “*Pólizas y Procedimientos para Proveedores y Distribuidores Internacionales*”.
- DIA está obligada a hacer los mejores esfuerzos para proveer a cualquier operador del sistema Burger King, cuyo establecimiento esté ubicado en México.

El acuerdo prevé que DIA no puede utilizar de ninguna forma las marcas de BKC sin autorización previa y por escrito.

#### ***Contrato de Asociación con Starbucks Corporation (Argentina)***

Con fecha 23 de octubre de 2007, Operadora Internacional Alsea, celebró un contrato de asociación (*joint-venture*) con SCI, para la constitución de una compañía denominada Starbucks Coffee Argentina S.R.L., cuyo objeto es desarrollar y operar establecimientos Starbucks Coffee, ofreciendo para su venta especialidades de café, bebidas de café, accesorios, comida y artículos relacionados en Argentina. Para dichos efectos, Starbucks Coffee Argentina S.R.L. celebró con Starbucks Corporation un contrato de desarrollo de área y de operación, un contrato de licencia de uso de marcas y un contrato de suministro.

El contrato de desarrollo de área y de operación otorga a Starbucks Coffee Argentina los derechos para construir establecimientos de Starbucks y para abrir y operar dichos establecimientos en Argentina. El contrato de sublicencia de uso de marca celebrado con SBI Nevada, Inc. otorga el derecho a Starbucks Coffee Argentina, para utilizar la información confidencial, las marcas, la tecnología y “know-how” de Starbucks Coffee, exclusivamente en el desarrollo y operación de los establecimientos Starbucks por el término que dure el contrato de desarrollo de área y operación. Conforme al contrato de suministro, Starbucks Coffee Argentina adquiere de Starbucks Corporation todos los bienes considerados como esenciales para la operación de Starbucks, principalmente, el café.

A la fecha del presente Prospecto, Operadora Internacional Alsea tiene una participación del 82.00% en el capital de Starbucks Coffee Argentina. El contrato de asociación establece que Starbucks Corporation puede adquirir hasta el 49% de las acciones en caso de no cumplir con el plan de desarrollo pactado, el cual establece 22 aperturas en Argentina por año, de octubre de 2011 a octubre de 2016. En caso de cumplir con el plan de aperturas la opción de compra quedará sin efecto de forma definitiva.

Para asegurar el desarrollo y crecimiento uniforme de Starbucks, los contratos con Starbucks Corporation establecen ciertas obligaciones, entre las que destacan: (i) Starbucks Coffee Argentina no puede vender café, ni productos de Starbucks al mayoreo; (ii) los productos de Starbucks podrán venderse en los establecimientos Starbucks y deberán estar aprobados por Starbucks Corporation; (iii) Starbucks Coffee Argentina no tiene el derecho de vender, distribuir o comercializar los productos relacionados con la marca registrada, a través de ningún otro canal de distribución o comercialización incluyendo la venta al mayoreo, ventas por correo, ventas en línea (por computadora), cualquier otro método electrónico de venta (Internet), o por cualquier otro tipo de venta existente. Asimismo, se establece la obligación de Starbucks Corporation de: (i) no establecer, abrir u operar establecimientos de Starbucks en Argentina; (ii) abstenerse de otorgar franquicias de Starbucks a terceros para que dichos terceros establezcan abran u operen establecimientos de Starbucks en Argentina; y (iii) no establecer, abrir, operar u otorgar franquicias a terceros para operar negocios competitivos de Starbucks en Argentina. No obstante lo anterior, Starbucks Corporation tiene el derecho de otorgar licencias para operar establecimientos de Starbucks a hoteles, supermercados y establecimientos comerciales similares que presten servicios relacionados con la industria de comida y hospitalaria con el objeto de que operen dichos establecimientos de Starbucks dentro de sus propios locales o junto a los mismos, y sujeto al cumplimiento de diversos requisitos que se establecen en los contratos con Starbucks Corporation.

#### ***Contrato de Asociación con Starbucks Corporation (Chile)***

Con fecha 23 de octubre de 2007, Operadora Internacional Alsea celebró un contrato de asociación (*joint-venture*) con SCI para participar en la operación de Starbucks Coffee Chile S.A. ( Starbucks Coffee Chile), cuyo objeto es desarrollar y operar establecimientos Starbucks, ofreciendo para su venta especialidades de café, bebidas de café, accesorios, comida y artículos relacionados en Chile. Para dichos efectos, Starbucks Coffee Chile con Starbucks Coffee International celebraron un contrato de desarrollo de área y de operación, un contrato de licencia de uso de marcas y un contrato de suministro.

El contrato de desarrollo de área y de operación otorga a Starbucks Coffee Chile los derechos para construir establecimientos de Starbucks y para abrir y operar dichos establecimientos en Chile. El contrato de licencia de uso de marca otorga el derecho a Starbucks Chile para utilizar la información confidencial, las marcas, la tecnología y “know-how” de Starbucks, exclusivamente en el desarrollo y operación de los establecimientos Starbucks por el término que dure el contrato de desarrollo de área y operación. Conforme al contrato de suministro, Starbucks Chile S.A. adquiere de Starbucks Corporation todos los bienes considerados como esenciales para la operación de Starbucks, principalmente, el café.

A la fecha del presente Prospecto, Operadora Internacional Alsea, tiene una participación del 18% en el capital e Starbucks Chile. Bajo los nuevos términos alcanzados en los acuerdos establecidos entre Alsea y SCI en octubre de 2011, Alsea declinó de forma definitiva la opción de incrementar su participación en la operación de Starbucks Chile.

Para asegurar el desarrollo y crecimiento uniforme de Starbucks, los contratos con Starbucks Corporation establecen ciertas obligaciones, entre las que destacan: (i) Starbucks Chile no puede vender café, ni productos de Starbucks al mayoreo; (ii) los productos de Starbucks podrán venderse en los establecimientos Starbucks y deberán estar aprobados por Starbucks Corporation; (iii) Starbucks Chile no tiene el derecho de vender, distribuir o comercializar los productos relacionados con la marca registrada, a través de ningún otro canal de distribución o comercialización incluyendo la venta al mayoreo, ventas por correo, ventas en línea (por computadora), cualquier otro método electrónico de venta (Internet), o por cualquier otro tipo de venta existente. Asimismo, se establece la obligación de Starbucks Corporation de: (i) no establecer, abrir u operar establecimientos de Starbucks en Chile; (ii) abstenerse de otorgar franquicias de Starbucks a terceros para que dichos terceros establezcan abran u operen establecimientos de Starbucks en Chile; y (iii) no establecer, abrir, operar u otorgar franquicias a terceros para operar negocios competitivos de Starbucks en Chile. No obstante lo anterior, Starbucks Corporation tiene el derecho de otorgar licencias para operar establecimientos de Starbucks a hoteles, supermercados y establecimientos comerciales similares que presten servicios relacionados con la industria de comida y hospitalaria con el objeto de que operen dichos establecimientos de Starbucks dentro de sus propios locales o junto a los mismos, y sujeto al cumplimiento de diversos requisitos que se establecen en los contratos con Starbucks Corporation.

### ***Contrato de Desarrollo y Licencia Maestra con P.F. Chang's***

Con fecha 15 de mayo de 2009, Especialista en Restaurantes de Comida Estilo Asiática, S.A. de C.V. (subsidiaria de Alsea), celebró un contrato de desarrollo y licencia maestra con exclusividad de territorio para desarrollar la marca P.F. Chang's China Bistro en México. El contrato de desarrollo consiste en abrir 30 restaurantes P.F. Chang's China Bistro en el territorio mexicano en los próximos 10 años, cumpliendo cuidadosamente con los estándares y lineamientos de la marca internacional. Todas las recetas y el modelo operativo es otorgado por P.F. Chang's y Alsea a su vez está obligada a replicarlo así como al pago de una regalía sobre la venta.

Cada establecimiento de P.F. Chang's China Bistro, se realiza al amparo de un *addendum* al contrato de desarrollo que establece la licencia para la operación de un establecimiento en específico. El uso de las marcas y de otros secretos industriales está permitido en cada contrato.

Cada establecimiento de P.F. Chang's China Bistro, debe cumplir con políticas que establece P.F. Chang's respecto a la imagen, mobiliario, diseño, menú, métodos de operación, personal, calidad, productos y proveedores.

En mayo de 2011, Alsea, firmó el contrato de desarrollo y operación de restaurantes en forma exclusiva con la marca P.F. Chang's China Bistro en los países de Argentina, Chile y Colombia. La duración de operación y desarrollo tiene un periodo de 10 años de exclusividad, con posibilidad de expansión, y existe una obligación de pago del 3.5% como porcentaje de las ventas por concepto de regalías a PF Chang's Inc.

### ***Contrato de Desarrollo y Licencia Maestra con Pei Wei***

Con fecha 14 de octubre de 2011, Especialistas en Restaurantes de Comida Estilo Asiática, S.A. de C.V. (subsidiaria de Alsea) y PFCCB International, Inc. celebraron un contrato de desarrollo y licencia maestra con exclusividad de territorio para desarrollar la marca Pei Wei Asian Diner. El contrato de desarrollo consiste en abrir 46 restaurantes Pei Wei Asian Diner en el territorio mexicano en los siguientes 10 años, cumpliendo cuidadosamente con los estándares y lineamientos de la marca internacional. Todas las recetas y el modelo operativo es otorgado por Pei Wei, y Alsea a su vez está obligada a replicarlo así como al pago de una regalía sobre la venta.

La apertura de cada establecimiento de Pei Wei Asian Diner, se debe realizar al amparo de un *addendum* al contrato de desarrollo que establece la licencia para la operación de un establecimiento en específico. El uso de las marcas y de otros secretos industriales está permitido en cada contrato.

Con fecha 8 de noviembre de 2011, se celebró un *addendum* a efecto de abrir el restaurante ubicado en Prisma, Avenida Insurgentes Sur #1647, local 2 y 3, Colonia San José Insurgentes, México, Distrito Federal, el cual a la fecha del presente Prospecto es el único establecimiento de Pei Wei Asian Diner abierto a la fecha.

Cada establecimiento de Pei Wei Asian Diner, debe cumplir con políticas que establece Pei Wei, respecto a la imagen, mobiliario, diseño, menú, métodos de operación, personal, calidad, productos y proveedores.

Conforme a los términos contractuales Alsea se obliga al pago de una cuota de regalías por publicidad, por apertura de restaurantes y por extensión de la vigencia del contrato de franquicia.

### ***Contrato de Desarrollo y Licencia Maestra con Italianni's***

Con la compra en febrero de 2012, de los 52 restaurantes Italianni's, se cedieron a nuestro favor, los derechos y obligaciones del contrato de desarrollo y licencia con exclusividad de territorio con una vigencia inicial de 20 años, y una prórroga de 10 años, para desarrollar y explotar la marca Italianni's en México, de manera directa, a través de nuestras filiales o mediante el otorgamiento de subfranquicias a terceros.

Cada establecimiento Italianni's, se realiza al amparo de un *addendum* al contrato de desarrollo que establece la licencia para la operación de un establecimiento en específico. El uso de las marcas y de otros secretos industriales está permitido en cada contrato.

### ***Contratos de Arrendamiento de Establecimientos***

Los locales en los que se ubican las tiendas de Alsea son arrendados a terceros. En términos generales, los contratos de arrendamiento para la operación de nuestros establecimientos tienen una vigencia de entre cinco y diez años, con rentas fijas pactadas en Pesos. Dichos contratos, por lo general, deben de ser inscritos ante los distintos registros

públicos de la propiedad donde se ubiquen los inmuebles a efecto de que los mismos le resulten exigibles a cualquier tercero (distinto al arrendador) que en un futuro llegue a adquirir la propiedad sobre los locales. A la fecha, Alsea no tiene inscritos dichos contratos, por lo que puede suceder que en caso de venta de los mismos por los propietarios actuales a terceros no sean reconocidos nuestros derechos bajo los contratos de arrendamiento vigentes y por ende puedan ser dados por terminado y demandarnos la entrega de la posesión de los mismos.

Asimismo, las rentas por lo general se revisan anualmente y se incrementan de acuerdo a la inflación. Como excepción, la renta de algunos establecimientos se pacta en Dólares, y en algunos casos, la renta puede tener un componente variable, determinado en función de las ventas netas del establecimiento correspondiente. Alsea considera que no depende de ningún arrendador en particular.

### Licencias de Marca

Las marcas, avisos y nombres comerciales de Alsea más importantes para nosotros incluyen los siguientes:

Denominación	Titular	Registro
ALSEA	Alsea	581597
ALSEA	Alsea	574582
ALSEA	Alsea	578128
ALSEA	Alsea	574580
ALSEA	Alsea	574581
ALSEA	Alsea	614771

Las marcas, avisos y nombres comerciales de Domino's Pizza más importantes para nosotros incluyen los siguientes:

Denominación	Titular	Registro
Domino's Pizza (y diseño)	Domino's Pizza PMC	328862
Domino's (y diseño)	Domino's Pizza PMC	340874
The Dominator	Domino's Pizza PMC	448630
Pizzamanía	Operadora DP	507974
Vive la Pizzamanía que Locura	Operadora DP	012939
"Siempre en punto y en su punto" (Slogan)	Operadora DP	20935
Canelazos	Operadora DP	711806
Más Caliente mas sabor (slogan)	Operadora DP	26940
La pizza nunca volverá a ser igual (slogan)	Operadora DP	26941
D Distinción. El principal ingrediente eres tu	Operadora DP	794926
Otra dimensión de Pizza	Operadora DP	30822
Fajita Pizza	Operadora DP	837093
Hawaiian Chick	Operadora DP	835513
Chamoy Loco	Operadora DP	866316
Se pinta sola	Operadora DP	866874
Sabor que te llega (Slogan)	Operadora DP	30821
Sabor que te llega	Operadora DP	835514
Sandía Cósmica	Operadora DP	866877
Piña Intensa	Operadora DP	866876
Double Decker	Operadora DP	905238
Saborea el momento al momento	Operadora DP	35614
Papotas	Operadora DP	906374
Papotas Riquísimos Gajos de Papa Horneados con Especias	Operadora DP	913129

Al término de la vigencia de las marcas, el titular únicamente tiene que solicitar su renovación por un período de tiempo similar. Este proceso podrá repetirse un número indefinido de veces, por lo que nunca se perderá la titularidad de las marcas.

Las sublicencias de las marcas que otorgamos se regulan a través de los contratos de desarrollo de área y de subfranquicia estándar, en los que se definen las áreas exclusivas de explotación del Sistema Domino's Pizza por un subfranquiciatario, así como los métodos, estándares de operación y pagos a que está sujeto. Percibimos los ingresos

provenientes de los derechos de desarrollo de área y las regalías que semanalmente le deben aportar por concepto de derechos de franquicia. Estos contratos de subfranquicia estándar tienen una vigencia de 10 años contados a partir de la fecha de su firma, y son susceptibles de ser renovados por un período igual condicionado a la aprobación nuestra.

Asimismo, Café Sirena acepta la licencia para usar las marcas de Starbucks en relación con la operación de los establecimientos de este nombre.

Las marcas y nombres comerciales más importantes de Starbucks para nosotros incluyen los que a continuación se detallan y que están registrados en Estados Unidos:

<b>Denominación</b>	<b>Clase</b>	<b>Folio de Registro</b>
Starbucks	30	645,523
Starbucks	32	548,293
Starbucks	42	530,974
Starbucks	42	530,972
Starbucks	42	723,363
Logotipo Starbucks	30	617,393
Logotipo Starbucks	30	884,208
Logotipo Starbucks	32	560,146
Logotipo Starbucks	42	858,027
Starbucks Coffee	42	863,393
Frappuccino	30	688,124
Frappuccino	30	719,202
Frappuccino	32	688,125
Frappuccino	32	719,201
Tazo	30	700,452
Tazo	32	755,850
Tazo	30	700,453
Tazo	32	713,165

Asimismo, Alsea acepta la licencia para usar las marcas de Chili's Grill & Bar en relación con la operación de los establecimientos de este nombre.

Las marcas y nombres comerciales más importantes de Chili's Grill & Bar para nosotros incluyen los que a continuación se detallan y que están registrados bajo los siguientes títulos:

<b>Denominación</b>	<b>Titular</b>	<b>Registro</b>
Chili's Grill & Bar	Brinker	418103

Asimismo, Alsea acepta la licencia para usar las marcas de Burger King en relación con la operación de los establecimientos de este nombre.

Las marcas y nombres comerciales más importantes de Burger King para nosotros incluyen los que a continuación se detallan y que están registrados bajo los siguientes títulos:

<b>Denominación</b>	<b>Titular</b>
Burger King	BKC
Whopper	BKC

Las marcas y nombres comerciales más importantes de California Pizza Kitchen para nosotros incluyen los que a continuación se detallan:

<b>Denominación</b>	<b>Titular</b>
California Pizza Kitchen	CPK

Las marcas y nombres comerciales más importantes de P.F. Chang's China Bistro para nosotros incluyen los que a continuación se detallan:

<b>Denominación</b>	<b>Titular</b>
P.F. Chang's China Bistro	PFCCB International, Inc.

Las marcas y nombres comerciales más importantes de Pei Wei Asian Diner para nosotros incluyen los que a continuación se detallan:

<b>Denominación</b>	<b>Titular</b>
Pei Wei Asian Diner	PFCCB International, Inc.

Las marcas y nombres comerciales más importantes de Italianni's para nosotros incluyen los que a continuación se detallan

<b>Denominación</b>	<b>Titular</b>
Italianni's	Italcafe S.A. de C.V.

#### ***Contrato de Servicios de Transporte con Fast Food Road***

En enero de 2002, DIA y Fast Food Road, S.A. de C.V. celebraron un contrato de prestación de servicios de transporte con vigencia indefinida, por virtud del cual Fast Food Road, S.A. de C.V. se obligó a prestar los servicios de planeación de rutas de entrega de acuerdo a las necesidades e itinerarios o corridas que previamente establezcan ambas partes, considerando manejo de temperaturas y manejo de productos especiales; la entrega en nombre de DIA de los productos que requieran su clientes con el equipo de transporte, personal y demás recursos necesarios para el cumplimiento en tiempo y forma; establecer los controles necesarios que permitan a DIA evaluar, controlar y mitigar las áreas de oportunidad que se pudieran presentar en la logística y distribución. Satisfacer la demanda de DIA ya sea con recursos propios o de terceros que FFR considere apropiados, cuidando la calidad del servicio convenida.

DIA cuenta con dos principales proveedores de transporte que son Fast Food Road, S.A. de C.V., y Cool Cargo, S.A. de C.V., con los cuales tiene celebrados un contrato de vigencia indefinida en virtud de los cuales dichos proveedores realizan la distribución de los insumos de todas las marcas en México.

#### ***Contratos de Asociación y Acuerdos Comerciales***

En el curso ordinario de sus negocios, celebramos ciertos contratos o acuerdos de asociación comercial y/o publicidad con empresas como The Coca-Cola Export Corporation, la Federación Mexicana de Fútbol y Kraft, así como acuerdos de asociación comercial y/o publicidad con Nestlé y Blockbuster, que le permiten una mayor difusión de su imagen.

#### **2.4. Principales Clientes**

Alsea no tiene ningún cliente que represente el 10% o más del total de sus ventas consolidadas.

#### **2.5. Legislación Aplicable y Situación Tributaria**

La Emisora, así como sus subsidiarias (con excepción de Café Sirena quien está constituido como S. de R.L. de C.V.), están constituidas como sociedades anónimas de capital variable conforme a las leyes mexicanas, por lo que su régimen jurídico es regulado por la LGSM, las disposiciones de la LMV y las circulares aplicables emitidas por la CNBV, el Código de Comercio y la legislación común aplicable. Asimismo, la Emisora se rige en forma particular de acuerdo a lo previsto en sus estatutos sociales.

Nos encontramos sujetos principalmente a las disposiciones contenidas en la Ley de Propiedad Industrial por lo que se refiere al uso de las marcas, a las disposiciones de la Ley General de Salud, sus Reglamentos en materia de control sanitario y normas oficiales sobre prácticas de higiene y sanidad en la preparación, distribución y venta de alimentos, importación y exportación de productos alimenticios, así como a disposiciones en materia aduanera, ambiental y

municipales, entre otras. El incumplimiento de dichas disposiciones podría resultar en la imposición de sanciones administrativas, tales como multas, clausuras temporales y clausuras definitivas, revocación de permisos y/o en la imposición de medidas de seguridad. Alsea considera que se encuentra en cumplimiento de las disposiciones administrativas esenciales de esos ordenamientos legales y, por ende, que no existen riesgos de efectos adversos significativos en la continuidad de sus operaciones en la forma en la que se ha venido desarrollando hasta el momento.

Respecto a su situación fiscal, estamos sujetos al régimen de consolidación fiscal establecido en la Ley del ISR, a partir del ejercicio de 1999.

La adquisición de Operadora de Franquicias Alsea en julio de 2006, permitió a Alsea y a sus subsidiarias operadoras de establecimientos de comida rápida, aplicar el amparo concedido en junio de 2003 a Operadora de Franquicias Alsea en la aplicación del último párrafo del inciso b) de la fracción I del artículo 2-A de la Ley del IVA, que grava la venta de alimentos preparados para su consumo en el lugar o establecimiento en el que se enajenen, inclusive cuando no cuenten con instalaciones para ser consumidos en los mismos, cuando sean para llevar o para entrega a domicilio con una tasa del 15%. Como resultado de dicho amparo, Operadora de Franquicias Alsea se acogió a lo previsto en el inciso b) de la fracción I del artículo 2-A de la Ley del IVA, aplicando la tasa 0% en la venta de alimentos (más no de bebidas).

Debido a la modificación en la Ley del IVA en 2008, el amparo obtenido por Operadora de Franquicias Alsea en el sentido de que le fue aplicable una tasa del 0% en la venta de alimentos le dejó de surtir efectos, por lo que a partir de dicho año le empezó a ser aplicable la tasa del 15% o del 10% en la venta de alimentos. A partir de enero de 2010 con el cambio a la Ley del IVA, la tasa que aplica según sea el caso en la venta de alimentos es del 16% y 11% respectivamente.

Respecto de las ventas en los establecimientos Starbucks y en los establecimientos Chili's Grill & Bar, así como en la venta de bebidas en todos sus establecimientos, aplicamos a partir de enero de 2010 la tasa del 16% o del 11%, según sea el caso, conforme a lo previsto en la Ley del IVA.

Respecto a la participación de Operadora Internacional Alsea en Fast Food Sudamericana, S.A., ésta se rige por la Ley 19.550, Capítulo V, sobre Sociedades Anónimas, que observa un régimen similar al de las Sociedades de Anónimas Mexicanas.

En cuanto a la participación de Operadora Internacional Alsea en Fast Food Chile, S.A., ésta se rige por la Ley 18.046, sobre Sociedades Anónimas, que observa un régimen similar al de las Sociedades de Anónimas Mexicanas.

La participación de Operadora Internacional Alsea en Restaurants Sudamericana, L.C., ésta se rige por el Código de Virginia que regula las Sociedades de Responsabilidad Limitada, que observa un régimen similar al de las sociedades de responsabilidad limitada Mexicanas.

A partir del 1 de julio de 2008, entró en vigor la Ley del Impuesto a los Depósitos en Efectivo la cual establece que las personas físicas y morales que hagan depósitos en efectivo, en moneda nacional o extranjera, mayores a 25,000<sup>4</sup> Pesos en el mes, ya sea en una en varias operaciones en cualquier tipo de cuenta que tengan en el sistema financiero, pagarán un impuesto del 2%<sup>5</sup> sobre el importe total de los depósitos gravados.

Derivado de la cantidad de clientes que atienden cada una de nuestras marcas y dado el volumen de operaciones que pueden llegar a realizar mensualmente, éstas se encuentran sujetas a la retención del citado impuesto.

El 5 de julio de 2010, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares, la cual tiene por objeto la protección de los datos personales en posesión de los particulares, con la finalidad de regular su tratamiento legítimo, controlado e informado, a efecto de garantizar la privacidad y el derecho a la autodeterminación informativa de las personas. Dicha ley entró en vigor a partir del día inmediato siguiente a su publicación.

Derivado del servicio a los clientes de Domino's Pizza, se generan bases de datos de los clientes, utilizando la información para administrar y desarrollar las operaciones de las marcas, así como realizar actividades de

---

<sup>4</sup> A partir del 1° de enero de 2010, la cantidad es de 15,000.00 Pesos.

<sup>5</sup> A partir del 1° de enero de 2010, la tasa es del 3%

mercadotecnia local, observándose en todo momento el cumplimiento de la citada ley. Aunado a lo anterior, nuestras marcas California Pizza Kitchen, P.F. Chang's, Pei Wei, Burger King y Starbucks cuentan con programas de fidelidad y lealtad con los cuales, a través del tiempo, se han generado bases de clientes de clientes y segmentación para futuras estrategias y campañas de publicidad.

## 2.6. Recursos Humanos

Al 30 de septiembre de 2012, contamos con 26,698 empleados. A continuación se presenta la relación de nuestros empleados durante los últimos tres años:

<b>Empleados</b>	<b>Al 30 de septiembre 2012</b>	<b>%</b>	<b>2011</b>	<b>%</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>	<b>2009</b>	<b>%</b>
Personal Administrativo	1,769	6.6%	1,572	7.0%	1,677	7.6%	1,914	9.4%
Personal Operativo	24,929	93.4%	20,865	93.0%	20,499	92.4%	18,458	90.6%
<b>Total</b>	<b>26,698</b>	<b>100%</b>	<b>22,437</b>	<b>100%</b>	<b>22,176</b>	<b>100%</b>	<b>20,372</b>	<b>100%</b>

<b>Empleados</b>	<b>Al 30 de septiembre 2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Sindicalizados	21,358	17,950	17,740	16,250
No Sindicalizados	5,340	4,487	4,436	4,122
<b>Total</b>	<b>26,698</b>	<b>22,437</b>	<b>22,176</b>	<b>20,372</b>

Al 30 de septiembre de 2012, contamos con 46 empleados temporales.

Alesea mantiene y promueve una armoniosa relación con sus colaboradores pues proporciona además de prestaciones superiores a las de Ley, programas de desarrollo y capacitación, así como beneficios e incentivos asociados a la productividad y al buen desempeño.

Durante los últimos 3 años, no hemos presentado conflicto de orden laboral alguno, manteniendo una relación positiva con los sindicatos, la cual se caracteriza por el mutuo entendimiento y apoyo para lograr los cambios trascendentes para nosotros.

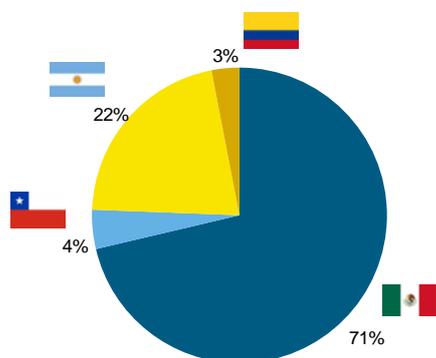
Administramos nuestras relaciones laborales conforme a la legislación laboral aplicable y en términos de políticas, procedimientos y un código de ética.

Como parte de las estrategias clave de Alesea, nuestra organización considera crítica la identificación y desarrollo del talento. En 2011, este trabajo fue de alta prioridad, por lo que al día de hoy cada Unidad Estratégica de Negocio y Áreas Staff cuenta con su propia planeación de recursos humanos considerando en ella su talento clave para el crecimiento de su negocio. Este talento identificado cuenta con sus planes individuales de desarrollo, mismos que servirán para retener e impulsar la movilidad de nuestra mejor gente a través de las distintas Unidades Estratégicas del Negocio.

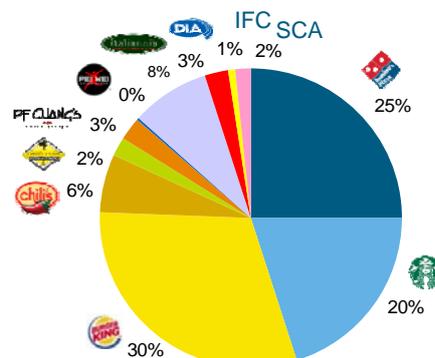
La cultura corporativa de Alesea está fundamentada en el actuar cotidiano de acuerdo a nuestros valores y principios; estamos comprometidos con nuestra gente ya que ellos son nuestro activo más importante. Todos los días nos esforzamos por crear un entorno de trabajo donde las personas talentosas, de cualquier procedencia, puedan prosperar sintiéndose parte de una organización con fuertes valores.

El enfoque al capital humano en Alesea es hoy el principal lineamiento estratégico, ya que consideramos que en el futuro, éste será el principal motor de la organización, a través del cual se podrá asegurar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos de largo plazo.

**Distribución de Empleados por País**



**Distribución de Empleados por Marca**



## 2.7. Desempeño Ambiental

En Alsea estamos comprometidos con el medio ambiente y con el uso eficiente de los recursos naturales, apoyamos acciones a favor de la sustentabilidad que minimicen el impacto ambiental a causa de nuestra operación, nuestros productos y nuestros desechos. Contamos con una política ambiental que define los principios y lineamientos del buen desempeño ambiental para todos los procesos de la organización, incluyendo el desarrollo de sus proyectos y la asignación de las responsabilidades inherentes a su implementación. Destacan de dicha política el uso de ciertas herramientas que a continuación mencionamos:

### *Prevención de la contaminación*

En todas las unidades de negocio de Alsea, reducimos y prevenimos la contaminación, seleccionando y disponiendo los desechos sólidos y líquidos de la manera ambientalmente más segura, de acuerdo con las posibilidades tecnológicas y financieras de la organización.

Además, establecemos controles en el uso de los insumos y en las labores para asegurar que nuestras prácticas sean amigables con el ambiente y con la seguridad de nuestros colaboradores.

### *Uso eficiente de nuestros recursos naturales*

Todos los que colaboramos en Alsea y sus marcas, nos comprometemos a cuidar los recursos naturales del planeta, así como contribuir en su preservación, a través de su uso racional.

### *Cumplimiento de la legislación ambiental*

Buscamos cumplir en todo momento con la legislación ambiental vigente y aplicable, disposiciones ambientales de los sectores donde tenemos injerencia, directrices gubernamentales y compromisos adquiridos en materia ambiental, según las actividades y proyectos de todas las áreas de Alsea. Consideramos que no existen riesgos de efectos adversos significativos para la continuidad de nuestro negocio derivado de incumplimiento a las obligaciones ambientales esenciales que nos son aplicables.

### *Adquisiciones y Contrataciones Ambientalmente Responsables*

Procedemos a establecer, supervisar y cumplir con todas las condiciones ambientales necesarias al momento de la adquisición de inmuebles, materiales, equipos, servicios y/o al momento de la construcción de obras requeridas por Alsea.

A finales de 2011, iniciamos con la implementación de un proyecto de iluminación eficiente consistente en el cambio de iluminación incandescente y fluorescente por iluminación LED en más de 500 establecimientos, así como de automatización de luces y apagadores, lo que implicará un ahorro de energía que nos permitirá dejar de emitir 7,770 toneladas de CO2 aproximadamente.

Durante el 2011, adquirimos 37 unidades de transporte con EPA04 que regula los niveles de emisiones de óxidos de nitrógeno y partículas de hidrocarburos (PM).

### *Educación*

Educamos a nuestros colaboradores, consumidores y comunidad en materia ambiental y los influenciarnos para que sigan nuestros pasos. Así mismo, fomentamos el desarrollo y uso de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.

Utilizamos desde manteletas, servilletas, hasta bolsas para llevar, cajas de pizza y porta vasos hechos de material reciclable.

### *Mejora Continua*

Buscamos continuamente mejorar nuestro desempeño ambiental y en la medida de lo posible, esperamos que las acciones preventivas prevalezcan sobre las acciones correctivas.

De la misma forma, adoptamos iniciativas que promueven una mayor responsabilidad ambiental.

Alsea considera que se encuentra en cumplimiento de las disposiciones esenciales que en materia ambiental y en materia sanitaria que le son aplicables; sin embargo, de tiempo en tiempo, es posible que detectemos alguna omisión, desviación o incumplimiento; caso en el cual, la Compañía continuamente implementa las acciones correctivas que resulten necesarias para subsanar esas situaciones.

En Alsea estamos comprometidos con el medio ambiente y buscamos alinear cada uno de nuestros proyectos, procesos y servicios conforme a éste. Para ello realizamos diversas acciones encaminadas a promover el desarrollo sustentable, tales como:

1. Conceptualizamos, creamos e implementamos la campaña corporativa Acciones Verdes para crear conciencia y acción ambiental entre los colaboradores de oficinas, centros de distribución y tiendas.
2. Le dimos especial impulso a la separación y reciclaje de residuos al colocar contenedores en nuestras oficinas y cuatro centros de distribución (Cancún, D.F., Hermosillo, Monterrey).
3. A finales de 2011, iniciamos con la implementación de un proyecto de iluminación eficiente consistente en el cambio de iluminación incandescente y fluorescente por iluminación LED en más de 500 establecimientos, así como de automatización de luces y apagadores, lo que implicará un ahorro de energía que nos permitirá dejar de emitir 7,770 toneladas de CO<sub>2</sub> aproximadamente.

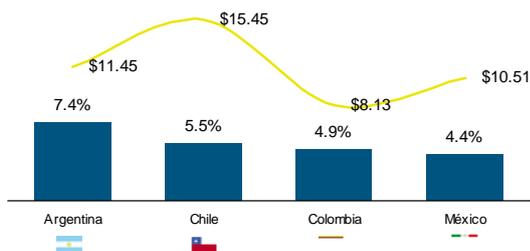
En 2012, seguiremos trabajando para México cada hora y cada minuto en materia de responsabilidad social, con el fin de contribuir a heredar un mejor país a las generaciones venideras.

## **2.8. Información del Mercado**

Nuestras operaciones se han establecido estratégicamente en economías que gozan de un gran dinamismo y una perspectiva positiva para la industria de servicios de alimentos: Argentina, Chile, Colombia y México, representando México más del 75% de nuestro ingreso total al 30 de septiembre de 2012. El crecimiento del PIB en los últimos años incluyendo el entorno recesivo que prevaleció en 2009 en los diferentes países de América Latina muestra el potencial de crecimiento que la industria de servicios de alimentos tiene en dicha región. Los mercados en los que Alsea opera han mostrado un buen desempeño y resistencia relativa a la volatilidad internacional que ha persistido en los últimos años.

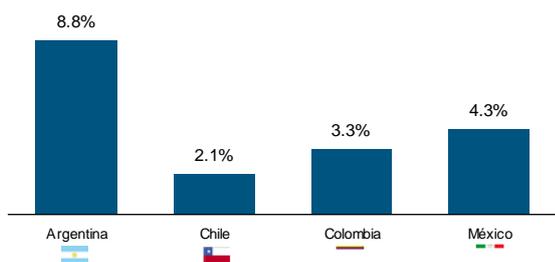
Crecimiento PIB '09 - '12E / PIB per Capita '12E  
(TACC en Porcentaje, EUAS en miles)

Tasa de Desempleo  
(Como Porcentaje de la Población)

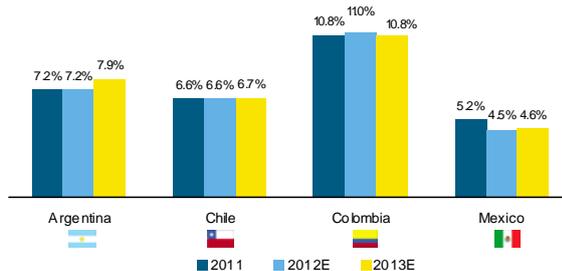


Fuente: Fondo Monetario Internacional

### Promedio de Inflación '09 - '11

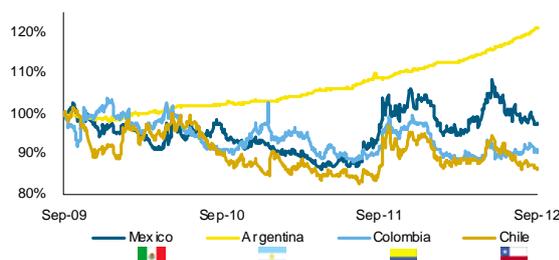


Fuente: Fondo Monetario Internacional



Fuente: EIU Agosto 2012.

### Índice de Evolución Histórica de Tasa de Cambio



Fuente: EIU Agosto 2012.

## Industria de Establecimientos de Comida y Alimentos

La industria de establecimientos de comida y alimentos en México y el resto de Latinoamérica se encuentra altamente fragmentada y competida debido a la cantidad de formatos disponibles. A pesar de que la región mostró un estable escenario macroeconómico hasta finales del 2008, el sector de alimentos y bebidas se vio afectado por la crisis financiera mundial desde el tercer trimestre de ese mismo año; el cual se intensificó durante todo 2009 y la primera mitad de 2010; esto debido a que la capacidad de gasto de los consumidores se vio mermada por la tendencia incremental de las tasas de inflación, la reducción de empleos y la disminución del poder adquisitivo. Dichos acontecimientos económicos mundiales de 2009 y parte del 2010 plantearon para la industria del servicio de alimentos un panorama de alta competencia. En 2011, se presentó una recuperación importante en el sector, tanto en México como en el resto de los países de Latinoamérica, respaldada por una mejora sostenida la cual se ha prolongado al presente año. En 2012, hemos observado una consolidación importante dentro de la industria de servicios de alimentos principalmente debido a jugadores de la industria que buscan potenciar su crecimiento.

De acuerdo con Euromonitor, los segmentos de la industria de servicios de alimentos en los que participamos en México y el resto de Latinoamérica se definen de la siguiente manera:

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

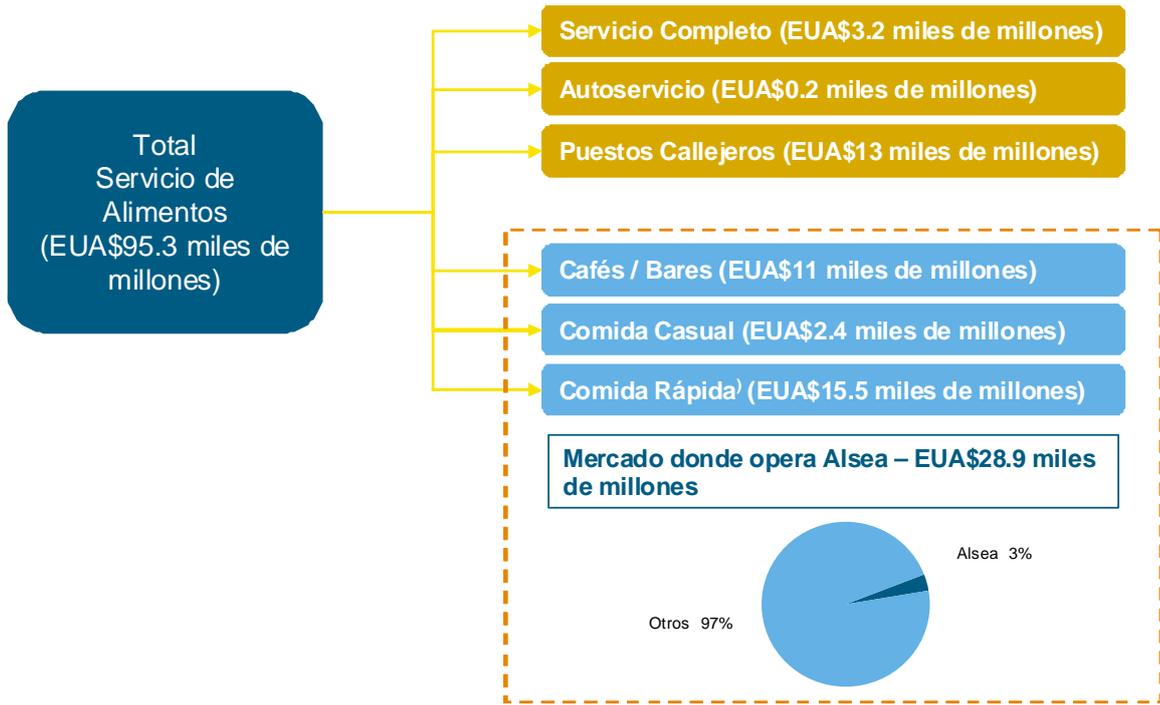
**Cafés (Coffee Shops):** Tiendas especializadas en las cuales el café es el principal punto de la carta. Mantienen una gran variedad y diferentes tipos de café y productos relacionados con el café. Adicionalmente, existen en la carta otros productos como pasteles, galletas, sándwiches y pan entre otros productos. En estas tiendas se han desarrollado una gama de diversos productos alimenticios, tales como ensaladas y otros aperitivos que, dada la evolución del segmento, ahora son consumidos en este tipo de establecimientos.

**Comida Casual (Casual Dining):** Son restaurantes casuales que cuentan con comedores informales. Es un segmento de restaurantes de servicio en el que se toma la orden y además existe servicio para llevar y servicio a domicilio, donde la principal diferencia es el servicio de calidad aunado a un precio competitivo y en donde su imagen y atmósfera están enfocados a atraer a todos los tipos de clientes. El segmento se encuentra, entre los establecimientos de comida rápida y restaurantes gourmet. Las características principales de las tiendas de comida casual son i) fácil

acceso, ii) código de vestimenta informal, iii) ambiente casual, iv) modernidad, v) decoración simple, vi) servicio de alta calidad, y vii) precios accesibles. En estos establecimientos generalmente se cuenta con la venta de bebidas alcohólicas.

*Comida Casual Rápida (Fast Casual Dining):* Es un concepto emergente y en crecimiento, que combina factores de ambos segmentos de comida rápida y comida casual. Fast casual es un segmento de menor precio que ofrece comida rápida. Se caracteriza por ingredientes de alta calidad, frescos, hechos a mano bajo los mismos conceptos que a la orden de platillos más sofisticados. El concepto cada vez adquiere más fuerza a en Estados Unidos y dada la calidad del segmento y el aumento en el poder adquisitivo, demuestra una capacidad de penetración y crecimiento significativo.

Composición del la Industria de Servicios de Alimentos en los Mercados donde Operamos<sup>6</sup>  
(EUA\$ en miles de millones a 2011)

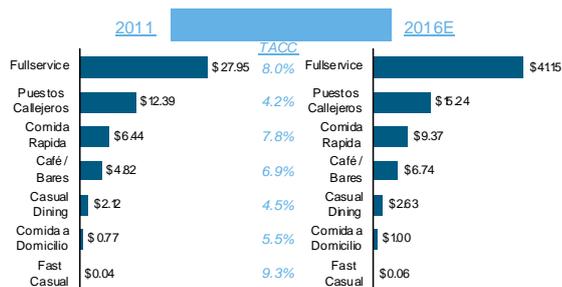


Fuente: Euromonitor 2011

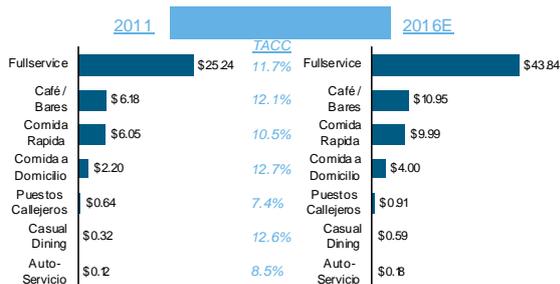
Crecimiento de la Industria en México  
(EUA\$ en miles de millones)

Crecimiento de la Industria en Resto de América Latina  
(EUA\$ en miles de millones)

<sup>6</sup> Incluye México, Argentina, Chile y Colombia



Fuente: Euromonitor 2011



Fuente: Euromonitor 2011

## México

El peso de la industria como porcentaje del PIB es de aproximadamente 3.8%<sup>7</sup>. Aunque se estima que el total de establecimientos es mayor a las 600,000<sup>8</sup> unidades de las cuales, aproximadamente el 60% se consideran como establecimientos informales o puestos callejeros.

El valor total a 2011 de ventas anuales de la industria de establecimientos de comida y alimentos fue de 518,772.2 millones de Pesos, con un volumen superior a los 8,199 millones de transacciones y un ticket promedio<sup>9</sup> de 63.27 Pesos. Durante el periodo de 2005 a 2011, se estimó que el volumen de transacciones y el valor de mercado crecieron a tasas compuestas anuales de 2.97% y 4.36%<sup>10</sup> respectivamente, en términos reales.

La industria mexicana de comida rápida se distingue por contar con una amplia variedad de formatos y opciones de alimentación. De manera general, se divide en los siguientes segmentos: Establecimientos de comida de Servicio Completo, Establecimientos de comida Casual, Cafeterías Especializadas, Establecimientos de comida Rápida y los establecimientos Informales o Callejeros<sup>11</sup>.

Durante el año 2011, en términos de número de establecimientos<sup>12</sup>, el segmento de puestos informales/callejeros representó aproximadamente el 60% del total mientras que el segmento de establecimientos de comida de servicio completo representó 29.1%, comida rápida el 6.5%, cafés y bares el 4.8% y el segmento casual el 0.22%. Sin embargo, la contribución por segmento al total de ventas de la industria, es radicalmente distinto.

En la siguiente gráfica se presenta un desglose de la contribución estimada, por segmento, al valor total de la industria de establecimientos de comida y alimentos en 2011:

### Distribución volumen de Ventas por Segmento en México

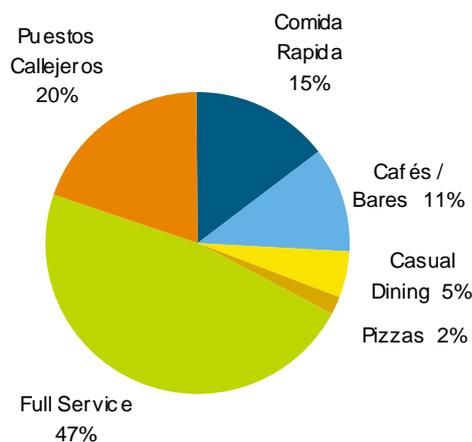
<sup>7</sup> Fuente: INEGI.

<sup>8</sup> Fuente: Datos proyectados de la industria a 2011 del estudio de Euromonitor "Consumer Food Service in México 2011".

<sup>9</sup> Ticket promedio se refiere al monto promedio de consumo por transacción.

<sup>10</sup> Fuente: Datos proyectados de la industria a 2011 del estudio de Euromonitor "Consumer Food Service in México 2011".

<sup>11</sup> Fuente: Euromonitor, "Consumer Food Service in México 2011"; para efectos del análisis del mercado presentado en esta sección, se han realizado ciertas reclasificaciones en algunos formatos de comida. En el reporte se presenta de forma individual el formato de "entrega a domicilio". Este formato es reclasificado dentro del formato de comida rápida, debido a que la comida con entrega a domicilio también es consumida después de ser pagada. Asimismo, el formato de comida casual se considera por separado, debido a la importancia relativa, en términos de valor, que tiene en la industria.



Cifras de 2011

Fuente: Euromonitor 2011

Fuente: Datos proyectados de la industria a 2011 del estudio de Euromonitor "Consumer Food Service in México 2011"

El ticket promedio por consumo varía también en función del segmento de comida de que se trate. Mientras el ticket promedio en un establecimiento informal/callejero es cercano a los 38 Pesos en un restaurante de servicio completo rebasa los 124.45<sup>13</sup> Pesos.

En México operamos dentro de los segmentos de comida rápida, cafés/bares y comida casual los cuales Euromonitor estima que tengan un crecimiento anual compuesto en los próximos 5 años de 7.8%, 6.9% y 4.5%, respectivamente.

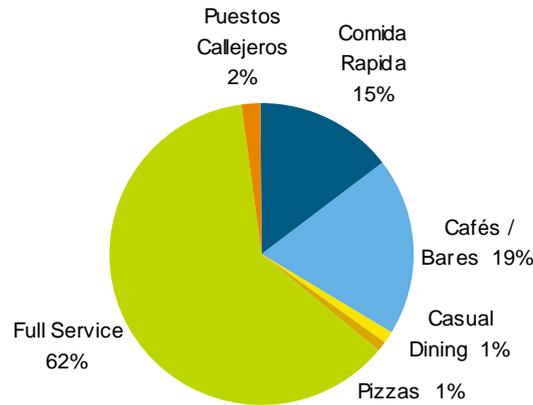
#### *Latinoamérica*

La industria de servicios de alimentos en Argentina, Chile y Colombia ofrece una gran variedad de opciones y segmentos para los consumidores la mayoría de los cuales siguen siendo negocios locales. Se espera que la economía informal tenga una desaceleración importante en la región y por lo tanto creemos que por consiguiente el mercado informal de comida en esos países también sufrirá una desaceleración lo que le permitirá a cadenas internacionales mejorar su posición competitiva en estos mercados. De acuerdo con Euromonitor, la industria de servicios de alimentos en los países de Latinoamérica donde operamos, excluyendo México, representó en 2011 un mercado de aproximadamente 40.4 mil millones de Dólares en términos de ventas y se espera que en 2016 alcance 69.8 mil millones de Dólares lo cual representa un crecimiento anual compuesto de 11.6%.

En la siguiente gráfica se presenta un desglose de la contribución estimada, por segmento, al valor total de la industria de establecimientos de comida y alimentos en 2011:

Participación por segmento en ventas América Latina

<sup>13</sup> Fuente: Datos proyectados de la industria a 2011 del estudio de Euromonitor "Consumer Food Service in México 2011"



Cifras de 2011

Fuente: Euromonitor 2011

En Argentina, Chile y Colombia, conjuntamente como región, operamos dentro de los segmentos de comida rápida, cafés/bares y recientemente en comida casual los cuales Euromonitor estima que tengan un crecimiento anual compuesto en los próximos 5 años de 10.5%, 12.1% y 12.6%, respectivamente.

### Consideraciones Socio-demográficas del Mercado

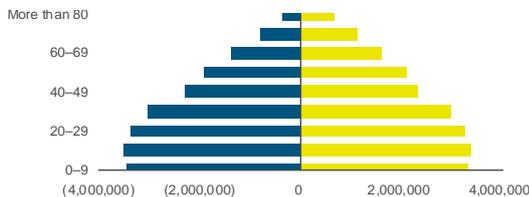
Una de las características principales que distingue a la industria de establecimientos de comida y alimentos, es que atiende principalmente a jóvenes y adultos que por gusto o necesidad, requieren consumir alimentos fuera del hogar. Aunque la comida casera es altamente valorada por familias y adultos jóvenes, por los valores nutricionales y hasta emocionales que le adjudican, su consumo se vuelve menos frecuente, no sólo por la falta de tiempo sino también por la poca disponibilidad de prepararla.

Las transformaciones demográficas se han acelerado en los últimos años en América Latina y los datos más recientes indican que todos los países de la región están experimentando grandes cambios en la estructura por edades, caracterizados, principalmente, por una importante reducción del peso de la población infantil y un aumento del peso de la población adulta. Esto produce una situación particularmente favorable para el desarrollo de la industria de servicios de alimentos en México y Latinoamérica debido a que es el segmento económicamente activo y nuestro principal mercado objetivo.

#### Argentina

Nivel Socioeconómico	Alto	Medio	Medio Bajo	Bajo	Marginal
% de Población	11%	11%	24%	50%	4%

Pirámide Poblacional

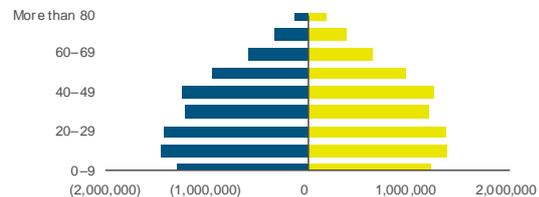


Fuente: Bancomer / Estudios Económicos LATAM, INDEC.

#### Chile

Nivel Socioeconómico	Alto	Medio	Medio Bajo	Bajo	Marginal
% de Población	9%	20%	25%	35%	11%

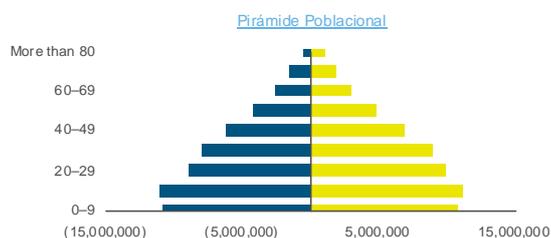
Pirámide Poblacional



Fuente: Bancomer / Estudios Económicos LATAM, INDEC.

## Colombia

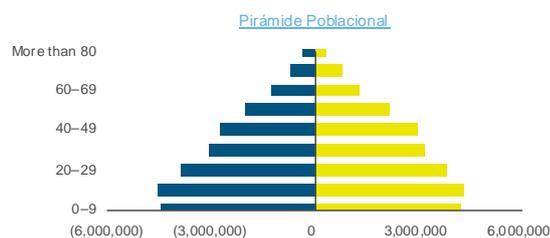
Nivel Socioeconómico	Alto	Medio	Medio Bajo	Bajo	Marginal
% de Población	1%	8%	27%	41%	22%



Fuente: Bancomer / Estudios Económicos LATAM, INDEC.

## México

Nivel Socioeconómico	Alto	Medio	Medio Bajo	Bajo	Marginal
% de Población	4%	26%	30%	20%	20%



Fuente: Bancomer / Estudios Económicos LATAM, INDEC.

## México

De acuerdo a los datos del CONAPO, la población en México para 2011 fue de aproximadamente 113.7 millones de personas, de las cuales 51% son mujeres y 49% son hombres. Se estima que para el año 2020, la población mexicana rebasará los 120 millones de habitantes.

México es claramente un país de jóvenes, dado que aproximadamente el 48%<sup>14</sup> de la población mexicana es menor a los 25 años. Estos jóvenes se encuentran actualmente en edad escolar o incorporándose al mercado laboral. De acuerdo al INEGI, la población económicamente activa en el año 2011, fue de aproximadamente 60 millones de personas.

De acuerdo con el CONAPO, la población entre 25 y 39 años de edad representa el 24% de la población total del país, y el 39% de la PEA. Este sector de la población se compone principalmente de trabajadores, quienes tienden a disponer de mejores ingresos y mayor disposición al gasto en servicios de alimentos y bebidas que otros grupos poblacionales.

De 2005 a 2011 el gasto corriente en alimentos y bebidas consumidos fuera del hogar mostró un crecimiento de aproximados 4.5 puntos porcentuales. Dicho crecimiento se traduce en un aumento en la participación total en el gasto en alimentos y bebidas consumidos fuera del hogar del 19% en 2004 al 26% en 2011<sup>15</sup>.

Como resultado de la dinámica poblacional y de los hábitos de consumo anteriormente descritos, se considera que la industria de establecimientos de comida y alimentos cuenta con un mercado altamente propenso a consumir el tipo de alimentos y servicios que ofrecemos.

Comúnmente, los distintos establecimientos de comida rápida, cafeterías y establecimientos de comida casual dan servicio a aproximadamente el 40% de la población mexicana, ubicada en un nivel socioeconómico A/B, C+ y C (con un nivel de ingreso familiar mayor a los \$11,600 mensuales<sup>16</sup>). Por otra parte, se considera que por lo regular el gran número de establecimientos informales/callejeros atienden al 52% de la población ubicada en un nivel socioeconómico D+ y D (con un nivel de ingreso familiar entre \$2,700 y \$11,599 (mensuales)<sup>17</sup> debido a las limitaciones de ingreso disponible, lo que dificulta que éstas puedan acceder a otros tipos de establecimientos de comida rápida, casual o cafeterías.

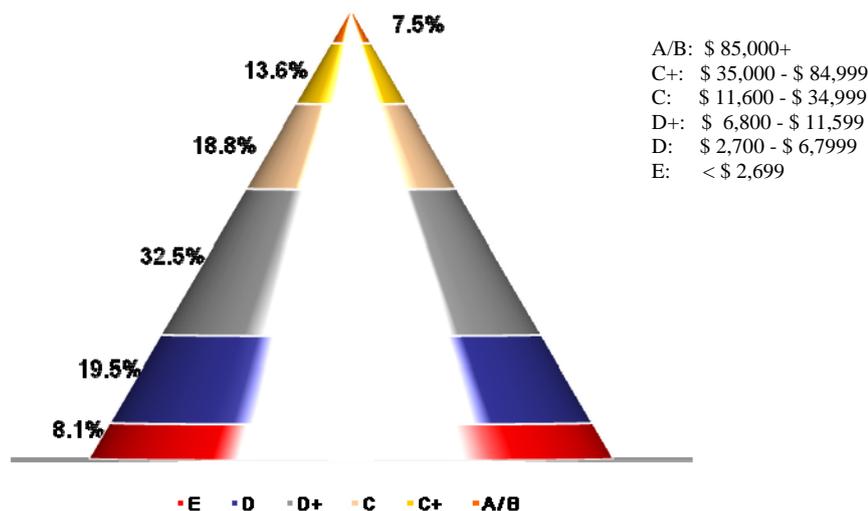
A continuación se ilustra en la siguiente gráfica, la pirámide de distribución de ingreso mensual de la población mexicana:

<sup>14</sup> Fuente: CONAPO.

<sup>15</sup> Fuente: INEGI, de acuerdo con la última Encuesta Nacional Ingreso Gasto de los Hogares (ENIGH 2011) disponible, la cual tiene una periodicidad bianual.

<sup>16</sup> Fuente: AMAI.

<sup>17</sup> Fuente: AMAI.



Fuente: AMAI 2011

Por otra parte, durante los últimos años se ha presentado un crecimiento significativo de algunas ciudades de México debido principalmente al fenómeno migratorio que se ha dado de las tres grandes zonas metropolitanas (México, Guadalajara y Monterrey), hacia otras ciudades donde existen oportunidades de empleo impulsadas por el desarrollo turístico o industrial.

De acuerdo a la información de CONAPO, las 80 principales ciudades de México concentran al 52% de la población mexicana<sup>18</sup>. Actualmente existen cerca de 28 ciudades con una población superior al medio millón de habitantes.

Estimamos que, en la medida en que la expansión de estas ciudades continúe y se genere una mayor demanda de servicios e infraestructura, existirán atractivas oportunidades de crecimiento para la industria de establecimientos de comida que buscará posicionarse en estas ciudades con el fin de contribuir a satisfacer la demanda de nuevos servicios alimentarios.

### Latinoamérica

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina (“CEPAL”), los países de Latinoamérica han transitado en las últimas décadas de una situación de predominio demográfico rural a otra de amplia mayoría urbana, principalmente debido a jóvenes en edad de trabajar que buscan oportunidades en las ciudades. Actualmente, Latinoamérica y el Caribe es la región más urbanizada del mundo en desarrollo con un 80% de su población que reside en localidades urbanas.

La evolución demográfica de Latinoamérica, proporciona una oportunidad sin precedentes para el avance económico y la mejora de las condiciones de vida de los hogares de la región. La pobreza y desigualdad en Latinoamérica ha ido en descenso, principalmente debido al incremento en los ingresos laborales y una mejor distribución.

En el resto de Latinoamérica estamos expuestos a una población de aproximadamente 105 millones de habitantes de los cuales 41 millones habitan en Argentina, 17 millones en Chile y 47 millones en Colombia, de acuerdo con datos de la CEPAL. En 2010, 53 % de la población de todos los países que conforman Latinoamérica se encontraba entre los 15 y 49 años y se espera que esa tendencia se mantenga hasta el 2020, situación particularmente favorable para Alsea debido a que estas edades representan el principal mercado de nuestras marcas.

A través de sus distintos formatos y marcas operadas, con fundamento en la información del Euromonitor, consideramos que somos el principal operador de cadenas de establecimientos de comida rápida en México, operando franquicias y explotando marcas de éxito probado a nivel global lo que le permite atender los diversos gustos y necesidades de una amplia base de consumidores, en una extensa zona geográfica.

<sup>18</sup> Fuente: CONAPO.

En el resto de Latinoamérica hemos incrementado nuestra posición de mercado (i) creciendo las marcas que ya han probado ser exitosas y (ii) introduciendo nuevas marcas que no solo satisfacen las necesidades de los consumidores en la región si no que también se vuelven una opción diferente e innovadora.

### **Comida Rápida**

Se entiende por establecimientos de comida rápida, aquellos en los que se pagan los alimentos antes de consumirlos. Algunos tipos de alimentos, como la pizza, tienen la característica de que los consumidores prefieren pedirla a domicilio (*delivery*) en lugar de consumirla en el establecimiento o pedir el servicio para llevar como sucede en otros tipos de comida. Los establecimientos de comida rápida suelen estar ubicados principalmente en áreas urbanas en locales independientes, centros comerciales y galerías comerciales pertenecientes a tiendas de autoservicio.

El segmento de comida rápida contempla una gran cantidad de opciones alimenticias, dicho segmento representa aproximadamente el 5.5% del total de puntos de venta; en términos de contribución al valor de ventas representa el 12.7%, y en transacciones el 21.6% del total de la industria de establecimientos de comida y alimentos en México. La cual incluye a todas las categorías del segmento como los son la pizza, hamburguesas, pollo, comida mexicana, comida asiática, mariscos, helados, tiendas de conveniencia, entre otros.

Las marcas de comida rápida con las que participa Alsea son: Domino's Pizza y Burger King, las cuales compiten en las categorías de Pizza y Hamburguesa respectivamente, y que en conjunto representan un alto porcentaje, cercano al 33%, del total del valor del segmento de comida rápida en México.

#### ***Participación de mercado de Domino's Pizza***

Al 30 de septiembre del 2012, el sistema Domino's cuenta con 580 establecimientos en las 32 entidades de la República Mexicana y 28 establecimientos en las ciudades de Pereira, Cali, Medellín y Bogotá en Colombia.

Consideramos que Domino's Pizza es la cadena líder en venta de pizzas, con una participación de mercado en ventas cercana al 50% en el segmento de pizzas durante el 2011, esto con base en el total de establecimientos reportados en Euromonitor. Los principales competidores de Domino's Pizza en México a nivel nacional son: Pizza Hut, Benedetti's Pizza y Papa John's. El resto del mercado se encuentra altamente fragmentado con competidores formalmente establecidos e identificados a nivel regional, entre las que se encuentran cadenas de pizza a domicilio como La Fabula Pizza, Ciao Pizza, Little Caesar's, Charly Pizza y Lupillos.

#### ***Participación de mercado de Burger King***

Burger King es la primera cadena de comida rápida de hamburguesas en México, con una participación de mercado en 2011, de aproximadamente 45% de las visitas a establecimientos de "comida rápida de hamburguesas".

Alsea es el principal franquiciatario de Burger King en México contando al cierre de septiembre de 2012 con 106 establecimientos en México, 62 en las ciudades de Buenos Aires, Mendoza, Córdoba, Mar de Plata, Rosario y Tucuman en Argentina, 34 en las ciudades de Santiago, Rancagua, Concepción y Viña del Mar en Chile y 3 en la ciudad de Bogotá en Colombia.

El principal competidor de Burger King es McDonald's, quien ocupa el segundo lugar en el segmento de comida rápida de hamburguesas. Otros participantes importantes son Carl's Jr. y en menor escala Wendy's, seguidos por cadenas como Ruben's, Jonhny Rockets y Buffalo Hamburguesas con un menor número de unidades, así como por competidores independientes formalmente establecidos.

### **Cafeterías Especializadas**

El segmento de cafeterías especializadas está altamente fragmentado y es dominado en número de unidades por establecimientos bajo el formato de cadena. En el mercado compiten principalmente empresas mexicanas que han desarrollado diversos conceptos relacionados con la experiencia del consumo de café. El principal esquema de operación ha sido mediante la explotación de franquicias lo cual ha contribuido a la rápida expansión de este segmento.

El crecimiento en dicho segmento ha sido impulsado en los últimos años por la apertura de nuevos conceptos buscando satisfacer los gustos cambiantes de la población, mejorando los niveles de servicio y la gama de productos

ofrecidos, así como el desarrollo de ambientes relajados y acogedores en donde es común encontrar clientes jóvenes. Finalmente, algunos patrones de consumo han ido cambiando. Cada vez es más común observar ordenes “para llevar” en dichos establecimientos, generalmente para ser consumidos en el trayecto al trabajo, escuela/universidad, etc.

México incrementó el consumo interno de café per cápita del país, pasando de 600 gramos a 1.4 kilogramos en los últimos años, sin embargo, aún estamos muy lejos de llegar al consumo que tienen los países europeos o nórdicos, los cuales consumen entre 8 y 12 kilogramos per cápita al año.

El consumo per cápita de café en México al 2011, fue de 1.4 kilogramos<sup>19</sup> aproximadamente, mientras que en otros países como Brasil el consumo alcanza aproximadamente los 4.7 kg<sup>20</sup>. Alsea considera que existe una gran oportunidad por desarrollar en el mercado mexicano en términos de consumo del café.

### ***Participación de mercado de Starbucks***

En este segmento participan desde cadenas regionales bien establecidas, hasta pequeños establecimientos atendidos de manera informal, los que carecen de procesos de operación definidos sin controles de calidad aplicados de forma estándar, dando como resultado un segmento altamente fragmentado como se ha comentado.

Alsea es el franquiciatario exclusivo para operar y desarrollar, desde el año 2002, la marca Starbucks en México. Hasta el momento, el plan de expansión llevado a cabo por Alsea, ubica a México como uno de los países más importantes para la marca, en términos de establecimientos abiertos.

Starbucks se ubica como la segunda cadena, en relación al número de establecimientos con 355 establecimientos en México al cierre de septiembre de 2012 y como la primera en términos de ventas, con una participación de mercado del 35%<sup>21</sup> en 2011. Los productos que se venden en Starbucks se enfocan hacia un público perteneciente a niveles socioeconómicos A, B, C, y son principalmente jóvenes universitarios y ejecutivos cuyo rango de edad oscila entre los 14 y 40 años. El principal competidor de Starbucks en México es The Italian Coffee Company quien se estima tiene más de 390 puntos de venta.

Otros competidores directos de Starbucks son The Coffee Factory, Café Punta del Cielo, Café la Finca Sta. Veracruz, La Selva Café, Cielito Querido y Coffee House.

Alsea también considera como competencia indirecta a algunos de establecimientos de comida/cafeterías operados por cadenas de supermercados y retail, tales como Vips, Sanborn's, California, Toks y Wings; sin embargo, éstos podrían considerarse competidores dentro del segmento de establecimientos de comida de servicio completo dado el formato de operación de los mismos, otro competidor importante son las tiendas de conveniencia las cuales tienen a la venta buen café a precios competitivos.

### **Establecimientos de comida casual**

El concepto de comida casual es aquel en el cual se ofrece una cocina rápida con mayor calidad, en el que los platos son elaborados con productos frescos y con ingredientes de mayor calidad que la comida rápida. Como comida rápida podemos entender a aquel en el cual se ofrece una cocina rápida en establecimientos especializados o a pie de calle. La categoría de comida casual representó en 2011 más del 5.0% del valor total de ventas de la Industria de Establecimientos de comida y Alimentos en México. Sin embargo, la participación en cuanto al número de establecimientos es solo del 0.40% del total de unidades de la industria, lo que nos indica un ticket promedio muy por arriba de los otros segmentos. Dentro de este tipo de establecimientos se incluyen marcas de casual family como: Vip's, Toks, California, Wings, etc., así como competidores de casual dining como son Chili's, Applebees, TGI Friday's, Italianni's, entre otros.

Al igual que en la comida rápida, muchas cadenas de comida casual han impulsado el desarrollo de sus marcas a través de esquemas de franquicia, lo cual ha contribuido positivamente a estandarizar los niveles de calidad, tanto en el servicio como en los alimentos.

---

<sup>19</sup> Fuente: Expo Café 2011.

<sup>20</sup> Fuente: Expo Café 2011.

<sup>21</sup> Datos a 2008 del estudio de Euromonitor “Consumer Food Service in México 2011”.

## 2.9. Estructura Corporativa

Alsea, tiene como principal actividad la inversión en acciones de Compañías cuyo giro comercial esté relacionado con la producción y distribución de pizzas de la marca Domino's Pizza, la venta de productos de las marcas Starbucks, Burger King, Chili's Grill & Bar, California Pizza Kitchen, P.F. Chang's China Bistro, Pei Wei Asian Diner e Italianni's, así como la distribución de alimentos. Al cierre de 30 de septiembre de 2012, Alsea opera bajo la siguiente estructura corporativa:

### Subsidiarias

Las principales subsidiarias de Alsea al 30 de septiembre del 2012, son las siguientes:

SUBSIDIARIAS	ACTIVIDAD	PARTICIPACIÓN ACCIONARIA (%)
Panadería y Alimentos para Food Service, S.A. de C.V.	Distribución de Alimentos marcas Alsea	89.36%
Café Sirena, S. de R.L. de C.V.	Operadora de la marca Starbucks en México	82.00%
Operadora de Franquicias Alsea, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Burger King en México	99.99%
Operadora y Procesadora de Productos de Panificación S.A. de C.V.	Operadora de la marca Domino's Pizza en México	99.99%
Gastrosur, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Chili's Grill & Bar en México	99.99%
Fast Food Sudamericana, S.A.	Operadora de la marca Burger King en Argentina	99.99%
Fast Food Chile, S.A.	Operadora de la marca Burger King en Chile	99.99%
Starbucks Coffee Argentina, S.R.L.	Operadora de la marca Starbucks en Argentina	82.00%
Starbucks Coffee Chile, S.A.	Operadora de la marca Starbucks en Chile	18.00%
Dominalco, S.A.	Operadora de la marca Domino's Pizza en Colombia	95.00%
Servicios Múltiples Empresariales ACD, S.A. de C.V.	Operadora de Factoraje y Arrendamiento Financiero	99.99%
SOFOM E.N.R		
Asian Bistro Colombia, S.A.S	Operadora de la marca P.F. Chang's en Colombia	100.00%
Asian Bistro Argentina S.R.L.	Operadora de la marca PF. Chang's en Argentina	100.00%
Operadora Alsea en Colombia, S.A.	Operadora de la marca Burger King en Colombia	95.00%
Asian Food Ltda.	Operadora de la marca P.F. Chang's en Chile	100.00%
Grupo Calpik, S.A.P.I. de C.V.	Operadora de la marca California Pizza Kitchen en México	100.00%
Especialista de Comida Estilo Asiática S.A. de C.V.	Operadora de la marca P.F. Chang's y Pei Wei en México	99.99%
Distribuidora e Importadora Alsea, S.A. de C.V.	Distribuidora de alimentos e insumos para las marcas de Alsea y relacionadas	99.99%
Italcafé, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Italianni's	100.00%
Grupo Amigos de San Ángel, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Italianni's	89.77%
Grupo Amigos de Torreón, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Italianni's	60.00% <sup>(1)</sup>
Grupo Amigos de Perisur, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Italianni's	50.00% <sup>(2)</sup>

(1) Alsea es tenedora del 100.00% de las acciones de Italcafé, S.A. de C.V., quien a su vez es tenedora del 89.77% de Grupo de Amigos de San Angel, S.A. de C.V. Los accionistas de Grupo de Amigos de Torreón, S.A. de C.V., son: (i) Grupo de Amigos de San Angel, S.A. de C.V., con un 60% e Italcafé, S.A. de C.V. con un 40%.

(2) Los accionistas de Grupo de Amigos de Perisur, S.A. de C.V. son: (i) Grupo de Amigos de San Angel, S.A. de C.V., con un 50% e Italcafé, S.A. de C.V. con un 50%.

## 2.10. Descripción de los Principales Activos

Al 30 de septiembre de 2012, los principales activos fijos de Alsea se encontraban integrados por centros de distribución (edificios), con un valor en libros de \$134.2 millones; se cuenta con dos centros de distribución, una propiedad se localiza a lo largo del costado sur de la Avenida Tláhuac. La dirección del primer centro de distribución es Av. Tláhuac No. 6768, Col. Santiago Zapotitlán, Delegación Tláhuac, C.P. 13300. Hay entrada y salida de la propiedad ya sea por Av. Tláhuac o por la Calle de Independencia; cuenta con una Superficie Total de 43,369.38 metros cuadrados y un uso de suelo HM2/50 con las siguientes mejoras:

### RESUMEN DE MEJORAS

Tipo de Propiedad	Industrial (Manufactura y Almacén)
Número de Edificios	1
Número de Niveles	2
Superficie de Construcción	14,151 m <sup>2</sup>
Desglose de áreas x categorías de mercado de rentas:	
➤ Total Área Rentable	14,151 m <sup>2</sup>
➤ Área de Oficinas	2,705.5 m <sup>2</sup>
➤ Área de Almacén	9,620 m <sup>2</sup>
➤ Cuartos Exteriores	1,825.5 m <sup>2</sup>

Fire Protection System	Si
No. Loading Docks	22
Techo	Lámina Engargolada
Luz Natural	83.3%
Área de Expansión de Construcción	7,563.39 m <sup>2</sup>

El segundo centro de distribución se encuentra ubicado a lo largo del costado norte de la Calle interior del Parque. La dirección es Ampliación Blvd. Apodaca 401, lote 2 marcado catastralmente con el número 902, Apodaca Technology Park (ATP), en Apodaca N.L. La entrada es por la puerta principal del ATP sobre la Carretera a Zuazua con una Superficie Total 13,515 metros cuadrados y un uso de suelo de “Parque Industrial”, con las siguientes mejoras:

#### RESUMEN DE MEJORAS

Tipo de Propiedad	Industrial (Manufactura y Almacén)
Número de Edificios	1
Número de Niveles	3
Superficie de Construcción	5,120 m <sup>2</sup>
Desglose de áreas x categorías de mercado de rentas:	
➤ Total Área Rentable	5,120 m <sup>2</sup>
➤ Área de Oficinas	1,080 m <sup>2</sup>
➤ Nave	3,275 m <sup>2</sup>
➤ Cuartos Exteriores	764 m <sup>2</sup>
Fire Protection System	Si
No. Loading Docks	11
Techo	Panel aislante, formado por Lamina galvanizada pintado con una pulgada de poliuretano y una hoja de vinil blanco en su parte interior
Luz Natural	70%
Cisterna	Si, capacidad 40,000 litros
Paredes Nave	Precoladas de concreto de 6 pulgadas incluidas 2 pulgadas de poliestireno dentro de los muros
Área para Expansión	1,404 m <sup>2</sup>

(ii) Equipo de tienda, con un valor en libras de 1,873.5 millones de Pesos; (iii) mejoras a propiedades arrendadas, con un valor en libras de 2,926.3 millones de Pesos; (iv) equipo de transporte, con un valor en libras de 114.6 millones de Pesos; (v) equipo de cómputo, con un valor en libras de \$303.7 millones; (vi) equipo de producción, con un valor en libras de 568.7 millones de Pesos; (vii) mobiliario y equipo de oficina, con un valor en libras de 71.2 millones de Pesos; (viii) terrenos, con un valor en libras de 72.3 millones de Pesos; y (ix) inversiones en proceso, con un valor en libras de 411.2 millones de Pesos. La depreciación de los activos antes mencionados es de 3,003.1 millones de Pesos. Ver “Anexos – Estados Financieros Consolidados Auditados al 31 de diciembre de 2011 y 2010– Nota (10)”.

#### Equipo de Establecimientos, Mobiliario y Equipo de Transporte

##### Domino’s Pizza

Los establecimientos corporativos de Domino’s Pizza al 30 de septiembre del 2012, tienen entre sus principales activos hornos para la cocción de pizzas, líneas de producción para la preparación de pizzas, la cual incluye refrigeradores horizontales, así como cámaras de refrigeración y congelación para la conservación de productos perecederos. Además, cada uno de los establecimientos cuenta con equipo de cómputo integrado por monitores, unidades centrales de procesamiento y terminales punto de venta, las cuales son utilizadas en los establecimientos para tomar las órdenes, almacenar la base de datos de los clientes, administrar y desarrollar sus operaciones y realizar actividades de mercadotecnia local. La gran mayoría de los locales donde se ubican los establecimientos corporativos son arrendados a terceros.

En promedio, cada establecimiento corporativo de entrega a domicilio, tiene aproximadamente 11 unidades motorizadas para atender sus pedidos. Estas unidades son utilizadas para el reparto de pizzas a domicilio. Dichas motocicletas tienen una vida útil de 4 años, por lo que constantemente se hacen inversiones en este concepto.

##### Starbucks

Al 30 de septiembre del 2012, los establecimientos de Starbucks cuentan en promedio con dos terminales-punto de venta para tomar pedidos, un refrigerador para pasteles y postres, un horno para alimentos, dos máquinas para café expresso, una máquina para café colado, tres refrigeradores para conservación de alimentos, una báscula, una sanitizadora, repisas para almacenar insumos para la venta de producto final, mobiliario para producto de venta y promocional y un molino para granos, así como mobiliario para sentado. Todos los locales donde se ubican los establecimientos Starbucks son arrendados a terceros o a Servicios Inmobiliarios Alsea, S.A. de C.V.

### *Burger King*

Al 30 de septiembre de 2012, los establecimientos de Burger King cuentan con terminales punto de venta, unidades de retención de producto, máquinas para refrescos, máquinas para helados y malteadas, asador "broiler", freidoras, cámaras de refrigeración y congelación, tostadoras, máquinas de café, juegos infantiles y mobiliario para atención al público en general. La gran mayoría de los locales donde se ubican los establecimientos Burger King son arrendados a terceros.

Se utilizan terminales punto de venta para la toma de órdenes y el software tiene características propias para la administración de establecimientos de comida. En la mayoría de los establecimientos se utilizan equipos de las marcas MICROS y PAR SYSTEMS, y adaptado a las necesidades del negocio de BK en particular.

### *Chili's Grill & Bar*

Los establecimientos de comida Chili's tienen entre sus principales activos una cocina, que consta de cámaras de congelación y refrigeración para el mantenimiento de la materia prima, que se utiliza en la preparación de los alimentos, así como máquinas fabricadoras de hielo y anaqueles para el manejo de abarrotes y materia prima seca; dentro de la cocina se cuenta con una batería de freidoras programables, parrilla, planchas, ahumadores de costillas, marmitas de cocción, refrigeradores horizontales para la línea de producción, planchas de gas, campanas de extracción de humo y grasa, salamandra, baños maría, vitrinas, refrigeradores para postres, hornos de microondas industriales, despachadores de queso, tarjas de lavado, máquina lava loza, mesas de trabajo.

En la zona del bar se cuenta con organizadores de tapas, congeladoras de tarros, unidades cocteleras con nichos para licuadora y batidora, enfriador de botellas, mesas de trabajo, máquina Taylor para preparar margaritas y máquinas de café.

En el salón de atención a clientes se cuenta con mesas de 2, 4 y 6 personas, así como asientos alrededor de la barra frente al bar.

### *California Pizza Kitchen*

Los establecimientos de comida California Pizza Kitchen tienen entre sus principales activos una cocina, que consta de cámaras de congelación y refrigeración para el mantenimiento de la materia prima, que se utiliza en la preparación de los alimentos, así como máquinas fabricadoras de hielo y anaqueles para el manejo de abarrotes y materia prima seca; dentro de la cocina se cuenta con una batería de freidoras programables, parrilla, planchas, ahumadores de costillas, marmitas de cocción, refrigeradores horizontales para la línea de producción, planchas de gas, campanas de extracción de humo y grasa, salamandra, baños maría, vitrinas, refrigeradores para postres, hornos de microondas industriales, despachadores de queso, tarjas de lavado, máquina lavalozas y mesas de trabajo.

En la zona del bar se cuenta con organizadores de tapas, congeladoras de tarros, unidades cocteleras con nichos para licuadora y batidora, enfriador de botellas, mesas de trabajo, máquina Taylor para preparar margaritas y máquinas de café.

En el salón de atención a clientes se cuenta con mesas, así como asientos alrededor de la barra frente al bar.

### *PF Chang's China Bistro*

Los restaurantes PF Chang's China Bistro divide la inversión en dos aspectos: Culinary y Hospitality y cuida muchos los detalles de diseño y construcción con elementos de piedra, barroco, etc. Los equipos principales de *culinary* son: cámara de refrigeración, refrigeradores horizontales, congeladores pequeños, líneas de producción, áreas de preparación específicas para verduras, proteínas, alimentos cocinados, etc., cuidando en todo momento las temperaturas y la contaminación cruzada.

Contamos con la línea de WOK patentada y diseñada específicamente por PF Chang's, cuenta con especificaciones que cumplen con los requerimientos de la cocina china. Dentro de la cocina se cuenta con freidoras programables, un área de Grill o parrilla donde se cocinan algunos productos de nuestro menú. También contamos con *steamers* o vaporeras industriales donde se cocinan los *dumplings* principalmente.

Contamos con *shiller* que sirve para enfriar rápidamente algunos productos, maquina de hielo, filtros de agua, maquina lava loza, etc. En la zona del bar se cuenta con refrigeradores específicos para el vino, cerveza, sake. En el salón tenemos mesas. Y sin duda el más importante de la zona de *hospitality* es nuestro mural pintado a mano el cual es único en cada uno de nuestros restaurantes.

#### *Pei Wei Asian Diner*

Los restaurantes Pei Wei Asian Diner divide la inversión en dos aspectos: Culinary y Hospitality y cuida muchos los detalles de diseño y construcción con elementos de piedra, barroco, etc. Los equipos principales de *culinary* son: cámara de refrigeración, refrigeradores horizontales, congeladores pequeños, líneas de producción, áreas de preparación específicas para verduras, proteínas, alimentos cocinados, etc., cuidando en todo momento las temperaturas y la contaminación cruzada.

Contamos con la línea de WOK patentada y diseñada específicamente por P.F. Chang's, cuenta con especificaciones que cumplen con los requerimientos de la cocina china. Dentro de la cocina se cuenta con freidoras programables, un área de Grill o parrilla donde se cocinan algunos productos de nuestro menú. También contamos con *steamers* o vaporeras industriales donde se cocinan los *dumplings* principalmente.

#### *Italianni's*

Los restaurantes Italianni's tienen entre sus principales activos una cocina, que consta de cámaras de congelación y refrigeración para el mantenimiento de la materia prima, que se utiliza en la preparación de los alimentos, así como máquinas fabricadoras de hielo, anaqueles para el manejo de abarrotes y materia prima seca, dentro de la cocina se encuentra con las cámaras de congelación y refrigeración, hornos y fermentadoras para el pan además de estufas, parrillas, planchas, hornos de pizza, freidoras, marmitas de cocción, sartenes eléctricos, baños marías, salamandras, aplanadoras de masa, mesas de trabajo, área de lavado de loza y tarjas, trampas de grasa, campana de extracción.

El área del comedor cuenta con mesas. El área del bar está disponible para ofrecer la misma experiencia del comedor.

El salón de atención a clientes se cuenta con mesas de 2, 4 y 6 personas.

### **Equipo de Cómputo en Establecimientos**

#### *Domino's Pizza*

En el caso de Domino's Pizza, el servicio a domicilio genera la base de datos de los clientes, la cual se almacena y utiliza para administrar y desarrollar sus operaciones y realizar actividades de mercadotecnia local, observándose en todo momento el cumplimiento de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares. Al 30 de septiembre del 2012, contábamos con un promedio de más de 6 terminales por establecimiento adquiridas de National Systems, Corp., quien es el proveedor del equipo de cómputo y software para los establecimientos, y quien en conjunto con Pulse (software provisto y soportado por DPI), brindan el servicio de actualización de los mismos con base en los estándares internacionales de DPI. Domino's Pizza utiliza desde julio de 2008 la plataforma de Sterling Commerce (Connect Direct - estándar de comunicación dentro de la industria bancaria) como protocolo de comunicación de tiendas hacia nuestro corporativo; al cierre de septiembre de 2012, existían 408 tiendas corporativas y 168 de subfranquiarios migradas a la nueva plataforma de POS (Pulse) y a esta plataforma de comunicación, generando un beneficio en la confiabilidad en la información transmitida.

#### *Starbucks*

En el caso de Starbucks se utilizan terminales punto de venta para la toma de órdenes y el software tiene características propias para la administración de establecimientos de comida. Al 30 de septiembre de 2012, contábamos con un promedio de 2 terminales del sistema Micros Fidelio, desarrollado por la Emisora del mismo nombre, quien es el proveedor de dicho equipo de cómputo y software, y es quien presta el servicio de actualización a los mismos. Adicionalmente, se utilizan herramientas web como MyMicros.net, que permite consultar información "en línea" (con un desfase de 15 minutos) para la explotación de información de la marca y XBR que permite

monitorear operaciones atípicas realizadas en tiendas.

#### *Burger King*

Se utilizan terminales punto de venta para la toma de órdenes y el software tiene características propias para la administración de establecimientos de comida. En la mayoría de los establecimientos se utilizan equipos de la marca "Par Systems", con software "Pixel Point", desarrollado por ellos mismos, y adaptado a las necesidades del negocio de BK en particular. Se iniciaron pilotos para la selección de la nueva plataforma de POS para la marca, donde han participado Aloha (Radiant Systems) y Micros (Micros Fidelio).

#### *Chili's Grill & Bar*

Cada uno de los establecimientos de comida Chili's Grill & Bar cuenta con equipo de cómputo para el registro de las ventas. Al 30 de septiembre del 2012, contábamos con un promedio de 5 terminales del sistema Aloha, desarrollado por Radiant Systems, quien es el proveedor de dicho equipo de cómputo y software, y es quien presta el servicio de actualización a los mismos.

#### *California Pizza Kitchen*

Cada uno de los establecimientos de comida California Pizza Kitchen cuenta con equipo de cómputo para el registro de las ventas. Al 30 de septiembre del 2012, contábamos con un promedio de 5 terminales del sistema Aloha, desarrollado por Radiant Systems, quien es el proveedor de dicho equipo de cómputo y software, y es quien presta el servicio de actualización a los mismos.

#### *PF Chang's China Bistro*

Cada uno de los establecimientos de comida PF Chang's China Bistro, cuenta con equipo de cómputo para el registro de las ventas. Al 30 de septiembre del 2012, contábamos con un promedio de 5 terminales del sistema Aloha, desarrollado por Radiant Systems, quien es el proveedor de dicho equipo de cómputo y software, y es quien presta el servicio de actualización a los equipos.

#### *Pei Wei Asian Diner*

El establecimiento de comida Pei Wei Asian Diner, cuenta con equipo de cómputo para el registro de las ventas. Al 30 de septiembre del 2012, contábamos con 3 terminales en promedio del sistema Aloha, desarrollado por Radiant Systems, quien es el proveedor de dicho equipo de cómputo y software, y es quien presta el servicio de actualización a los equipos.

#### *Italianni's*

Cada uno de los establecimientos de comida Italianni's, cuenta con equipo de cómputo para el registro de las ventas. Contamos en promedio con 3 terminales del sistema Aloha, desarrollado por Radiant Systems, quien es el proveedor de dicho equipo de cómputo y software, y es quien presta el servicio de actualización a los equipos.

### **Equipo de Cómputo y de Comunicaciones en Oficinas**

Prácticamente 2010 fue un año de estabilización y consolidación de la plataforma y arquitectura tecnológica de Alsea, donde se fueron concluyendo proyectos e inversiones realizadas en los años anteriores. Dentro de las actividades adicionales que se realizaron durante este año podemos mencionar la liberación de adición de empresas a las distintas herramientas y aplicaciones tecnológicas utilizadas por Alsea; por ejemplo, se realizó un proyecto de reingeniería y afinación de las herramientas utilizadas para el control de Recursos Humanos, entre otros. En 2011 y 2012, se llevaron a cabo los proyectos para un mejor reporte en el área de finanzas con los sistemas hyperion y repositorio central y renovación de sistemas en Oracle.

### **Centros de Distribución**

Nuestra maquinaria y equipos de producción se encuentran ubicados en los centros de distribución localizados en las ciudades de México, Monterrey, Cancún y Hermosillo.

Dentro de los principales activos de cada centro de distribución se encuentran los siguientes: cámaras de refrigeración y de congelación, anaqueles para el almacenamiento y conservación de productos perecederos, así como planta de emergencia y subestación eléctrica. En adición a lo anterior, la producción de masa se lleva a cabo en los centros de distribución que cuentan con mezcladoras, boleadoras, bandas transportadoras, cortadoras y lavadoras automáticas de charolas para masa. Finalmente, cada centro de distribución cuenta con instalaciones eléctricas, hidráulicas, andenes de carga, de descarga y montacargas eléctricos.

## **Seguros**

Los activos de Alsea y las subsidiarias que deben estar aseguradas, incluyendo los inmuebles que son de su propiedad, están asegurados a través de una póliza múltiple empresarial con renovación anual. Dicha póliza cubre a todas las empresas del grupo por los siguientes conceptos: edificios, contenidos, pérdidas consecuenciales, responsabilidad civil, cristales, anuncios y rótulos, robo con violencia y/o asalto, dinero y valores, equipo electrónico y rotura de maquinaria, así como incendios y fenómenos hidrometeorológicos (en ubicaciones específicas).

La citada póliza en responsabilidad civil cubre actividades e inmuebles, demandas en el extranjero, arrendatario, carga y descarga, productos y trabajos terminados en la república mexicana, contratistas independientes, asumida, remodelaciones, anuncios luminosos, estacionamiento, áreas de juego, unión y mezcla, contaminación accidental e imprevista (esta última para los centros de DIA.)

## **Garantías de Crédito sobre Activos**

De conformidad con la información periódica revelada por nosotros, a la fecha de la elaboración del presente Prospecto y con excepción de algún caso específico y aislado, los activos de Alsea o sus subsidiarias no se encuentran sujetos a garantía o gravamen alguno.

### **2.11. Procesos Judiciales, Administrativos o Arbitrales**

A la fecha del presente Prospecto Alsea no cuenta con procesos judiciales, administrativos o arbitrales que pudieran afectar a la Emisora y a sus subsidiarias. No obstante, a continuación se efectúa una breve descripción de los asuntos más relevantes mismos que se encuentran concluidos.

#### *Italianni's*

En septiembre de 2008, Alsea y Alsea Casual Dining LLC recibieron la notificación de la demanda presentada por los accionistas de las sociedades que operan la marca "Italianni's", en donde demandan el cumplimiento forzoso del contrato de compraventa que se había firmado. Alsea dio contestación a la demanda y contrademandado la rescisión del contrato por el incumplimiento de condiciones y de obligaciones establecidas a cargo de los vendedores, razón por la cual la operación no fue concretada.

En Noviembre de 2009, se emitió la sentencia de primera instancia que condenó a Alsea al cumplimiento del contrato de compraventa de las acciones de Italcafé, S.A. de C.V. y al pago del precio pactado.

En diciembre de 2009, se obtuvo sentencia de primera instancia en la cual se condena a Alsea al cumplimiento de contrato de compraventa, por lo que se presentó el recurso de apelación correspondiente.

En abril de 2010, notificación de una demanda arbitral por parte de Remigio, S. de R.L. de C.V., relacionada a la compra de "Italianni's". Presentamos la contestación de demanda y reconvención.

En febrero de 2010, Alsea emite comunicado con información sobre el litigio, términos y condiciones del contrato.

En noviembre de 2010, informamos que los representantes de Italianni's y el actuario del juzgado 5º de Distrito trataron una diligencia de cobro y embargo de forma indebida, por lo que presentamos un amparo en contra de la sentencia emitida y obtuvimos la suspensión del acto reclamado, con lo cual, cualquier intento de cobro, ejecución o embargo que pretendió realizar Italianni's o cualquier autoridad, resultaría contrario a la ley e improcedente.

En diciembre de 2010, presentamos el amparo correspondiente en contra de la resolución dictada en la segunda instancia que confirmó la sentencia de la primera instancia dictada en noviembre de 2009 (la cual nos condenó al cumplimiento del contrato de compraventa de las acciones de Italcafé).

En mayo de 2011, fuimos notificados por el Centro de Arbitraje de México (CAM), del Laudo Arbitral emitido en el procedimiento arbitral promovido por Remigio, S. de R.L. de C.V. relacionado con la operación de compraventa de Italianni's que no se concluyó.

En agosto de 2011, informamos que presentamos una demanda de nulidad en contra del laudo arbitral emitido en el procedimiento arbitral promovido por Remigio S. de R.L. de C.V., relacionado con la operación de compraventa de Italianni's que no se concluyó en su momento.

En diciembre de 2011, informamos que alcanzamos nuevos acuerdos para la adquisición de la operación de Italianni's en México, entre los cuales se logró de manera extrajudicial y en su totalidad terminar con todas las disputas legales entre ambas organizaciones y sus respectivos accionistas, originadas desde 2008, por diferencias surgidas en el proceso de compra-venta de dichos restaurantes, 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.

#### *DIA (antes Telepizza)*

Juicio de nulidad en contra de negativas de devolución de IVA, resuelto de forma favorable y definitiva para los intereses de la empresa el 5 de julio de 2012, en espera de que el SAT cumpla la sentencia, la cual debe ser aproximadamente durante el mes de noviembre de 2012.

Juicio de nulidad en contra de negativas de devolución del pago de lo indebido por concepto de IVA, resuelto de forma favorable y definitiva para los intereses de la empresa, el 4 de julio de 2012, en espera de que el SAT de cumplimiento a la sentencia, la cual debe ser aproximadamente durante el mes de noviembre de 2012.

#### *Juicios por negativa de devolución de saldos a favor de IVA y créditos fiscales*

Café Sirena interpuso en los años de 2009, 2010 y 2011, diversas demandas de nulidad en contra de la devolución parcial de saldos a favor de IVA, así como en contra de determinación de créditos fiscales por la aplicación de diferentes tasas de IVA en diversos productos.

A la fecha del presente Prospecto, los juicios se encuentran en diversas instancias jurídicas y no se ha emitido algún tipo de sentencia al respecto.

DIA interpuso en los años de 2009, 2010, 2011 y 2012, diversas demandas de nulidad en contra de la devolución parcial de saldos a favor de IVA, así como en contra de determinación de créditos fiscales por la aplicación de diferentes tasas de IVA en diversos productos.

A la fecha del presente Prospecto, los juicios se encuentran en diversas instancias jurídicas y no se ha emitido algún tipo de sentencia al respecto.

#### *Juicio en Tampico relacionado con el pago del IVA*

En el mes de mayo de 2009, recibimos la sentencia emitida por el Segundo Tribunal Colegiado en Materias Civil y Administrativa del Décimo Noveno Circuito en Ciudad Victoria, Tamaulipas ("Tribunal Colegiado"), por la cual se consideró fundado el recurso de queja interpuesto por OFA dentro del expediente Q.A. 58/2007 y se revocó la sentencia del 20 de diciembre de 2007, dictada por el Juez Décimo de Distrito en Tampico, Tamaulipas.

La citada sentencia ordena que se devuelva el expediente al mencionado Juez de Tampico, para que éste requiera a las autoridades del SAT, que dejen insubsistentes las resoluciones que negaron las devoluciones del IVA solicitadas por OFA y que emita nuevas resoluciones que den cabal cumplimiento a la sentencia de amparo, que le permitió a OFA gravar la venta de alimentos preparados a la tasa del 0% establecida en la Ley del IVA.

En el mes de julio de 2008, recibimos un Oficio del SAT en el cual se nos negó la devolución de los saldos a favor del IVA correspondientes a los meses de mayo de 2007 hasta diciembre de 2007 de OFA, subsidiaria encargada en esos años de la operación de los establecimientos propios de Domino's Pizza, Burger King y Popeyes en México. Lo anterior, en virtud a su interpretación en relación a los efectos de la sentencia de amparo bajo la cual OFA opera con tasa de 0% en el IVA, y que difiere a lo que nosotros y nuestros asesores externos especialistas en la materia consideramos. Dicha diferencia de interpretación radica en que el SAT considera en este oficio, que el efecto de dicha sentencia de amparo establece que las operaciones de venta de alimentos de OFA no son sujetas al IVA,

contrario a lo que pronunció en el pasado y a las devoluciones de meses anteriores que fueron solicitadas y le fueron devueltas.

#### *Juicio de amparo en contra de diversas disposiciones de la Ley del IETU*

En el mes de febrero de 2008, diversas empresas del Grupo interpusieron demanda de amparo indirecto en contra de la inconstitucionalidad del impuesto establecido en la Ley del IETU, toda vez que a nuestro juicio dicha Ley viola las garantías de legalidad, irretroactividad de la ley, seguridad jurídica y equidad, limitando la deducción de inversiones y excluyendo las regalías pagadas entre partes relacionadas, entre otros temas.

A la fecha del presente Prospecto, se encuentra pendiente de que la Suprema Corte de Justicia de la Nación resuelva y en su caso, otorgue el Amparo y Protección de la Justicia de la Unión a las empresas del grupo a través de una sentencia en definitiva respecto de este juicio.

#### *Juicio de amparo en contra de la Ley del ISR*

Asesores de Franquicias Profesionales, S.A. de C.V., presentó una demanda de amparo contra la inconstitucionalidad de las disposiciones aplicables de la Ley del ISR a partir de 2002, correspondiente a la devolución de los excedentes del crédito al salario que no pudo acreditarse por no contar con suficiente Impuesto sobre la Renta a cargo o retenido a terceros. Con fecha 28 de noviembre de 2008, el Noveno Tribunal Colegiado dictó sentencia favorable a los intereses de la Emisora y una vez que ésta realizó los procesos necesarios recuperó los importes correspondientes al crédito al salario no acreditado, concluyéndose dicho juicio durante el propio año de 2008.

Los procedimientos antes descritos no pudieran representar algún pasivo contingente para la Emisora, debido a que ésta realizó el pago de los impuestos reclamados en su oportunidad.

La Emisora se encuentra o se encontró involucrada en varios asuntos y procesos judiciales resultantes de las operaciones cotidianas que realiza, sin que alguno de ellos deba ser considerado material. Hasta donde es del conocimiento de Alsea, ninguno de sus accionistas, consejeros y principales funcionarios son parte de algún procedimiento judicial que pudiera afectar adversamente nuestros resultados de operación o la situación financiera.

Con base en la información contenida en sus estados financieros, los cuales han sido auditados, consideramos que no nos encontramos en alguno de los supuestos establecidos en los artículos 9 y 10 de la Ley de Concursos Mercantiles. La Emisora no ha sido declarada en quiebra, concurso mercantil y no ha estado involucrada en algún procedimiento similar en el pasado.

## **2.12. Acciones Representativas del Capital Social**

### *Integración del Capital Social*

El capital social suscrito y pagado de Alsea, S.A.B. de C.V., a partir del 27 de agosto de 2012 asciende a la cantidad de \$317'135,340.50, representada por 634'270,681 acciones, Serie Única, Clase I, ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, íntegramente suscritas y pagadas y el capital variable será ilimitado.

### *Movimientos en el Capital Social durante los últimos 3 ejercicios sociales*

Mediante Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada con fecha 30 de abril de 2009, resolvimos disminuir nuestro capital social en la parte variable, en la cantidad de \$7'746,792.00 mediante la cancelación de 15'493,584 acciones Serie Única, Clase I, ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, representativas de la parte variable del capital social de las cuales 15'336,324 corresponde a acciones recompradas por nosotros y 157,260 corresponden a acciones depositadas en la Tesorería de la Emisora, sin que exista reembolso por dicha cancelación, por tratarse de acciones no suscritas ni pagadas.

Mediante Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas celebrada con fecha 11 de abril de 2012, resolvimos aumentar nuestro capital social en la parte variable, en la cantidad de \$8'233,005.00, mediante la emisión de 16'466,010 acciones Serie Única, Clase I, ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal con la finalidad de pagar un dividendo decretado en la misma asamblea, por la cantidad de \$308,902,362.00 a razón de una acción por cada 37.52 acciones de que cada accionista sea titular.

Mediante Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada con fecha 27 de agosto de 2012, resolvimos entre otros asuntos (i) reducir el capital social autorizado de la Emisora en la cantidad de \$26.50 mediante la cancelación de 53 acciones Serie Única, Clase I, ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, representativas de nuestro capital variable que se encontraban depositadas en nuestra Tesorería, sin que existiere reembolso alguno por dicha cancelación por tratarse de acciones no suscritas ni pagadas; (ii) la conversión de 145'113,201 acciones Serie Única Clase II, representativas de la parte variable del capital social en un igual número de acciones, acciones Serie Única, Clase I, representativas de la parte mínima fija del capital social, continuando cada uno de los accionistas siendo titular del mismo número de acciones, aumentándose la misma cantidad en el capital mínimo fijo y disminuyéndose la misma cantidad en el capital variable; así como (iii) la reforma del artículo Sexto de nuestros estatutos sociales.

Mediante Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada con fecha 12 de noviembre de 2012, resolvimos entre otros asuntos: (i) llevar a cabo un aumento en la parte mínima fija del capital social autorizado de la Emisora en la cantidad de 29 millones de pesos mediante la emisión de 58 millones de acciones Serie Única, Clase I, ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, representativas de nuestro capital mínimo fijo; así como (ii) la reforma del artículo Sexto de nuestros estatutos sociales.

### ***Restricciones para llevar a cabo cambios de Control y otras limitaciones que afecten a los tenedores de los títulos***

De conformidad con el artículo Sexto de nuestros estatutos sociales, se establece que se requerirá la autorización previa y por escrito de nuestro Consejo de Administración, conforme a lo que se especifica a continuación para llevar a cabo cualquiera de los siguientes actos:

(A) Cualquier persona física o moral que individualmente o en conjunto con una o varias de las personas que se ubiquen en alguno de los supuestos siguientes: a) las personas que controlen o tengan influencia significativa en una persona moral que forme parte del grupo empresarial o consorcio al que Alsea pertenezca, así como los consejeros o administradores y los directivos relevantes de las integrantes de dicho grupo o consorcio; b) las personas que tengan poder de mando en una persona moral que forme parte de un grupo empresarial o consorcio al que pertenezcamos; c) el cónyuge, la concubina o el concubinario y las personas que tengan parentesco por consanguinidad o civil hasta el cuarto grado o por afinidad hasta el tercer grado, con personas físicas que se ubiquen en alguno de los supuestos señalados en los incisos a) y b) anteriores, así como los socios y copropietarios de las personas físicas mencionadas en dichos incisos con los que mantengan relación de negocios; d) las personas morales que sean parte del grupo empresarial o consorcio al que pertenezcamos; y e) las personas morales sobre las cuales alguna de las personas a que se refieren los incisos a) a c) anteriores, ejerzan el Control o influencia significativa (“las Personas Relacionadas”), pretenda adquirir Acciones de Alsea o derechos sobre Acciones de Alsea, por cualquier medio o título, directa o indirectamente, ya sea en un acto o en una sucesión de actos sin límite de tiempo entre sí, cuya consecuencia sea que su tenencia accionaria en forma individual y/o en conjunto con la o las Persona(s) Relacionada(s) represente(n) una participación igual o superior al 10% (diez por ciento) del total de las Acciones de Alsea.

(B) Cualquier persona física o moral que individualmente o en conjunto con una o varias Personas Relacionadas, que manteniendo una participación del 10% (diez por ciento) o más del total de las Acciones de Alsea, pretenda adquirir acciones de Alsea o derechos sobre Acciones de Alsea, por cualquier medio o título, directa o indirectamente, ya sea en un acto o en una sucesión de actos sin límite de tiempo entre sí, cuya consecuencia sea que su tenencia accionaria en forma individual y/o en conjunto con la o las Persona(s) Relacionada(s) represente(n) una participación igual o superior al 20% (veinte por ciento) del total de las Acciones de Alsea.

(C) Cualquier persona física o moral, que individualmente o en conjunto con una o varias Personas Relacionadas, que manteniendo una participación del 20% (veinte por ciento) o más del total de las Acciones de Alsea, pretenda adquirir acciones de Alsea o derechos sobre acciones de Alsea, por cualquier medio o título, directa o indirectamente, ya sea en un acto o en una sucesión de actos sin límite de tiempo entre sí, cuya consecuencia sea que su tenencia accionaria en forma individual y/o en conjunto con la o las Persona(s) Relacionada(s) represente(n) una participación igual o superior al 30% (treinta por ciento) del total de las Acciones de Alsea.

(D) Cualquier persona física o moral, que individualmente o en conjunto con una o varias Personas Relacionadas, que manteniendo una participación del 30% (treinta por ciento) o más del total de las Acciones de Alsea, pretenda adquirir Acciones de Alsea o derechos sobre acciones de Alsea, por cualquier medio o título, directa o indirectamente, ya sea en un acto o en una sucesión de actos sin límite de tiempo entre sí, cuya consecuencia sea que su tenencia accionaria en forma individual y/o en conjunto con la o las Persona(s) Relacionada(s) represente(n) una participación igual o superior al 40% (cuarenta por ciento) del total de las Acciones de Alsea.

(E) Cualquier persona física o moral, que individualmente o en conjunto con una o varias Personas Relacionadas, que manteniendo una participación del 40% (cuarenta por ciento) o más del total de las acciones de Alsea, pretenda adquirir Acciones de Alsea o derechos sobre Acciones de Alsea, por cualquier medio o título, directa o indirectamente, ya sea en un acto o en una sucesión de actos sin límite de tiempo entre sí, cuya consecuencia sea que su tenencia accionaria en forma individual y/o en conjunto con la o las Persona(s) Relacionada(s) represente(n) una participación igual o superior al 50% (cincuenta por ciento) del total de las Acciones de Alsea.

(F) Cualquier persona física o moral, que sea nuestro competidor o de cualquier de nuestras subsidiarias, que individualmente o en conjunto con una o varias Personas Relacionadas, pretenda adquirir Acciones de Alsea o derechos sobre Acciones de Alsea, por cualquier medio o título, directa o indirectamente, ya sea en un acto o en una sucesión de actos sin límite de tiempo entre sí, cuya consecuencia sea que su tenencia accionaria en forma individual y/o en conjunto con la o las Persona(s) Relacionada(s) represente(n) un porcentaje igual o superior al 5% (cinco por ciento) del total de las acciones de Alsea, o sus múltiplos.

(G) Cualquier contrato, convenio o acto jurídico que pretenda limitar o resulte en la transmisión de cualquiera de los derechos y facultades que correspondan a accionistas o titulares de Acciones de Alsea, incluyendo instrumentos u operaciones financieras derivadas, así como los actos que impliquen la pérdida o limitación de los derechos de voto otorgados por las Acciones de Alsea representativas del capital social de Alsea, en una proporción igual o mayor al 5% (cinco por ciento) del total de las acciones de Alsea en que se divide el capital social; y

(H) La celebración de cualquier acuerdo, convenio, contrato u otro acto jurídico de cualquier naturaleza, orales o escritos, en virtud de los cuales se formen o adopten mecanismos o pactos de asociación de voto, para una o varias asambleas de accionistas de Alsea, siempre que el número de votos agrupados resulte en un número igual o mayor al 5% (cinco por ciento) del total de acciones en que se divide el capital social de Alsea (“Convenios Restringidos”). Los Convenios Restringidos no comprenden los acuerdos que realicen accionistas para la designación de consejeros de minoría.

El acuerdo favorable previo y por escrito del Consejo de Administración, se requerirá indistintamente si la compra o adquisición de las acciones de Alsea o derechos sobre las mismas, se pretende realizar dentro o fuera de bolsa, directa o indirectamente, a través de oferta pública, oferta privada, o mediante cualesquiera otra modalidad o acto jurídico, en una o varias transacciones de cualquier naturaleza jurídica, simultáneas o sucesivas, en México o en el extranjero.

#### *Solicitud de Autorización.*

Para solicitar la autorización anterior, la persona o grupo de personas que pretenda llevar a cabo la adquisición o celebrar Convenios Restringidos, deberá presentar su solicitud por escrito al Consejo de Administración, misma que deberá ser dirigida y entregada en forma fehaciente al Presidente del Consejo de Administración y al Secretario de la Emisora o su Suplente, con copia para el Director General, en el domicilio de las oficinas de Alsea. La solicitud mencionada deberá establecer y detallar lo siguiente:

(i) El número y Clase o Serie de acciones de Alsea que la persona de que se trate o cualquier Persona Relacionada con la misma, (a) sea propietario o copropietario, ya sea directamente o indirectamente o a través de cualquier interpósita persona; o (b) respecto de las cuales tenga Control, comparta o goce algún derecho, ya sea por contrato o por cualquier otra causa;

(ii) El número y Clase o Serie de Acciones de Alsea que la persona de que se trate o cualquier Persona Relacionada con la misma pretenda adquirir, ya sea directamente o a través de cualquier persona en la que tenga algún interés o participación, ya sea en el capital social o en la dirección, administración u operación o bien, a través de cualquier pariente por consanguinidad, afinidad hasta el quinto grado, pariente civil o cualquier cónyuge, concubina o concubinario o a través de cualquier otra interpósita persona;

(iii) El número y clase o serie de Acciones de Alsea que la persona de que se trate o cualquier Persona Relacionada con la misma pretenda adquirir o pretenda concentrar por virtud de la celebración de Convenios Restringidos en un período que comprenda los siguientes 12 (doce) meses a la fecha de la solicitud, ya sea directa o a través de cualquier Persona Relacionada;

(iv) El número y clase o serie de Acciones de Alsea respecto de las cuáles pretenda obtener o compartir Control o algún derecho, ya sea por contrato, convenio o por cualquier otra causa;

(v) (a) El porcentaje que las Acciones de Alsea a que se refieren los incisos (i) y (ii) anteriores representan del total de las acciones de Alsea emitidas por Alsea; (b) el porcentaje que las Acciones de Alsea a que se refieren los incisos (i) y (ii) anteriores representan del total de las Acciones de Alsea representativas de la Clase o de la Serie o Series a que correspondan; (c) el porcentaje que las Acciones de Alsea a que se refieren los incisos (iii) y (iv) anteriores representan del total de las Acciones de Alsea emitidas por nosotros; y (d) el porcentaje que las Acciones de Alsea a que se refieren los incisos (iii) y (iv) anteriores representan del total de las Acciones de Alsea representativas de la clase o de la serie o series a que correspondan;

(vi) La identidad y nacionalidad de la persona o grupo de personas que pretenda adquirir las Acciones de Alsea o pretenda concentrar por virtud de la celebración de los Convenios Restringidos, en el entendido de que si cualquiera de esas personas es una persona moral, deberá especificarse la identidad y nacionalidad de los socios o accionistas, así como la identidad y nacionalidad de la persona o personas que controlen, directa o indirectamente, a la persona moral de que se trate, hasta que se identifique a la persona o personas físicas que mantengan algún derecho, interés o participación de cualquier naturaleza en dicha persona moral;

(vii) Las razones y objetivos por las cuales se pretendan adquirir las Acciones de Alsea objeto de la autorización solicitada, mencionando particularmente si tiene el propósito de adquirir directa o indirectamente: (a) Acciones de Alsea adicionales a aquellas referidas en la solicitud de autorización; (b) una participación del 20% (veinte por ciento); (c) una participación del 40% (cuarenta por ciento); (d) el Control de Alsea.

(viii) las razones y objetivos por las cuales se pretenda concentrar por virtud de la celebración de los Convenios Restringidos objeto de la autorización solicitada, mencionando particularmente si tiene el propósito de adquirir o llegar a ser titular directa o indirectamente de una influencia significativa; es decir, que la propiedad o tenencia de derechos que permite ejercer el derecho de voto cuando menos del 20% (veinte por ciento) o más de las acciones, o llegar a adquirir el Control de Alsea por cualquier medio, y en su caso, la forma en la que se adquirirá dicho Control;

(ix) Si es directa o indirectamente un competidor de nosotros o de cualquier subsidiaria o afiliada y si tiene la facultad de adquirir o concentrar, por virtud de la celebración de Convenios Restringidos, legalmente las Acciones de Alsea de conformidad con lo previsto en los estatutos vigentes de Alsea y en la legislación aplicable; asimismo, deberá especificarse si la persona que pretenda adquirir o celebrar los Convenios Restringidos sobre las acciones de Alsea en cuestión, tiene parientes consanguíneos, por afinidad hasta el cuarto grado, parientes civiles o cónyuge, concubina o concubinario, que puedan ser considerados un competidor de Alsea o de cualquier subsidiaria o afiliada de Alsea, o si tiene alguna relación económica con un competidor o algún interés o participación ya sea en el capital social o en la dirección, administración u operación de un competidor, directamente o a través de cualquier persona o pariente consanguíneo, por afinidad o civil hasta el cuarto grado de su cónyuge, concubina o concubinario;

(x) El origen de los recursos económicos que pretenda utilizar el solicitante o su representada para pagar el precio de las Acciones de Alsea objeto de la solicitud; en el supuesto de que los recursos provengan de algún financiamiento, se deberá especificar la identidad y nacionalidad de la persona que le provea de dichos recursos al solicitante o su representada, y el Consejo de Administración podrá solicitar que se entregue la documentación suscrita por esa persona que acredite y explique las condiciones de dicho financiamiento;

(xi) Si forma parte de algún grupo económico, conformado por una o más Personas Relacionadas, consorcio, grupo de personas que como tal, en un acto o sucesión de actos, pretenda adquirir Acciones de Alsea o derechos sobre las mismas o de celebrar un Convenio Restringido o, de ser el caso, si dicho grupo económico, es propietario de acciones de Alsea o derechos sobre las mismas o es parte de un Convenio Restringido;

(xii) Si ha recibido recursos económicos en préstamo o en cualquier otro concepto de una Persona Relacionada al solicitante o su representada o competidor o ha facilitado recursos económicos en préstamo o en cualquier otro concepto a una Persona Relacionada o competidor, con objeto de que se pague el precio de las Acciones de Alsea;

(xiii) La identidad y nacionalidad de la institución financiera que actuaría como intermediario colocador, en el supuesto de que la adquisición de que se trate se realice a través de oferta pública;

(xiv) un domicilio en México, Distrito Federal, para recibir notificaciones y avisos en relación con la solicitud presentada; y

(xv) Acompañar la solicitud con firma autógrafa, con la documentación oficial en original y copia fotostática que acredite la personalidad del solicitante y/o su representada, así como los poderes para, en su caso, la representación.

### *Procedimiento de autorización.*

1.- Dentro de los 10 (diez) días hábiles siguientes a la fecha en que el Consejo de Administración hubiera recibido de manera fehaciente la solicitud de autorización acompañada de toda la documentación que acredite la veracidad de la información a que se refiere el mismo, el Presidente del Consejo de Administración o el Secretario de Alsea o su suplente, convocará al Consejo de Administración para discutir y resolver sobre la solicitud de autorización de que se trate.

2.- El Consejo de Administración resolverá sobre toda solicitud de autorización a más tardar dentro de los 90 (noventa) días siguientes a la fecha en que dicha solicitud fue presentada a dicho Consejo de Administración; en el entendido de que: (i) el Consejo de Administración podrá, en cualquier caso y sin incurrir en responsabilidad, someter la solicitud de autorización a la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, quien habrá de resolver con el voto favorable de setenta y cinco por ciento del capital social; y (ii) la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas necesariamente con el voto favorable del setenta y cinco por ciento del capital social ha de resolver sobre la solicitud de autorización cuando habiendo sido citado el Consejo de Administración en términos de lo previsto en nuestros estatutos sociales vigentes, dicho Consejo de Administración no se hubiere podido instalar por cualquier causa o no se hubiere adoptado una resolución respecto de la solicitud planteada.

3.- El Consejo de Administración podrá solicitar a la persona que pretenda adquirir las Acciones de Alsea o celebrar los Convenios Restringidos sobre las Acciones de Alsea de que se trate, a través del Presidente del Consejo de Administración o del delegado autorizado para esos efectos, las aclaraciones que considere necesarias para resolver sobre la solicitud de autorización que le hubiere sido presentada, incluyendo documentación adicional con la que se acredite la veracidad de la información que deber ser presentada en términos de los estatutos vigentes de Alsea, dentro de los 20 (veinte) días siguientes a la fecha en que se hubiere recibido la solicitud de que se trate. En el supuesto de que el Consejo de Administración solicite las aclaraciones o documentación adicional, la persona solicitante deberá proporcionar la información correspondiente dentro de los 20 (veinte) días siguientes a la fecha en la que le fue formulada la solicitud por el Consejo de Administración.

4.- En caso de que hubiere transcurrido el plazo que se establece en el inciso 2 (dos) anterior para la celebración de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas que haya de resolver sobre la solicitud de autorización, sin que dicha Asamblea se hubiere llevado a cabo, incluyendo en el caso de que hubiere sido convocada en tiempo, se entenderá que la resolución respectiva es en el sentido de negar la solicitud de que se trate.

5.- La Asamblea General Extraordinaria de Accionistas que se reúna para tratar una solicitud de autorización deberá ser convocada con cuando menos 15 (quince) días naturales de anticipación a la fecha en la que haya de tener verificativo la misma mediante la publicación de la convocatoria respectiva en términos de nuestros estatutos sociales, en el entendido de que la Orden del Día deberá hacer mención expresa de que la Asamblea se reunirá para tratar una solicitud de autorización y dicha Asamblea tendrá los requisitos de instalación y votación señalados los estatutos.

### *Criterios de Evaluación*

En la evaluación que hagan de las solicitudes de autorización, el Consejo de Administración y/o la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, según sea el caso, deberá tomar en cuenta entre otros factores los siguientes: (i) el beneficio que se esperaría para nuestro desarrollo; (ii) el incremento que pudiera presentar en el valor de la inversión de los accionistas; (iii) la debida protección de los accionistas minoritarios; (iv) si el solicitante es nuestro competidor o de nuestras subsidiarias y/o afiliadas; (v) si el solicitante cumplió con los requisitos previstos en nuestros estatutos sociales; (vi) el precio para la adquisición de Acciones de Alsea o derechos; y (vii) los demás elementos que el Consejo de Administración o la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas juzgue adecuados y relacionados con factores de carácter financiero, económico, de mercado o de negocios, la continuidad o cambio sobre la visión estratégica de la Emisora y las características de la persona que haya sometido la solicitud de autorización, tales como, su solvencia moral y económica, reputación y conducta previa.

### *Oferta Pública de Compra.*

(A) En el supuesto de que el Consejo de Administración autorice la adquisición de Acciones de Alsea planteada y dicha adquisición implique la adquisición de una participación del 20% (veinte por ciento) o hasta una participación del 40% (cuarenta por ciento), no obstante dicha autorización, la persona que pretenda adquirir las Acciones de Alsea en cuestión deberá hacer oferta pública de compra, a un precio pagadero en efectivo y determinado de conformidad con el inciso B) siguiente por un 10% (diez por ciento) adicional de las Acciones de Alsea que pretendan adquirir, sin

que dicha adquisición, incluyendo la adicional, exceda de la mitad de las Acciones de Alsea ordinarias con derecho a voto o implique un cambio de Control en Alsea.

(B) En el supuesto de que el Consejo de Administración o la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas autorice la solicitud planteada y ésta se refiera al Control directo o indirecto de Alsea, la persona que pretenda adquirir las Acciones de Alsea en cuestión deberá hacer oferta pública de compra, a un precio pagadero en efectivo y determinado por el 100% (cien por ciento) de las acciones de Alsea representativas del capital social de Alsea, menos una de las acciones de Alsea en circulación.

Las ofertas públicas de compra a que se refieren los incisos A y B anteriores, deberán ser realizadas simultáneamente en México y en cualquier otra jurisdicción en que las Acciones de Alsea se encuentren registradas o listadas para ser susceptibles de cotizar en un mercado de valores, dentro de los 60 (sesenta) días siguientes a la fecha en que la adquisición de las Acciones de Alsea de que se trate hubiere sido autorizada por el Consejo de Administración o por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, a no ser que dicho Consejo o Asamblea autoricen un plazo mayor. En el supuesto de que existan títulos o instrumentos que representen dos o más Acciones de Alsea representativas de nuestro capital social y Acciones de Alsea emitidas y circulando de forma independiente, el precio de ésta últimas se determinará dividiendo el precio de los títulos o instrumentos mencionados entre el número de acciones de Alsea subyacentes que representen dichos títulos.

Las ofertas públicas de compra a que se refieren los incisos A y B, deberán ser efectuadas por un precio pagadero en efectivo no inferior del precio que resulte mayor entre los siguientes:

(i) El valor contable de la acción de acuerdo al último estado de situación financiera trimestral aprobado por el Consejo de Administración; o

(ii) El precio de cierre de las operaciones en bolsa de valores más alto de cualquiera de los 365 (trescientos sesenta y cinco) días previstos a la fecha de la autorización otorgada por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas o por el Consejo de Administración, según sea el caso; o

(iii) El precio más alto pagado en la compra de Acciones de Alsea en cualquier tiempo por la persona o persona Relacionada que adquieran las acciones de Alsea objeto de la solicitud autorizada por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas o el Consejo de Administración, según sea el caso.

Sin perjuicio de lo anterior el Consejo de Administración, o la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas en su caso, podrán exceptuar a la persona que pretenda realizar la adquisición de Acciones de Alsea en cuestión, a realizar cualquiera de las ofertas públicas de compra a que se refieren los incisos A y B anteriores, o bien podrán autorizar, a su entera discreción, que la oferta pública de compra sea efectuada a un precio distinto del que resulte conforme a los párrafos que anteceden, misma que podrá basarse en una opinión emitida por un asesor independiente en donde se expresen las razones por las cuales se estimen justificados los términos de la oferta pública de compra.

La persona o Persona Relacionada que realice cualquier adquisición de Acciones de Alsea autorizada por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas o por el Consejo de Administración y que debiera de haber llevado a cabo una oferta pública de compra de conformidad con los incisos A y B anteriores, según sea el caso, no será inscrita en el registro de acciones de Alsea sino hasta el momento en que dicha oferta pública de compra hubiere sido concluida de manera exitosa.

En consecuencia, tal persona no podrá ejercer los derechos corporativos que correspondan a las acciones de Alsea cuya adquisición hubiere sido autorizada sino hasta el momento en que la oferta pública de compra hubiere sido concluida de manera exitosa.

En el caso de personas o Personas Relacionadas que ya tuvieren el carácter de accionistas de Alsea y, por tanto, estuvieren inscritas en el registro de Acciones de Alsea, la adquisición de acciones de Alsea autorizada por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas o por el Consejo de Administración, no será inscrita en el registro de acciones de Alsea sino hasta el momento en que la oferta pública de compra que deba efectuarse hubiese sido concluida de manera exitosa y, en consecuencia, tales personas no podrán ejercer los derechos corporativos que correspondan a las acciones de Alsea adquiridas.

En caso de que el Consejo de Administración recibiere, una vez que hubiere otorgado la autorización correspondiente pero antes que se hubieren concluido los actos de adquisición de que se trate, una oferta de un tercero, reflejada en una solicitud, para adquirir la totalidad de las Acciones de Alsea, en mejores términos para los accionistas o

tenedores de instrumentos referidos o representativos de Acciones de Alsea, el Consejo de Administración tendrá la facultad de revocar la autorización previamente otorgada y de autorizar la nueva operación a cargo del tercero, sin que en tal caso tenga responsabilidad alguna el Consejo de Administración o sus miembros.

Si el Consejo de Administración niega la autorización mencionada, podrá designar uno o más compradores de las Acciones de Alsea que se pretenda enajenar, quienes tendrán derecho a adquirir una parte o la totalidad de las Acciones de Alsea que correspondan, y deberán pagar a la parte interesada en enajenar sus acciones de Alsea una cantidad equivalente al Valor de Mercado de las mismas. La operación deberá llevarse a cabo dentro de los 60 (sesenta) días siguientes a la designación del comprador por parte del Consejo de Administración. En la designación mencionada, el Consejo de Administración deberá considerar los factores que estime pertinentes considerando nuestros intereses y de nuestros accionistas, incluyendo factores de carácter financiero, de mercado, de negocios, la solvencia moral y económica del comprador y posibles conflictos de interés. En el caso de que la adquisición de Acciones de Alsea por parte del comprador designado por el Consejo de Administración, implique la adquisición de una participación del 20% (veinte por ciento) o una participación del 40% (cuarenta por ciento) o bien, un cambio de Control en Alsea, se aplicarán las reglas previstas en los incisos A y B anteriores, según sea el caso, y las reglas aplicables establecidas en la presente cláusula, salvo que el Consejo de Administración autorice otra cosa.

#### *Facultades Adicionales.*

a).- El Consejo de Administración o la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, según sea el caso, se encontrarán facultados para determinar si una o más personas que pretendan celebrar los Convenios Restringidos o adquirir o hubieren adquirido Acciones de Alsea, se encuentran actuando o es de presumirse que se encuentran actuando de una manera conjunta, coordinada o concertada con otras o bien que se trata de Personas Relacionadas, en cuyos casos, las personas de que se trate se considerarán como una sola persona.

Sin limitar lo anterior, se presumirá que dos o más personas se encuentran actuando de manera conjunta o concertada cuando se encuentren vinculadas en razón de parentesco, formen parte de un mismo Grupo Empresarial, consorcio, grupo de negocios o patrimonial, o bien cuando exista algún acuerdo o convenio entre ellas que se refiera a su respectiva tenencia de Acciones de Alsea o a los derechos derivados de las mismas, para tomar o imponer decisiones en las Asambleas de Accionistas o respecto del ejercicio de los derechos derivados de tales acciones de Alsea.

b).- Asimismo, el Consejo de Administración y la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, según sea el caso, podrán determinar los casos en que la adquisición de que se trate implica o pudiera llegar a implicar la adquisición del Control sobre Alsea o aquellos casos en los que las Acciones de Alsea cuyos titulares sean distintas personas, serán consideradas como Acciones de Alsea de una misma persona.

#### *Características de las Autorizaciones.*

a).- Las autorizaciones otorgadas por el Consejo de Administración o por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas: (i) Facultarán al destinatario a adquirir las Acciones de Alsea de que se trate hasta por el monto o porcentaje máximo indicado en la autorización correspondiente, para lo cual el Consejo de Administración deberá tomar en cuenta la información y consideraciones sometidas por el adquirente al presentar su solicitud de autorización, particularmente en lo referente a si pretende o no llevar a cabo adquisiciones de acciones de Alsea o formalizar Convenios Restringidos adicionales en un plazo de 12 (doce) meses a partir de que se formule la solicitud; (ii) Podrán establecer que la autorización de que se trate se encontrará vigente por un periodo determinado de tiempo durante el cual se deberá llevar a cabo la adquisición de las Acciones de Alsea o la celebración del Convenio Restringido de que se trate.

b).- Las autorizaciones del Consejo de Administración o de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas serán intransmisibles, salvo que lo contrario se indique en la autorización respectiva o que el Consejo de Administración autorice su transmisión.

c).- Las autorizaciones otorgadas por el Consejo de Administración o por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas respecto de las solicitudes formuladas conforme al presente Capítulo, dejarán de surtir efectos si la información y documentación con base en la cual esas autorizaciones fueron otorgadas no son, o dejan de ser, veraces.

#### *Excepciones.*

La autorización y/o la oferta pública de compra no serán necesarias en caso de:

(i) las adquisiciones o transmisiones de acciones de Alsea que se realicen por vía sucesoria, ya sea herencia, legado u otras disposiciones o instrumentos que operen mortis causa;

(ii) el incremento en el porcentaje de tenencia accionaria de cualquier accionista de la Emisora que sea consecuencia de una disminución en el número de acciones de Alsea en circulación derivado de una recompra de Acciones de Alsea por parte de Alsea o de una amortización anticipada de las mismas;

(iii) el incremento en el porcentaje de tenencia accionaria de cualquier accionista de Alsea que, en su caso, resulte de la suscripción de acciones de Alsea derivadas de aumentos de capital que efectúe dicho accionista en proporción al número de Acciones de Alsea que tuviere antes del referido incremento de capital en términos del artículo 132 (ciento treinta y dos) de la Ley General de Sociedades Mercantiles o en oferta pública en términos del artículo 53 (cincuenta y tres) de la Ley del Mercado de Valores, siempre que así lo autorice la Asamblea de Accionistas o el Consejo de Administración;

(iv) las adquisiciones de Acciones de Alsea por parte de nosotros o nuestras subsidiarias, o por parte de fideicomisos constituidos por la propia Emisora o nuestras subsidiarias, o por cualquier otra persona controlada por nosotros o por nuestras Subsidiarias; y

(v) la adquisición de Acciones de Alsea por: (a) la persona o grupo de personas que mantengan el Control efectivo de Alsea; (b) por cualquier persona moral que se encuentre bajo el Control de la persona que se refiere el subinciso (a) inmediato anterior; (c) por la sucesión de la persona que se refiere el subinciso (a) anterior; (d) por los ascendientes o descendientes en línea recta de la persona que se refiere el subinciso (a) anterior; (e) por la persona o grupo de personas a que se refiere el subinciso (a) anterior, cuando éste readquiriendo Acciones de Alsea de cualquier persona moral a que se refiere el subinciso (b) anterior o los ascendientes o descendientes a que se refieren los subincisos (c) y (d) anteriores.

(vi) adquisiciones que realicen los miembros del Consejo de Administración propietarios de Alsea, que no sean Consejeros independientes, con el objeto de no generar un conflicto de intereses.

(vii) adquisiciones a precio de mercado que resulten de una redistribución de acciones ordinarias entre integrantes de un mismo grupo de personas, prevalezca o no este último, siempre que los adquirentes hayan sido accionistas por más de cinco años de la Emisora y el grupo de personas que mantenga el Control como resultado de la adquisición, haya tenido durante dicho plazo un porcentaje relevante del capital social.

#### *Cumplimiento con Disposiciones.*

La persona o grupo de personas que pretendan adquirir o alcanzar por cualquier medio, directa o indirectamente, la titularidad del 30% (treinta por ciento) o más de Acciones de Alsea ordinarias, dentro o fuera de alguna bolsa de valores, mediante una o varias operaciones de cualquier naturaleza, simultáneas o sucesivas, estarán obligadas a realizar la adquisición mediante oferta pública ajustándose a lo establecido en el artículo 97 y subsecuentes de la Ley del Mercado de Valores.

Toda persona que tenga o adquiera una o más Acciones de Alsea, conviene desde ahora y por ese sólo hecho, el observar y cumplir las disposiciones de nuestros estatutos sociales. No reconoceremos en absoluto los derechos corporativos derivados de las Acciones de Alsea respectivas, y se abstendrá de inscribir en el registro a que se refieren los artículos 128 (ciento veintiocho) y 129 (ciento veintinueve) de la LGSM y 280 (doscientos ochenta) fracción VII (siete romano) de la LMV, a las Personas que adquieran Acciones de Alsea en contravención a lo previsto en los estatutos o que no contaren con las autorizaciones respectivas, aplicándose en todo caso lo dispuesto por los estatutos.

Adicionalmente, la persona que adquiera Acciones de Alsea en violación de lo previsto en la fracción X de nuestros estatutos sociales, deberá enajenar las Acciones de Alsea objeto de la adquisición, a un tercero interesado aprobado por nuestro Consejo de Administración o nuestra Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, a efecto de lo cual, se deberá seguir y cumplir con lo previsto en esta Cláusula para llevar a cabo tal enajenación, incluyendo la entrega a nuestro Consejo de Administración, por conducto de su Presidente y de nuestro Secretario o de su suplente, de la información a que se refieren los estatutos sociales.

## **2.13. Dividendos**

### ***Política de Pago de Dividendos***

Mantenemos una política de pago anual de dividendos de acuerdo al flujo de efectivo generado del año inmediato anterior, considerando las necesidades futuras de flujo en base a nuestro plan de expansión, además de considerar la estructura de capital actual, de forma que no se rebasen ciertos límites de apalancamiento establecidos.

El pago de dividendos por parte de Alsea está sujeto en todos los casos a sus planes de inversión, a su situación financiera y a la aprobación por parte del consejo de administración y de la asamblea de accionistas correspondiente.

### ***Dividendos pagados Durante los Tres Últimos Ejercicios Sociales***

Decretamos por mayoría de votos en la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas celebrada el pasado 11 de abril de 2012, el pago de un dividendo por la cantidad de \$308'902,362.00, con cargo a la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta, mismo que se pagó en contra de las utilidades señaladas mediante la capitalización de dicho importe correspondiente a la cuenta de utilidad neta, a efecto de cubrir el valor de suscripción de 16'466,010 acciones que se emitieron representativas de nuestro capital social, mismas que fueron entregadas en pago del dividendo decretado a razón de 1 acción emitida por cada 37.52 acciones de que cada uno de los accionistas fuere titular. Dicho dividendo fue liquidado en su totalidad el pasado 27 de abril de 2012.

Decretamos por mayoría de votos, en la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas celebrada el pasado 15 de abril de 2011 el pago de un dividendo por la cantidad de \$123'560,944.80, mismo que se pagó en contra de las utilidades de la Emisora a razón de \$0.20 por cada una de las acciones en que se encuentra dividido el capital social de la Emisora el pasado 04 de mayo de 2011.

Decretamos el pago de un dividendo, en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 8 de abril de 2010, el pago de un dividendo por la cantidad de \$248'357,499.00, mismo que se pagó en contra de nuestras utilidades a razón de \$0.4020, por cada una de las acciones en que se encuentra dividido nuestro capital social. Se autorizó por mayoría de votos, a que se liquide la totalidad del dividendo decretado el día 6 de mayo de 2010.

Mediante Asamblea General Ordinaria de Accionistas de Alsea celebrada el 1 de octubre de 2009, se decretó el pago de un dividendo por la cantidad de \$41'859,388.00, mismo que se pagó en contra de nuestras utilidades a razón de \$0.06905858755 en efectivo por acción.

### ***Limitaciones Contractuales en el Pago de Dividendos***

A la fecha del presente Prospecto, no contamos con limitaciones contractuales en el pago de dividendos.

#### IV. INFORMACIÓN FINANCIERA

Los Estados Financieros 2011, 2010 y 2009 están expresados en miles de Pesos y han sido preparados de conformidad con las NIF, y los Estados Financieros No Auditados al Tercer Trimestre 2012 y 2011 están expresados en miles de Pesos y han sido preparados de conformidad con las IFRS, por lo que estos últimos no pueden ser comparables contra la información presentada por el mismo periodo del ejercicio inmediato anterior, toda vez que los mismos fueron preparados conforme a las NIF.

En las notas de los Estados Financieros Consolidados Auditados al 31 de diciembre de 2011 y 2010, se señala que las NIF emitidas por el Consejo mexicano de Normas de Información Financiera entraron en vigor para los ejercicios que se iniciaron a partir del 1 de enero de 2011, especificando en cada caso, su aplicación prospectiva y retrospectiva, por lo que en dichos estados financieros se presentaron las reclasificaciones necesarias para conformar los estados financieros de 2010 con las presentaciones utilizadas en 2011.

Las reclasificaciones necesarias para conformar las cifras seleccionadas del balance general de 2010 con las cifras presentaciones utilizadas en 2011 serian las siguientes:

	Cifras reportadas de 2010	Cambio contable y reclasificaciones	Cifras reclasificadas de 2010
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

#### 1. INFORMACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADA SELECCIONADA

Las siguientes tablas muestran un resumen de nuestra información financiera selecta consolidada y otra información por los años indicados. Esta información deberá leerse conjuntamente con los Estados Financieros, los cuales se incluyen en este Prospecto. Los Estados Financieros Consolidados Auditados 2009, Estados Financieros Consolidados Auditados 2010 y los Estados Financieros Consolidados Auditados 2011 han sido auditados por KPMG y los Estados Financieros No Auditados al Tercer Trimestre 2012 y 2011 han tenido una revisión limitada por parte de Deloitte.

La información contenida en los Estados Financieros Consolidados Auditados 2009, Estados Financieros Consolidados Auditados 2010 y los Estados Financieros Consolidados Auditados 2011 sí podrá ser comparable, sin embargo la información contenida en los Estados Financieros No Auditados al Tercer Trimestre 2012 y 2011 no podrá ser comparable contra dichos ejercicios en virtud de que solamente comprende la información al tercer trimestre de 2012 y 2011 están preparados de conformidad con las IFRS.

#### Alesa, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias Información Seleccionada de los Estados de Resultados

(En miles de Ps.)	Nueve meses terminados el 30 de septiembre de		Doce meses terminados el 31 de diciembre de		
	2012	2011	2011	2010	2009
Ventas netas	\$9,891,059	\$7,732,939	\$10,668,771	\$8,947,499	\$8,587,081
Utilidad bruta	6,367,095	5,005,364	6,881,172	5,774,418	5,420,620
EBITDA	1'129,506	827,546	1'259,529	1'003,115	1'000,237
Utilidad de operación	531,829	327,764	535,677	328,082	335,070
Utilidad neta consolidada	250,377	163,872	230,080	158,967	106,960
Utilidad neta de participación controladora	232,507	145,521	202,962	151,203	103,748
Utilidad neta por acción*	0.37	0.24	0.33	0.25	0.17

\*Esta cantidad no se encuentra reflejada en miles de Pesos.

En las cifras de 2010, derivado de los cambios contables por las nuevas NIF y mejoras a las mismas y para efectos de comparabilidad, se reclasificó \$34,273 de gastos de operación al costo de ventas tal y como está presentado 2011, esto adicional a otra reclasificación de impuestos locales de Argentina inherentes a los ingresos por \$48,494 para presentarlos en las ventas netas.

Si para efectos de comparabilidad se hubieran reconocido estas reclasificaciones en 2009, los importes a reconocer e importes finales serían los siguientes:

	Cifras reportadas en 2009	Reclasificación	Cifras reclasificadas 2009
Ventas netas	\$ 8,587,081	\$ (26,057)	\$ 8,561,024
Costo de ventas	3,166,461	32,796	3,199,257
Utilidad bruta	5,420,620	(58,853)	5,361,767

**Alesa, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias**  
**Información Seleccionada de los Estados de Situación Financiera**

Cantidad en miles de Pesos	Al 30 de septiembre de 2012	Al 30 de septiembre de 2011	Al 31 de diciembre de		
			2011	2010	2009
Total del activo	\$9,435,140	\$6,624,882	\$9,407,109	\$6,141,229	\$5,808,809
Total del pasivo	5,863,728	3,418,413	6,099,360	3,030,260	2,676,446
Total del capital contable	3,571,412	3,206,470	3,307,749	3,110,969	3,132,363
Total del pasivo y capital	9,435,140	6,624,882	9,407,109	6,141,229	5,808,809

Las reclasificaciones necesarias para conformar las cifras seleccionadas del estado de situación financiera de 2010 con las cifras presentaciones utilizadas en 2011 serían las siguientes:

	Cifras reportadas de 2010	Cambio contable y reclasificaciones	Cifras reclasificadas de 2010
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

Cantidad en miles de Pesos	Nueve meses terminados el 30 de septiembre 2012	Nueve meses terminados el 30 de septiembre 2011	Años terminados al 31 de diciembre de		
			2011	2010	2009
<b>Principales cuentas de integración de EBITDA</b>					
EBITDA	\$1,129,506	\$827,546	\$1,259,529	\$1,003,115	\$1,000,237
<b>menos:</b>					
Gastos por Depreciación y Amortización	\$585,356	\$499,782	\$723,852	\$675,033	\$665,167
Utilidad de Operación	\$531,829	\$327,764	\$535,677	\$328,082	\$335,070

\*El EBITDA es el cálculo derivado de la suma del Gasto por Depreciación y Amortización más la Utilidad de Operación en el periodo.

	Años terminados al 31 de diciembre de		
	2011	2010	2009
<b>Razones Financieras</b>			
Margen EBITDA	11.8%	11.2%	11.6%
Margen Operativo	5.0%	3.7%	3.9%
EBITDA/Intereses Pagados	8.3x	9.3x	7.3x

Deuda Neta/EBITDA <sup>(1)</sup>	2.60x	0.95x	0.84x
ROIC	8.3%	5.3%	6.7%
ROE <sup>(2)</sup>	7.3%	5.1%	3.4%

(1) Deuda Neta / EBITDA = Deuda Total – Caja Y Bancos / EBITDA últimos 12 meses

(2) Utilidad neta / capital contable = ROE

A continuación se presenta, para los últimos tres años y al tercer trimestre de 2012 y 2011, una tabla con el número de unidades operativas por marca al término de cada uno de los tres años anteriores y al 30 de septiembre de 2012 y 2011.

Información de Unidades en Operación					
Marcas	Al 30 de	Al 30 de	Al 31 de diciembre de		
	Septiembre de	Septiembre de	2011	2010	2009
	<b>2012</b>	<b>2011</b>			
Domino's México <sup>(1)</sup>	580	579	578	584	590
Domino's Colombia	28	21	22	21	22
Burger King México	106	106	107	109	108
Burger King Argentina	62	55	58	51	45
Burger King Chile	34	32	32	30	32
Burger King Colombia	13	7	10	6	3
<b>Total Unidades de Comida Rápida</b>	<b>823</b>	<b>800</b>	<b>807</b>	<b>801</b>	<b>800</b>
Starbucks México	355	318	337	300	266
Starbucks Chile <sup>(2)</sup>	41	35	36	31	30
Starbucks Brasil <sup>(2)</sup>	0	0	0	0	24
Starbucks Argentina	57	39	50	30	14
<b>Total Unidades Cafeterías</b>	<b>453</b>	<b>392</b>	<b>423</b>	<b>361</b>	<b>334</b>
Chili's Grill & Bar	35	32	33	31	29
California Pizza Kitchen	13	10	10	9	7
P.F. Chang's China Bistro	10	8	9	4	1
P.F. Chang's China Bistro LatAm	1	0	0	0	0
Pei Wei Asian Diner	1	0	1	0	0
Italianni's <sup>(4)</sup>	52	0	0	0	0
<b>Total Unidades Comida Casual</b>	<b>112</b>	<b>50</b>	<b>53</b>	<b>44</b>	<b>37</b>
<b>TOTAL UNIDADES</b>	<b>1,388</b>	<b>1,242</b>	<b>1,283</b>	<b>1,206</b>	<b>1,171</b>
<b>Total de Unidades Corporativas</b>	<b>1,144</b>	<b>1,040</b>	<b>1,077</b>	<b>1,011</b>	<b>952</b>
Total de Unidades Subfranquicias	203	167	170	164	165
Total de Unidades Asociadas	41	35	36	31	54

(1) Incluye las subfranquicias del Sistema Domino's Pizza en México.

(2) Corresponde a unidades asociadas.

(3) Incluye al 30 de Septiembre de 2012, doce unidades de franquicia.

## 2. INFORMACIÓN FINANCIERA POR LÍNEA DE NEGOCIO, ZONA GEOGRÁFICA Y VENTAS DE EXPORTACIÓN

Estamos organizados en tres grandes divisiones operativas integradas por venta de alimentos y bebidas en México y Latinoamérica y servicios de distribución y producción, todas encabezadas por la misma administración.

Las siguientes tablas presentan nuestra información financiera seleccionada y consolidada.

Esta información deberá ser leída conjuntamente con los Estados Financieros que se acompañan al presente Prospecto.

Cantidad en millones de Pesos	Años terminados al 31 de diciembre de		
	2011	2010	2009
<b>Ventas Netas por Segmento</b>			
Alimentos y Bebidas México	\$7,084	\$6,111	\$6,032
Alimentos y Bebidas Latinoamérica	2,401	1,762	1,408
Distribución y Producción	3,396	2,974	3,065
<i>Operaciones interCompañías<sup>(2)</sup></i>	<i>(2,212)</i>	<i>(1,900)</i>	<i>(1,918)</i>
<b>Total</b>	<b>\$10,669</b>	<b>\$8,947</b>	<b>\$8,587</b>

Cantidad en millones de Pesos	Años terminados al 31 de diciembre de		
	2011	2010	2009
<b>EBITDA por Segmento</b>			
Alimentos y Bebidas México	\$973.7	\$701.4	\$696.8
Alimentos y Bebidas Latinoamérica	200.6	130.9	67.2
Distribución y Producción	46.3	146.3	171.5
Otros <sup>(1)</sup>	39.0	24.5	64.8
<b>Total</b>	<b>\$1,259.5</b>	<b>\$1,003.1</b>	<b>\$1,000.3</b>

(1) En "Otros" se incluyen las operaciones de las Compañías prestadoras de servicios, la inmobiliaria y la tenedora.

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

Cantidad en millones de Pesos	Tercer	Segundo	Primer	Tercer
	Trimestre	Trimestre	Trimestre	Trimestre
	2012	2012	2012	2011
<b>Ventas Netas por Segmento</b>				
Alimentos y Bebidas México	\$2,206.1	\$2,227.3	\$1,968.0	\$1,785.2
Alimentos y Bebidas Latinoamérica	948.2	847.4	694.2	662.5
Distribución y Producción	1,014.3	1,034.9	899.9	856.2
<i>Operaciones interCompañías<sup>(3)</sup></i>	<i>(666.2)</i>	<i>(683.0)</i>	<i>(600)</i>	<i>(535.1)</i>
<b>Total</b>	<b>3,502.4</b>	<b>3,426.6</b>	<b>2,962.1</b>	<b>2,768.8</b>

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

EBITDA por Segmento	Tercer	Segundo	Primer	Tercer
	Trimestre	Trimestre	Trimestre	Trimestre
	2012	2012	2012	2011
Alimentos y Bebidas México	\$312.7	\$333.9	\$233.9	\$213.7
Alimentos y Bebidas Latinoamérica	71.7	68.6	32.9	57.4
Distribución y Producción	28.4	24.7	10.7	(10.0)
Otros <sup>(4)</sup>	(0.2)	4.0	11.9	28.4
<b>EBITDA Consolidado</b>	<b>412.2</b>	<b>431.2</b>	<b>289.3</b>	<b>285.9</b>

(4) En "Otros" se incluyen las operaciones de las Compañías prestadoras de servicios, la inmobiliaria y la tenedora.

Los ingresos de Alesa por la venta de alimentos y bebidas corresponden a ventas de todas sus unidades, incluyendo Domino's Pizza, Burger King, Starbucks, Chili's Grill & Bar, California Pizza Kitchen, P.F. Chang's China Bistro y Pei Wei Asian Diner.

### **Información por Zona Geográfica**

Los ingresos de Alsea por la venta de alimentos y bebidas se efectúan dentro de la República Mexicana, Argentina, Chile y Colombia.

### 3. INFORMACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADA AL TERCER TRIMESTRE DE 2012 Y 2011, CONCLUIDO EL DÍA 30 DE SEPTIEMBRE DE 2012 Y 2011

A continuación se presenta la información consolidada al tercer trimestre de 2012 y 2011, concluido el día 30 de septiembre de 2012 y 2011, y que se adjuntan en los Anexos sección VIII al prospecto:

#### Estados consolidados intermedios condensados de situación financiera Al 30 de septiembre de 2012 (Cifras en miles de Pesos)

Activo	30/09/2012 (No auditado)	31/12/2011 (No auditado)	01/01/2011 (No auditado)
<b>Activos</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo (nota 9)	\$ 718,361	\$ 739,379	\$ 640,203
Clientes, menos estimación para cuentas de cobro dudoso de \$21,778 en 2012, \$9,269 y \$3,805 al 31 de diciembre y 1 de enero de 2011, respectivamente	253,392	219,350	207,224
Impuestos al valor agregado y otros impuestos por recuperar	254,542	243,736	218,037
Otras cuentas por cobrar	223,119	166,228	39,482
Inventarios, neto	515,822	403,130	352,325
Pagos anticipados	319,594	128,631	95,233
Depósitos en garantía	-	2,262,800	-
<b>Total del activo circulante</b>	<u>2,284,830</u>	<u>4,163,254</u>	<u>1,552,504</u>
Depósitos en garantía	116,065	86,991	78,168
Inversión en acciones de compañía asociada	40,175	30,394	20,783
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades, neto	3,706,794	3,472,420	2,994,123
Activos intangibles	2,478,018	928,695	914,626
Impuesto a la utilidad diferido	<u>809,258</u>	<u>692,420</u>	<u>544,474</u>
<b>Total del activo no circulante</b>	<u>7,150,310</u>	<u>5,210,920</u>	<u>4,552,174</u>
<b>Total del activo</b>	<u>\$ 9,435,140</u>	<u>\$ 9,374,174</u>	<u>\$ 6,104,678</u>
<b>Pasivos y capital contable</b>			
	<b>30/09/2012 (No auditado)</b>	<b>31/12/2011 (No auditado)</b>	<b>01/01/2011 (No auditado)</b>
<b>Pasivos</b>			
Vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo	\$ 355,785	\$ 185,333	\$ 229,524
Proveedores	930,318	1,021,424	710,548
Cuentas por pagar y pasivos acumulados	203,425	117,633	120,092
Provisiones	752,713	571,730	364,592
Impuestos a la utilidad	161,811	87,638	37,032
Impuesto por consolidación fiscal	<u>15,011</u>	<u>7,089</u>	<u>2,606</u>
<b>Total del pasivo circulante</b>	<u>2,419,063</u>	<u>1,990,847</u>	<u>1,464,394</u>

Deuda a largo plazo, excluyendo vencimientos circulantes	2,177,061	2,877,667	668,000
Certificados bursátiles	995,335	993,531	694,834
Otros pasivos	76,620	24,924	37,962
Impuesto por consolidación fiscal	154,803	162,724	127,720
Obligaciones laborales	<u>40,846</u>	<u>31,750</u>	<u>22,498</u>
Total del pasivo no circulante	<u>3,444,665</u>	<u>4,090,596</u>	<u>1,551,014</u>
Compromisos y pasivos contingentes (nota 26)			
<b>Total del pasivo</b>	<b>5,863,728</b>	<b>6,081,443</b>	<b>3,015,408</b>
<b>Capital contable</b>			
Capital social	\$ 376,595	\$ 362,461	\$ 362,080
Prima en emisión de acciones	1,378,544	1,092,047	1,086,415
Utilidades retenidas	1,042,022	1,119,507	1,031,772
Reserva para recompra de acciones	564,195	383,903	363,833
Otras partidas de la utilidad integral	<u>(68,079)</u>	<u>35,949</u>	<u>-</u>
Participación controladora	3,293,277	2,993,867	2,844,100
Participación no controladora	<u>278,135</u>	<u>298,864</u>	<u>245,170</u>
<b>Total del capital contable</b>	<u>3,571,412</u>	<u>3,292,731</u>	<u>3,089,270</u>
<b>Total del pasivo y capital contable</b>	<u>\$ 9,435,140</u>	<u>\$ 9,374,174</u>	<u>\$ 6,104,678</u>

**Estados consolidados intermedios condensados de resultados**  
**Por el período de nueve y tres meses al 30 de septiembre de 2012 y 2011**  
**(Cifras en miles de Pesos)**

	<u>Periodo de nueve meses terminado el</u>		<u>Periodo de tres meses terminado el</u>	
	<u>30/09/2012</u>	<u>30/09/2011</u>	<u>30/09/2012</u>	<u>30/09/2011</u>
	<u>(No auditado)</u>	<u>(No auditado)</u>	<u>(No auditado)</u>	<u>(No auditado)</u>
Ventas netas	\$ 9,891,059	\$ 7,732,939	\$ 3,502,452	\$ 2,768,780
Costo de ventas	<u>3,523,964</u>	<u>2,727,575</u>	<u>1,234,057</u>	<u>994,895</u>
Utilidad bruta	6,367,095	5,005,364	2,268,395	1,773,885
Gastos de operación	5,846,311	4,633,147	2,067,254	1,624,938
Otros (gastos) ingresos, neto	<u>(11,045)</u>	<u>44,453</u>	<u>(1,216)</u>	<u>30,396</u>
Utilidad de operación	531,829	327,764	202,357	118,551
Ingresos por intereses	(37,706)	(10,992)	(6,813)	(4,486)
Utilidad en cambios	-	(6,321)	-	(30,944)
Gasto por intereses	185,962	95,540	54,096	29,359
Pérdida en cambios	<u>2,361</u>	<u>-</u>	<u>8,281</u>	<u>-</u>
	150,618	78,227	55,564	(6,071)
Participación en los resultados de compañías asociadas	<u>13,577</u>	<u>4,838</u>	<u>3,302</u>	<u>1,612</u>

Utilidad antes de impuestos a la utilidad	394,788	254,375	150,095	126,234
Impuestos a la utilidad	<u>144,411</u>	<u>90,503</u>	<u>55,521</u>	<u>38,615</u>
Utilidad neta consolidada	<u>\$ 250,377</u>	<u>\$ 163,872</u>	<u>\$ 94,574</u>	<u>\$ 87,619</u>
Utilidad integral del periodo atribuible a:				
Participación no controladora	<u>\$ 17,870</u>	<u>\$ 18,351</u>	<u>\$ 10,319</u>	<u>\$ 5,440</u>
Participación controladora	<u>\$ 232,507</u>	<u>\$ 145,521</u>	<u>\$ 84,255</u>	<u>\$ 82,179</u>
Utilidad neta por acción (nota 25)	<u>\$ 0.37</u>	<u>\$ 0.24</u>	<u>\$ 0.13</u>	<u>\$ 0.13</u>

**Estados consolidados intermedios condensados de resultados integrales**  
**Por el período de nueve y tres meses al 30 de septiembre de 2012 y 2011**  
**(Cifras en miles de Pesos)**

	<u>Periodo de nueve meses terminado el</u>		<u>Periodo de tres meses terminado el</u>	
	<u>30/09/2012</u>	<u>30/09/2011</u>	<u>30/09/2012</u>	<u>30/09/2011</u>
	(No auditado)	(No auditado)	(No auditado)	(No auditado)
Utilidad neta	\$ 250,377	\$ 163,872	\$ 94,574	\$ 87,619
Otras partidas integrales:				
Valuación de instrumentos financieros	(8,523)	10,334	9,906	21,238
Otras partidas	149	1,146	-	-
Conversión de operaciones extranjeras	<u>(95,505)</u>	<u>20,123</u>	<u>(38,108)</u>	<u>16,210</u>
Total de utilidad integral del periodo, neta de impuesto a la utilidad	<u>146,498</u>	<u>195,475</u>	<u>66,372</u>	<u>125,067</u>
Utilidad integral del periodo atribuible a:				
Utilidad neta de participación controladora	<u>\$ 128,479</u>	<u>\$ 175,978</u>	<u>\$ 56,053</u>	<u>\$ 119,627</u>
Participación no controladora	<u>\$ 18,019</u>	<u>\$ 19,497</u>	<u>\$ 10,319</u>	<u>\$ 5,440</u>

**Estados consolidados intermedios condensados de flujos de efectivo**  
**Por el período de nueve meses al 30 de septiembre de 2012 y 2011**  
**(Cifras en miles de Pesos)**

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
	<b>(No Auditado)</b>	<b>(No Auditado)</b>
Actividades de operación:		
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	\$ 394,788	\$ 254,375
Ajustes que no requirieron flujo de efectivo para reconciliar la utilidad antes de impuestos a la utilidad neto de flujos de efectivo de actividades de operación:		
Estimaciones del Periodo	180,983	221,103
Depreciación y amortización (nota 20)	597,677	499,782
Participación en los resultados de compañías asociadas, neto	(13,577)	(4,838)
Otras partidas	51,954	19,347
Intereses a favor	(37,706)	(10,992)
Efecto de valuación de instrumentos financieros	(11,022)	9,288
Intereses a cargo	<u>185,962</u>	<u>95,540</u>
Subtotal	1,349,059	1,083,605
Clientes	(5,018)	(7,215)
Inventarios	(74,821)	(8,509)
Proveedores	(113,112)	(66,537)
Otros activos	2,053,094	(97,338)
Impuestos por pagar	(190,394)	(135,305)
Otros pasivos	<u>93,703</u>	<u>(2,353)</u>
Flujos netos de efectivo de actividades de operación	<u>849,739</u>	<u>773,072</u>

Actividades de inversión:

Intereses cobrados	37,706	10,992
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	(497,762)	(608,968)
Derechos de uso de marcas	(153,793)	(166,449)
Reembolso de depósito en garantía (nota 12)	2,262,800	-
Adquisiciones de negocio (nota 1b y 7)	<u>(1,765,000)</u>	<u>-</u>
Flujos netos de efectivo de actividades de inversión	<u>(116,049)</u>	<u>(764,425)</u>
Efectivo para aplicar en actividades de financiamiento	<u>733,690</u>	<u>8,647</u>
	<b>2012</b>	<b>2011</b>
	<b>(No Auditado)</b>	<b>(No Auditado)</b>
Actividades de financiamiento:		
Créditos bancarios (nota 16)	53,418	248,377
Amortización de financiamientos bancarios	(660,794)	(357,478)
Crédito bursátil (nota 1e y 17)	-	1,000,000
Amortización crédito bursátil	-	(700,000)
Intereses pagados	(185,962)	(92,212)
Dividendos pagados	-	(122,648)
Otras partidas	(52,058)	1,100
Recompra de acciones, neto	<u>186,193</u>	<u>38,740</u>
Flujos netos de efectivo de actividades de financiamiento	<u>(659,203)</u>	<u>15,879</u>
Incremento neto de efectivo y de equivalentes de efectivo:	74,487	24,256
Efectos por cambios en el valor del efectivo	(95,505)	20,123
Efectivo y equivalentes de efectivo:		
Al principio del año	<u>739,379</u>	<u>640,203</u>
Al final del año	<u>\$ 718,361</u>	<u>\$ 684,852</u>

#### **4. INFORMACIÓN FINANCIERA PRO FORMA NO AUDITADA, POR LOS PERIODOS DE NUEVE MESES QUE TERMINARON EL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2012 Y 2011 Y POR EL AÑO QUE TERMINÓ EL 31 DE DICIEMBRE DE 2011.**

Como se menciona en la Sección “III. La Emisora – 1. Historia y Desarrollo de la Emisora – 1.2. Adquisiciones y fusiones recientes” de este Prospecto, en el mes de febrero de 2012, publicamos un evento relevante mediante el cual informamos que se concluyó el proceso de adquisición del 100% del capital de Italcafé, empresa controladora de ocho unidades de la cadena de restaurantes Italianni’s, más los derechos de cobro de regalías de 11 subfranquicias y los derechos exclusivos para desarrollo, expansión y franquicia de la marca Italianni’s en todo el territorio mexicano, así como el 89.7682% del capital social de GASA, empresa propietaria de 34 unidades de Italianni’s.

Con motivo de la adquisición de Italcafé arriba referida, la CNBV nos ha requerido preparar información financiera Pro Forma con las siguientes bases de presentación:

- a. Estado de situación financiera y de resultados Pro Forma, sumando los estados financieros consolidados auditados de Alsea al 31 de diciembre de 2011 y por el año terminado en esa fecha presentados con base en NIF y auditados por KPMG, y los estados financieros consolidados no auditados de Italcafé a esa misma fecha presentados con base en NIF.
- b. Estado de situación financiera y de resultados Pro Forma sumando los estados financieros consolidados no auditados de Alsea al 30 de septiembre de 2011 y por el periodo de nueve meses terminados en esa fecha presentados con base en IFRS, y los estados financieros consolidados no auditados de Italcafé a esa misma fecha presentados con base en IFRS.
- c. Estado de situación financiera y de resultados Pro Forma, sumando a los estados financieros consolidados no auditados de Alsea al 30 de septiembre de 2012 y por el periodo de nueve meses terminados en esa fecha presentados con base en IFRS, el estado de resultados consolidado no auditado de Italcafé por el período del 1 de enero al 29 de febrero de 2012 presentados con base en IFRS (período de dos meses fuera de la consolidación a septiembre de 2012 de Alsea).

Los ajustes Pro Forma 2012 y 2011, incluidos en los estados de posición financiera Pro Forma no auditados y los estados de resultados Pro Forma no auditados, representan la aplicación del valor de la adquisición contra los depósitos realizados durante 2011, garantizando la transacción. La información no pretende representar los resultados de las operaciones o la situación financiera de Alsea como si Italcafé y las transacciones de formación relacionadas ocurrieran en las fechas indicadas, ni tampoco la información pretende proyectar los resultados de la operación y situación financiera de Alsea en ningún periodo futuro o en fechas futuras.

A continuación presentamos la información condensada de los Estados Financieros Pro Forma que revisó Deloitte y sobre los cuales emitió su informe, y que se adjuntan en los Anexos sección VIII al prospecto:

**Estados de situación financiera Pro Forma no auditados**  
**Al 30 de septiembre de 2012, 31 de diciembre de 2011 y 30 de septiembre de 2011**  
(En miles de Pesos)

	30 de septiembre de 2012			31 de diciembre de 2011				30 de septiembre de 2011				
	Alsea cifras consolidadas base (no auditadas) (Nota 2c)	Més		Alsea cifras base consolidadas (Nota 2a)	Cifras de ajustes pro forma (no auditadas)			Alsea cifras base consolidadas (no auditadas) (Nota 2b)	Cifras de ajustes pro forma (no auditadas)			
		Italcáf (no auditado) (Notas 2c y 3a)	Cifras pro forma (no auditadas)		Més	Més (menos)	Ajustes pro forma (no auditados) (Nota 3b)		Cifras pro forma (no auditadas)	Italcáf (no auditado) (Nota 2b)	Ajustes pro forma (no auditados) (Nota 3b)	Cifras pro forma (no auditadas)
<b>Activo</b>												
<b>Circulante:</b>												
Efectivo e inversiones temporales	\$ 718,361	\$ -	\$ 718,361	\$ 739,379	\$ 4,061	\$ -	\$ 743,440	\$ 694,852	\$ 7,267	\$ -	\$ 692,119	
Cuentas por cobrar	253,392	-	253,392	219,350	28,441	-	247,791	214,439	35,885	-	250,324	
Otras cuentas y documentos por cobrar	223,119	-	223,118	166,228	24,531	-	190,759	72,499	5,438	-	75,937	
Inventarios, neto	515,822	-	515,822	403,130	23,341	-	426,471	360,946	19,279	-	380,225	
Impuestos por recuperar	254,542	-	254,542	243,736	26,151	164,967	434,854	207,870	32,050	164,967	404,887	
Otros activos circulantes	319,594	-	319,594	2,484,891	72,983	(1,916,012)	591,562	235,540	27,378	-	263,916	
Activo circulante	2,384,820	-	2,400,884	4,256,714	139,508	(1,751,045)	2,655,177	1,776,146	122,595	164,967	2,066,708	
Inversiones en acciones de asociadas	40,175	-	40,175	30,394	-	-	30,394	25,245	-	-	25,245	
Equipo de tierra, mejoras a locales arrendados e inmuebles, neto	3,706,794	-	3,706,795	3,472,420	166,497	-	3,638,917	3,254,159	184,677	-	3,438,836	
Derecho de uso de marca y crédito mercantil y otros, neto	2,594,083	12,036	2,490,054	964,460	-	1,633,323	2,597,783	811,184	2,136	1,678,187	2,591,307	
ISR, arrendos	809,238	-	809,238	683,121	-	-	683,121	658,149	-	-	658,149	
<b>Total activo</b>	<b>\$ 9,435,140</b>	<b>\$ 12,036</b>	<b>\$ 9,447,176</b>	<b>\$ 9,407,109</b>	<b>\$ 206,005</b>	<b>\$ (117,722)</b>	<b>\$ 9,585,392</b>	<b>\$ 6,624,882</b>	<b>\$ 212,108</b>	<b>\$ 1,845,154</b>	<b>\$ 8,780,145</b>	
<b>Pasivo</b>												
<b>A corto plazo:</b>												
Proveedores	\$ 930,318	\$ -	\$ 930,318	\$ 988,426	\$ 9,420	\$ -	\$ 998,046	\$ 676,727	\$ 31,658	\$ -	\$ 708,385	
Impuestos por pagar	335,216	-	335,216	262,371	18,731	-	281,102	235,385	16,614	-	251,999	
Otras cuentas por pagar	797,744	-	797,547	675,109	59,210	-	734,319	660,912	86,890	-	747,802	
Partes relacionadas	-	-	-	39,469	-	-	39,469	-	-	-	-	
Créditos bancarios	355,785	-	355,785	185,333	85,275	-	270,608	229,251	84,016	-	313,267	
Pasivo a corto plazo	2,419,063	-	2,473,866	2,150,708	172,836	-	2,323,544	1,802,275	219,178	-	2,021,453	
<b>A largo plazo:</b>												
Créditos bancarios	2,177,061	-	2,177,061	2,877,667	-	-	2,877,667	562,500	-	1,916,012	2,478,512	
Créditos burátiles	995,335	-	995,335	1,000,000	-	-	1,000,000	993,071	-	-	993,071	
Otros pasivos a largo plazo	272,289	-	117,466	70,885	-	-	70,885	69,566	-	-	131,551	
Pasivo a largo plazo	3,444,685	-	3,089,862	3,948,552	-	-	3,948,552	1,610,137	-	1,916,012	3,526,149	
<b>Total pasivo</b>	<b>5,863,748</b>	<b>-</b>	<b>5,563,728</b>	<b>6,099,260</b>	<b>172,836</b>	<b>-</b>	<b>6,272,106</b>	<b>3,412,412</b>	<b>219,178</b>	<b>-</b>	<b>5,553,602</b>	
<b>Capital contable</b>												
Participación no controladora	278,135	-	278,135	299,274	4,952	-	304,226	264,667	4,892	-	269,559	
Capital social	376,595	-	376,595	528,038	72,858	(72,858)	528,038	363,160	72,858	(72,858)	363,160	
Prima neta en colocación de acciones	1,378,544	-	1,378,543	1,246,840	44,864	(44,864)	1,246,840	1,092,047	-	-	1,092,047	
Utilidades acumuladas	885,830	-	886,526	1,026,391	22,047	-	1,048,438	835,215	47,509	-	882,724	
Unidades del ejercicio	232,507	495	244,048	202,962	(21,552)	-	181,410	145,522	(32,329)	-	113,193	
Efectos de adopción IFRS	487,722	-	487,722	-	-	-	-	487,737	-	-	487,737	
Efectos de conversión entidades extranjeras	(67,521)	-	(67,521)	4,244	-	-	4,244	20,123	-	-	20,123	
Participación controladora	3,293,277	12,036	3,305,313	3,008,475	118,517	(117,722)	3,008,870	2,941,804	88,038	(72,858)	2,956,984	
<b>Total capital contable</b>	<b>3,871,412</b>	<b>12,036</b>	<b>3,883,448</b>	<b>3,307,749</b>	<b>133,169</b>	<b>(117,722)</b>	<b>3,313,196</b>	<b>3,206,471</b>	<b>92,930</b>	<b>(72,858)</b>	<b>3,226,543</b>	
<b>Suma del pasivo y el capital contable</b>	<b>\$ 9,435,140</b>	<b>\$ 12,036</b>	<b>\$ 9,447,176</b>	<b>\$ 9,407,109</b>	<b>\$ 206,005</b>	<b>\$ (117,722)</b>	<b>\$ 9,585,392</b>	<b>\$ 6,624,882</b>	<b>\$ 212,108</b>	<b>\$ 1,845,154</b>	<b>\$ 8,780,145</b>	

**Estados de resultados Pro Forma no auditados**  
**Por los nueve meses terminados el 30 de septiembre de 2012 y 2011, y por el año terminado el 31 de diciembre de 2011**  
**(En miles de Pesos)**

	30 de septiembre de 2012			31 de diciembre 2011			30 de septiembre 2011		
	Alsea cifras consolidadas base (no auditadas) (Nota 2c)	Italcáf (no auditado) (Nota 2c)	Cifras pro forma (no auditadas)	Alsea cifras consolidadas base (Nota 2a)	Italcáf (no auditado) (Nota 2a)	Cifras pro forma (no auditadas)	Alsea cifras consolidadas base (no auditadas) (Nota 2b)	Italcáf (no auditado) (Nota 2a)	Cifras pro forma (no auditadas)
Ventas netas	\$ 9,891,059	\$ 133,406	\$ 10,024,465	\$ 10,668,771	\$ 834,454	\$ 11,503,154	\$ 7,732,939	\$ 592,810	\$ 8,325,749
Costo de ventas	<u>3,523,964</u>	<u>46,210</u>	<u>3,570,174</u>	<u>3,795,819</u>	<u>286,124</u>	<u>4,081,973</u>	<u>2,732,796</u>	<u>203,573</u>	<u>2,936,369</u>
Utilidad bruta	6,367,095	86,896	6,453,991	6,872,952	548,229	7,421,181	5,000,142	389,237	5,389,380
Gastos de operación	5,846,311	74,712	5,921,023	6,337,275	567,422	6,904,697	4,627,926	421,067	5,048,993
Otros gastos (ingresos), neto	<u>(11,045)</u>	<u>-</u>	<u>(11,045)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>44,453</u>	<u>-</u>	<u>44,453</u>
Utilidad de operación	531,829	12,184	544,013	535,671	(19,193)	516,484	327,764	(31,830)	295,934
Otros gastos (ingresos), neto	-	-	-	92,196	-	92,196	-	-	-
Intereses pagados - Neto	148,257	764	149,021	131,005	5,234	136,239	84,548	3,924	88,472
Pérdida (utilidad) cambiaria - Neta	<u>2,361</u>	<u>8</u>	<u>2,369</u>	<u>(12,911)</u>	<u>220</u>	<u>(12,691)</u>	<u>(6,321)</u>	<u>236</u>	<u>(6,085)</u>
	150,618	772	151,390	118,094	5,454	123,548	78,227	4,160	82,387
Participación en los resultados de compañías asociadas	<u>13,577</u>	<u>-</u>	<u>13,577</u>	<u>8,805</u>	<u>-</u>	<u>8,805</u>	<u>4,838</u>	<u>-</u>	<u>4,838</u>
Utilidad antes de impuestos	394,788	11,412	406,200	334,192	(24,647)	309,545	254,375	(35,990)	218,385
Impuesto a la utilidad	<u>144,411</u>	<u>209</u>	<u>144,620</u>	<u>104,112</u>	<u>-</u>	<u>104,112</u>	<u>90,502</u>	<u>-</u>	<u>90,502</u>
Utilidad neta	250,377	11,203	261,580	230,080	(24,647)	205,433	163,872	(35,990)	127,883
Participación no controladora	<u>17,870</u>	<u>(338)</u>	<u>17,532</u>	<u>27,118</u>	<u>(3,095)</u>	<u>24,023</u>	<u>18,351</u>	<u>(3,661)</u>	<u>14,690</u>
Participación controladora	<u>\$ 232,507</u>	<u>\$ 11,541</u>	<u>\$ 244,048</u>	<u>\$ 202,962</u>	<u>\$ (21,552)</u>	<u>\$ 181,410</u>	<u>\$ 145,522</u>	<u>\$ (32,328)</u>	<u>\$ 113,193</u>

## 5. INFORME DE CRÉDITOS RELEVANTES

Al 30 de septiembre de 2012, nuestra deuda a largo plazo ascendió aproximadamente a 3,172.4 millones de Pesos, y la de corto plazo aproximadamente a 355.8 millones de Pesos. A dicha fecha el 99.0% de la deuda estaba denominada en Pesos mexicanos. En la siguiente tabla se presenta la estructura y saldo de la deuda total en millones de Pesos a la mencionada fecha:

La integración de dichos créditos a dicha fecha se muestra a continuación:

	Vencimiento	Tasa de interés promedio anual	Millones de Pesos (al 30 de septiembre de 2012)
<b>Deuda Total</b>	2012-2016	6.11%	\$3,528.2
<b>Deuda Bancaria</b>	2012-2016	4.92% - 6.37%	\$2,532.8
<b>Deuda Bursátil</b>	2014	6.07%	\$995.4

Para ver el desglose de la deuda bancaria y de la deuda bursátil ver “Información Financiera - Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y situación financiera de la Compañía - Resultados de Operación – Deuda Bancaria y Bursátil”

De conformidad con los 6 contratos de crédito en México, un Certificado Bursátil y un crédito revolvente en Argentina, Alsea tiene ciertas obligaciones de hacer y de no hacer de las cuales, más adelante se hace una descripción de las principales obligaciones. Entre otras cosas, Alsea debe mantener ciertos límites de endeudamiento y abstenerse de crear ciertos gravámenes que pudieran llegar afectar el cumplimiento de las obligaciones contraídas. Alsea considera que ninguna de dichas obligaciones limita de manera significativa sus operaciones y su capacidad para fondearlas.

Los créditos bancarios incluyen ciertas obligaciones de hacer y no hacer y mantener ciertas razones financieras. A la fecha del presente Prospecto, nos encontramos al corriente en el pago de capital e intereses adeudados.

A continuación se presenta un resumen con las principales obligaciones de hacer o no hacer los cuales se encuentran contenidos en los principales créditos vigentes de nuestra deuda bancaria total al 30 de septiembre del 2012.

### Obligaciones de Hacer:

- Mantener en todo momento una razón de Deuda Neta / EBITDA menor a 3.0x (veces) en resultados trimestrales;
- Mantener en todo momento una razón de EBITDA / Intereses Pagados mayor a 3.5x (veces) en resultados trimestrales;
- Informar en todo momento de la existencia de cualquier litigio judicial; y
- Mantener el control de por lo menos el 50% del EBITDA de las empresas que se dejaron en garantía en los contratos bilaterales.

### Obligaciones de No Hacer

- No fusionarse escindirse, transformarse ni cambiar su giro ni capital social, siempre y cuando ponga en riesgo la capacidad de pago de la Compañía; y
- No vender sus activos salvo el 7.5% del total del activo fijo.

**Lo anterior indica las obligaciones de hacer y no hacer en forma enunciativa más no limitativa.**

### *Certificados Bursátiles*

### Obligaciones de Hacer:

- Subsanar, en un término de quince (15) Días Hábiles cualquier error o inexactitud de la información financiera y de cualquier otra naturaleza que le sea requerida por la CNBV y la BMV; y
- A cumplir con todos los requerimientos de presentación o divulgación de información a que esté obligada la Emisora en términos de la LMV, las Disposiciones de Emisoras y las demás disposiciones aplicables. Adicionalmente, previa solicitud por escrito del Representante Común, la Emisora deberá entregarle un

certificado indicando el cumplimiento por parte de la Emisora de las “Obligaciones de Hacer” y “Obligaciones de No Hacer” establecidas en el Título. Asimismo, la Emisora deberá entregar al Representante Común cualquier información que éste le solicite, actuando en forma razonable, respecto de la información financiera de la Emisora.

**Obligaciones de No Hacer:**

- No cambiar de giro preponderante de su negocio.
- La Emisora no podrá fusionarse (o consolidarse de cualquier otra forma) o escindirse, salvo que la sociedad o entidad que resulte de la fusión o escisión asuma expresamente las obligaciones de la Emisora conforme a los Certificados Bursátiles. Asimismo, la Emisora no podrá vender, transmitir o de cualquier otra forma disponer del 10% (diez por ciento) o más de los activos consolidados de la Emisora, con base a los estados financieros más recientes disponibles.

A la fecha del presente Prospecto cumplimos con todas las restricciones y condiciones establecidas en los contratos de financiamiento y se encuentra al corriente en el pago de principal e intereses.

No contamos con algún beneficio o convenio adicional, así como causas de vencimiento anticipado, que se otorgue a cualquier valor de deuda emitido en el extranjero o crédito de cualquier naturaleza, que resulte distinto a los establecimientos en las emisiones realizadas en el mercado nacional.

## 6. COMENTARIOS Y ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DE OPERACIÓN Y SITUACIÓN FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA

Los siguientes comentarios deben leerse en conjunto con los Estados Financieros contenidos en este Prospecto. Los Estados Financieros para los años completos 2011, 2010 y 2009 fueron preparados de conformidad con NIF, y los periodos de 9 meses concluidos el 30 de septiembre de 2012 y 2011 fueron preparados de conformidad con IFRS. A menos que se especifique lo contrario, la información financiera contenida en esta sección se presenta en millones de Pesos nominales de cada período.

Esta sección contiene declaraciones a futuro que implican riesgos e incertidumbres. Nuestros resultados reales pueden diferir significativamente de aquellos discutidos en las declaraciones a futuro como resultado de diversos factores, incluyendo, sin limitarse a, aquellos señalados en las secciones “Declaraciones a Futuro” y “Factores de Riesgo”, así como el resto de la información incluida en el presente Prospecto.

### Descripción General

Somos el operador de restaurantes más grande en América Latina de marcas líderes a nivel global dentro de los segmentos de comida rápida, cafeterías y comida casual. Cuenta con un portafolio diversificado con marcas como Domino's Pizza, Starbucks, Burger King, Chili's, California Pizza Kitchen, PF Chang's, Pei-Wei e Italianni's. La empresa opera actualmente 1,388 unidades en México, Argentina, Chile y Colombia. Su modelo de negocio incluye el respaldo a sus marcas a través de un Centro de Servicios Compartidos, que brinda todos los Procesos Administrativos y de Desarrollo, así como la Cadena de Suministro. Cuenta con más de 26,698 empleados (entre administrativos y operativos) en cuatro países.

Nuestra plataforma de distribución DIA es una parte fundamental del Centro de Servicios Compartidos, ya que a través de ésta, Alsea administra la cadena de suministro de las marcas y establecimientos que opera, permitiéndoles concentrar sus esfuerzos en la optimización de sus operaciones y el servicio al cliente. Alsea considera que, a través de DIA, cuenta con una de las logísticas de distribución de alimentos más importantes de México, con una cobertura a nivel nacional, a través de sus cuatro centros de distribución ubicados estratégicamente en la Ciudad de México, Hermosillo, Monterrey y Cancún. Al 31 de diciembre de 2011, DIA daba servicio de distribución de materias primas a 1,367 establecimientos en todo México, haciendo entregas dos veces por semana en 137 ciudades del país.

La siguiente tabla presenta un Estado Consolidado 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 y 2009:

(cifras en millones de Pesos)	Estado Consolidado de Resultados							
	Al 31 de Diciembre de 2011, 2010 y 2009							
	2011	Margen %	2010	Margen %	Cambio %*	2009	Margen %	Cambio %
Ventas Netas	\$10,668.8	100.0%	\$8,947.5	100.0%	19.2%	\$8,587.1	100.0%	4.2%
Utilidad Bruta	6,881.2	64.5%	5,774.4	64.5%	19.2%	5,420.6	63.1%	6.5%
EBITDA	1,259.5	11.8%	1,003.1	11.2%	25.6%	1,000.3	11.6%	0.4%
Utilidad de Operación	535.7	5.0%	328.1	3.7%	63.3%	335.1	3.9%	(2.1)%
Utilidad Neta Consolidada	\$230.1	2.2%	\$159.0	1.8%	44.7%	107.0	1.2%	48.6%
UPA	0.3331	N.A.	0.2485	N.A.	34.0%	0.1695	N.A.	46.6%

\*El cambio en % es contra el año anterior.

### Ambiente económico

Nuestro negocio está vinculado con el panorama económico de México y de la región de Latinoamérica, incluyendo la evolución del crecimiento del PIB y PIB per cápita de nuestro objetivo de mercado. Como resultado de lo anterior, nuestro desempeño y nuestra habilidad para implementar estrategias de negocio se podrían ver afectadas por cambios generales en la economía global.

Durante el tercer trimestre de 2012 el panorama económico mundial no ha mejorado de manera significativa, debido a la persistencia en la incertidumbre relacionada con la situación fiscal y financiera de diversos países en la zona del euro y al moderado crecimiento económico de los Estados Unidos de América y a la desaceleración de algunas economías emergentes.

No obstante, México presenta sólidos fundamentos macroeconómicos que han permitido que el país se haya mostrado resistente ante el entorno económico mundial adverso. En 2012 México ha continuado el proceso de recuperación económica iniciado a mediados de 2009. Desde finales de 2010 el nivel del Producto Interno Bruto (PIB) de México es superior a los niveles registrados antes de la crisis económica y financiera de 2008-2009. De esta manera, en 2011 el PIB presentó un crecimiento anual de 3.9% en términos reales, y en el primer semestre de 2012 creció a una tasa anual de 4.3% real. En lo que corresponde al desempeño de la inflación, durante 2011 ésta presentó niveles más bajos que el año previo. En particular, su nivel promedio fue de 3.41% (en 2010 este dato fue 4.16%).

En la misma medida, las economías de Latinoamérica han mostrado una capacidad de resistencia significativa a los efectos de la crisis financiera de 2008-2009, y su recuperación ha sido más rápida que en otras regiones del mundo, incluyendo los países de la OCDE. El PIB en la región de Latinoamérica y el Caribe registró una expansión de 4.5% en 2011, contra 6.2% durante el año previo.

FUENTE: Banxico

### **Factores que afectan nuestros resultados**

#### *Ventas Netas*

Los ingresos relacionados con la venta de productos se reconocen conforme éstos se entregan a los clientes; los ingresos por servicios se reconocen conforme se prestan. Los ingresos de Alsea provienen principalmente de (i) la venta de alimentos y bebidas a través de los distintos formatos de establecimientos que opera, (ii) el pago de regalías por parte de los subfranquiarios del sistema Domino's Pizza México, y (iii) las actividades de distribución y logística proporcionados a los distintos subfranquiarios del sistema Domino's Pizza en México y a otros franquiciarios del sistema Burger King en México.

#### *Costo de Ventas y Gastos de Operación*

El componente principal del costo de ventas es el costo de las materias primas necesarias para elaborar los alimentos y bebidas que se venden en nuestros establecimientos. El costo de ventas representa el costo de las materias primas utilizadas para la elaboración de los productos vendidos.

Los gastos operativos se componen principalmente de salarios y prestaciones, los pagos de renta y mantenimiento de los equipos e inmuebles donde se ubican las unidades, los pagos de regalías de las diferentes marcas y los gastos de publicidad y mercadotecnia en que incurrimos en relación con todas sus marcas.

A continuación se presentan los principales factores que afectan los costos y gastos operativos de Alsea:

- Variaciones en precio de los insumos utilizados en la elaboración de los alimentos;
- Costo de los energéticos (energía eléctrica y gas principalmente) utilizados en los procesos de producción;
- Variaciones en el costo de distribución de los insumos;
- Gastos de personal administrativo y operativo;
- Fluctuaciones en el tipo de cambio.

#### *Ingresos y costos 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.

Estamos expuestos a riesgos de mercado resultantes de variaciones en tipo de cambio y tasas de interés. Las variaciones en el tipo de cambio y tasas de interés pueden presentarse como resultado de cambios en las condiciones económicas tanto a nivel nacional como internacional, políticas fiscales y monetarias, liquidez de los mercados,

eventos políticos, catástrofes y desastres naturales, entre otras ajenas a la empresa. El resultado integral de financiamiento se puede ver afectado por las variables antes mencionadas cuando provocan cambios considerables en la paridad del peso contra el dólar.

En ambientes inflacionarios, el efecto monetario se determinó multiplicando la diferencia entre los activos y pasivos monetarios al inicio de cada mes, incluyendo los impuestos diferidos, por la inflación hasta el cierre del ejercicio. La suma de los resultados así obtenidos representa el efecto monetario favorable provocado por la inflación, que se llevó a los resultados del ejercicio.

Los aumentos en la inflación, son considerados escenarios adversos para nosotros. Lo anterior derivado del consumo de bienes agrícolas, combustibles, y compra de materias primas e inventarios en general.

## **6.1. Resultados de Operación**

### Ventas

Nuestras ventas netas aumentaron 26.5% a 3,502.4 millones de Pesos en el tercer trimestre de 2012 en comparación con los 2,768.8 millones de Pesos del año anterior. Este incremento refleja el crecimiento en las ventas de los segmentos de Alimentos y Bebidas en México y Latinoamérica, derivado principalmente del crecimiento de 11.2% en las ventas mismas tiendas, de la expansión en el número de unidades y al incremento en las ventas de la distribuidora con terceros. El crecimiento en ventas de las marcas se debió al incremento en ventas mismas tiendas de las operaciones en México y Latinoamérica, derivado del aumento en el número de órdenes y ticket promedio, resultado de las diferentes estrategias comerciales y de comunicación creadas por las marcas, así como a la expansión neta de 102 unidades corporativas en los últimos doce meses y a una mejora sostenida en la capacidad de consumo de los países donde operamos.

Nuestras 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 América Latina, 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 América Latina, como consecuencia de las estrategias comerciales creadas en las diferentes marcas, generando un mayor número de órdenes y un incremento en el ticket promedio.

De igual manera, nuestras ventas netas aumentaron 4.2% a 8,947.5 millones de Pesos en el año completo 2010 en comparación con los 8,587.1 millones de Pesos de 2009. Este incremento refleja el crecimiento en las ventas de Alimentos y Bebidas México y Alimentos y Bebidas América Latina, derivado principalmente de la expansión en el número de unidades y el crecimiento de 3.8% en las ventas mismas tiendas. Dichos efectos positivos fueron parcialmente compensados a causa del efecto negativo de una semana adicional de operación en 2009, y en menor medida a la disminución en los ingresos de la distribuidora con terceros. El crecimiento en ventas de las marcas se debió al incremento neto de 59 unidades corporativas durante 2010, así como al crecimiento en ventas mismas tiendas, lo cual en su mayor parte es atribuible al continuo crecimiento en ventas mismas tiendas de la marca Starbucks Coffee, las operaciones de Argentina y las marcas de Comida Casual, compensado con la disminución en ventas mismas tiendas de algunas de las marcas en México y Colombia.

### Utilidad Bruta

Durante el tercer trimestre de 2012 nuestra utilidad bruta presentó un aumento de 494.5 millones de Pesos al llegar a 2,268.4 millones de Pesos, con un margen bruto de 64.8% en comparación con el 64.1% registrado en el mismo periodo del año anterior. La mejora de 0.7 puntos porcentuales en el margen bruto se atribuye principalmente como consecuencia de la mezcla de negocios generada, en donde, las unidades con mayor crecimiento en ventas son aquellas que tienen un menor costo como porcentaje de las mismas. Dicho efecto fue parcialmente compensado con la afectación en el costo, derivado de la depreciación del peso frente al dólar en los últimos doce meses, y en menor medida a la pérdida de margen bruto como consecuencia del costo generado por mayor venta de la distribuidora con terceros.

Durante los doce meses terminados en 2011 nuestra 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.

Asimismo, durante los doce meses terminados en 2010 nuestra utilidad bruta presentó un aumento de 353.8 millones de Pesos al llegar a 5,774.4 millones de Pesos con un margen bruto de 64.5% en comparación con el 63.1% registrado en 2009. La mejora de 1.4 puntos porcentuales en el margen bruto se atribuye a la disminución en el costo de los insumos debido principalmente a la apreciación del peso mexicano frente al dólar americano, en donde el tipo de cambio promedio para 2010 fue de 12.63 Pesos por dólar en comparación con los 13.49 Pesos por dólar de 2009, así como a las eficiencias operativas logradas durante el año, y al efecto en la mezcla de negocios del portafolio de Asea, donde actualmente las unidades de negocio con mayor crecimiento en ventas son aquellas que tienen un menor costo como porcentaje de las mismas.

### Gastos de Operación

Nuestros gastos de operación (excluyendo depreciación y amortización) disminuyeron como porcentaje de las ventas en 0.7 puntos porcentuales al pasar de 53.8% durante el tercer trimestre de 2011 a 53.1% durante el mismo periodo de 2012. Dicha mejora es atribuible principalmente a la marginalidad derivada del crecimiento en ventas mismas tiendas, al incremento en el número de unidades y en menor medida a las eficiencias operativas logradas en el periodo. Dichos efectos fueron parcialmente compensados por la mezcla de negocios antes mencionada, en donde las unidades de mayor crecimiento en ventas son aquellas que generan un mayor gasto como porcentaje de las mismas.

Nuestros 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.

Durante 2010, nuestros gastos de operación (excluyendo depreciación y amortización) aumentaron como porcentaje de las ventas en 1.8 puntos porcentuales contra el mismo periodo de 2009. Lo anterior se debió principalmente al efecto de la base comparativa de 2009 como resultado de la marginalidad generada por la semana adicional de operación (“semana 53”), al aumento del gasto en mano de obra debido a la apertura neta de 59 unidades corporativas. En menor medida, por el aumento al gasto publicitario para la estrategia de valor de Domino’s Pizza México, a mayores impuestos locales en las operaciones de Argentina derivado del crecimiento en sus ingresos y al aumento en los gastos relacionados con el costo de la energía eléctrica, diesel y gas. Dichos efectos fueron parcialmente compensados con la marginalidad derivada del incremento en el número de unidades, el crecimiento en ventas mismas tiendas y las eficiencias operativas generadas en el año.

### EBITDA

Nuestro EBITDA creció 44.3% para llegar a 412.5 millones de Pesos al cierre del tercer trimestre de 2012, en comparación con los 285.9 millones de Pesos del mismo periodo del año anterior. El incremento en el EBITDA por 126.6 millones de Pesos es atribuible principalmente al crecimiento en ventas mismas tiendas y al incremento en el número de unidades. El margen EBITDA aumentó como porcentaje de las ventas en 1.5 puntos porcentuales al pasar de 10.3% en el tercer trimestre de 2011, a 11.8% durante el mismo periodo de 2012. La mejora en el margen es atribuible al incremento en las ventas mismas tiendas y a la mezcla de negocios, en donde las unidades con mayor crecimiento son las que tienen un mayor margen EBITDA como porcentaje de sus ventas.

Nuestro 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 nuestras diferentes marcas, 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.

En la misma medida, Nuestro EBITDA creció 0.3% para llegar a 1,003.1 millones de Pesos en 2010, en comparación con los 1,000.3 millones de Pesos del año anterior. Este incremento se debió a la variación positiva de 6.5% en la utilidad bruta y al incremento de 7.1% en los gastos de operación. El margen EBITDA disminuyó 0.4 puntos porcentuales al pasar de 11.6% en el año completo 2009 a 11.2% en el mismo período de 2010.

#### Utilidad de Operación

Durante el tercer trimestre de 2012 la utilidad de operación presentó un incremento de 70.7%, equivalente a 83.8 millones de Pesos al cerrar en 202.4 millones de Pesos en comparación con los 118.6 millones de Pesos del mismo periodo en 2011. Lo anterior se debió principalmente al incremento de 126.6 millones de Pesos en nuestro EBITDA, efecto que fue compensado con el aumento de 40.3 millones de Pesos en la depreciación y amortización debido al plan de expansión realizado por la Compañía en los últimos doce meses. El margen operativo aumento 150 puntos base contra el mismo periodo del año anterior, derivado de un mayor apalancamiento como consecuencia de las inversiones realizadas en los últimos doce meses.

Al cierre de 2011 nuestra 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 48.5 millones de Pesos en la depreciación y amortización debido al plan de expansión realizado por nosotros en los últimos doce meses.

En 2010, nuestra utilidad de operación disminuyó 7.0 millones de Pesos al cerrar en 328.1 millones de Pesos en comparación con los 335.1 millones de Pesos del mismo periodo en 2009. Lo anterior debido principalmente al incremento de 9.9 millones de Pesos en la depreciación y amortización, como consecuencia de la depreciación de activos de nuevas unidades y a la amortización de gastos preoperativos relacionados a la apertura de unidades.

#### Utilidad Neta Consolidada

Nuestra utilidad neta consolidada del trimestre aumentó 7.0 millones de Pesos para cerrar en 94.6 millones de Pesos en comparación con los 87.6 millones de Pesos del tercer trimestre de 2011, debido principalmente a la variación positiva de 83.8 millones de Pesos en la utilidad de operación, y al incremento de 1.7 millones de Pesos en la participación con las asociadas. Dichas variaciones fueron parcialmente compensadas con el incremento de 61.6 millones de Pesos en el resultado neto financiero derivado principalmente de los créditos solicitados para la adquisición de Italianni's, y el aumento de 16.9 millones de Pesos en los impuestos a la utilidad.

Nuestra utilidad neta consolidada durante el año completo 2011 creció 44.7% al pasar de 159.0 millones de Pesos en 2010 a 230.1 millones de Pesos en 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.

Asimismo, nuestra utilidad neta consolidada del año completo 2010, presentó un aumento de 52.0 millones de Pesos en comparación con 2009 debido principalmente al incremento de 60.4 millones de Pesos en otros productos, a la disminución de 31.9 millones de Pesos en operaciones discontinuadas, a la disminución de 41.0 millones de Pesos en el resultado integral de financiamiento y al incremento de 8.3 millones de Pesos en la participación de los resultados de asociadas. Dichas variaciones fueron parcialmente compensadas a consecuencia del aumento de 82.7 millones de Pesos en los impuestos a la utilidad y a la disminución de 7.0 millones de Pesos en la utilidad de operación.

#### Utilidad por Acción

Nuestra UPA de los últimos doce meses terminados al 30 de septiembre de 2012, aumentó a 0.4710 Pesos en comparación con los 0.2906 Pesos de los doce meses concluidos el 30 de septiembre de 2011, debido a que hubo un mejor resultado de la Compañía.

Nuestra UPA de los 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. Asimismo, la UPA de \$0.2485

Pesos de los doce meses en 2010, presentó un aumento frente a la UPA del mismo periodo de 2009, al cerrar en \$0.1695 Pesos por acción.

### Resultados por Segmento

A continuación presentamos en millones de Pesos las ventas netas y el EBITDA por segmento de negocio por los tres trimestres de 2012:

#### Tercer trimestre de 2012

Ventas Netas por Segmento	Tercer Trimestre de 2012	% Cont.	Tercer Trimestre de 2011	% Cont.	% Var.
Alimentos y Bebidas México	\$2,206.1	63.0%	\$1,785.2	64.5%	23.6%
Alimentos y Bebidas América Latina	948.2	27.1%	662.5	23.9%	43.1%
Distribución y Producción	1,014.3	28.9%	856.2	30.9%	18.5%
Operaciones Intercompañías	(666.2)	(19.0)%	(535.1)	(19.3)%	24.5%
<b>Ventas Netas Consolidadas</b>	<b>3,502.4</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,768.8</b>	<b>100.0%</b>	<b>26.5%</b>

EBITDA por Segmento	Tercer Trimestre de 2012	% Cont.	Margen	Tercer Trimestre de 2011	% Cont.	Margen	% Var.
Alimentos y Bebidas México	\$312.7	75.8%	14.2%	\$213.7	74.8%	12.0%	46.3%
Alimentos y Bebidas América Latina	71.7	17.4%	7.6%	57.4	20.1%	8.7%	24.8%
Distribución y Producción	28.4	6.9%	2.8%	(10.0)	(3.5)%	(1.2)%	382.4%
Otros <sup>(3)</sup>	(0.2)	(0.1)%	N.A.	24.8	8.7%	N.A.	(100.9)%
<b>EBITDA Consolidado</b>	<b>412.5</b>	<b>100%</b>	<b>11.8%</b>	<b>285.9</b>	<b>100%</b>	<b>10.3%</b>	<b>44.3%</b>

#### Segundo trimestre de 2012

Ventas Netas por Segmento	Segundo Trimestre de 2012	% Cont.	Segundo Trimestre de 2011	% Cont.	% Var.
Alimentos y Bebidas México	\$2,227.3	65.0%	\$1,771.5	68.3%	25.7%
Alimentos y Bebidas América Latina	847.4	24.7%	536.6	20.7%	57.9%
Distribución y Producción	1,034.9	30.2%	821.1	31.6%	26.0%
Operaciones Intercompañías <sup>(3)</sup>	(683.0)	(19.9)%	(534.0)	(20.6)%	27.9%
<b>Ventas Netas Consolidadas</b>	<b>3,426.6</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,595.1</b>	<b>100.0%</b>	<b>32.0%</b>

EBITDA por Segmento	Segundo Trimestre de 2012	% Cont.	Margen	Segundo Trimestre de 2011	% Cont.	Margen	% Var.
Alimentos y Bebidas México	\$333.9	77.4%	15.0%	\$236.8	75.7%	13.4%	41.0%
Alimentos y Bebidas Latinoamérica	68.6	15.9%	8.1%	46.0	14.7%	8.6%	49.1%
Distribución y Producción	24.7	5.7%	2.4%	22.8	7.3%	2.8%	8.2%
Otros	4.0	0.9%	N.A.	7.0	2.2%	N.A.	-42.7%
<b>EBITDA Consolidado</b>	<b>431.2</b>	<b>100%</b>	<b>12.6%</b>	<b>312.6</b>	<b>100%</b>	<b>12.0%</b>	<b>37.9%</b>

Primer trimestre de 2012

Ventas Netas por Segmento	Primer Trimestre de 2012	% Cont.	Primer Trimestre de 2011	% Cont.	% Var.
Alimentos y Bebidas México	\$1,968.0	66.2%	\$1,664.5	69.4%	18.2%
Alimentos y Bebidas Latinoamérica	694.2	23.4%	470.4	19.6%	47.6%
Distribución y Producción	899.9	30.3%	762.8	31.8%	18.0%
Operaciones Intercompañías	(591.3)	(19.9)%	(500.9)	(20.9)%	18.0%
<b>Ventas Netas Consolidadas</b>	<b>2,970.8</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,396.7</b>	<b>100.0%</b>	<b>24.0%</b>

EBITDA por Segmento	Primer Trimestre de 2012	% Cont.	Margen	Primer Trimestre de 2011	% Cont.	Margen	% Var.
Alimentos y Bebidas México	\$233.9	80.8%	11.9%	\$179.3	78.3%	10.8%	30.4%
Alimentos y Bebidas Latinoamérica	32.9	11.4%	4.7%	26.0	11.4%	5.5%	26.2%
Distribución y Producción	10.7	3.7%	1.2%	135.5	5.9%	1.8%	(20.7)%
Otros	11.9	4.1%	N.A.	10.2	4.5%	N.A.	16.5%
<b>EBITDA Consolidado</b>	<b>289.3</b>	<b>100%</b>	<b>9.7%</b>	<b>229.1</b>	<b>100%</b>	<b>9.6%</b>	<b>26.3%</b>

Asimismo, a continuación presentamos en millones de Pesos las ventas netas y el EBITDA por segmento de negocio para los años completos 2011, 2010 y 2009:

Ventas Netas por Segmento	2011	% Cont.	2010	% Cont.	% Var.*	2009	% Cont.	% Var.
Alimentos y Bebidas México	\$7,083.8	66.4%	\$6,111.2	68.3%	15.9%	\$6,032.0	70.2%	1.3%
Alimentos y Bebidas América Latina	2,401.7	22.5%	1,762.1	19.7%	36.3%	1,407.7	16.4%	25.2%
Distribución y Producción	3,395.6	31.8%	2,973.9	33.2%	14.2%	3,065.5	35.7%	(3.0)%
Operaciones Intercompañías(3)	(2,212.3)	(20.7)%	(1,899.7)	(21.2)%	16.5%	(1,918.0)	(22.3)%	(1.0)%
Ventas Netas Consolidadas	\$ 10,668.8	100.0%	\$ 8,947.5	100.0%	19.2%	\$8,587.1	100.0%	4.8%

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

EBITDA por Segmento	2011	% Cont.	Margen	2010	% Cont.	Margen	% Var.*	2009	% Cont.	Margen	% Var.
Alimentos y Bebidas México	\$973.7	77.3%	13.7%	\$701.4	69.9%	11.5%	38.8%	\$696.8	69.7%	11.6%	0.7%
Alimentos y Bebidas América Latina	200.6	15.9%	8.4%	130.9	13.1%	7.4%	53.2%	67.2	6.7%	4.8%	94.7%
Distribución y Producción	46.3	3.7%	1.4%	146.3	14.6%	4.9%	-68.3%	171.5	17.1%	5.6%	(14.7)%
Otros(3)	39.0	3.1%	N.A.	24.5	2.4%	N.A.	59.1%	64.8	6.4%	N.A.	(62.2)%
EBITDA Consolidado	\$1,259.5	100%	11.8%	\$1,003.1	100%	11.2%	25.6%	\$1,000.3	100.0%	11.6%	0.3%

\*El cambio en % es contra el año anterior.

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

Alimentos y Bebidas México

Nuestras ventas del tercer trimestre de 2012 aumentaron 23.6% a 2,206.1 millones de Pesos en comparación con 1,785.2 millones de Pesos del mismo periodo de 2011. Esta variación favorable de 420.9 millones de Pesos es atribuible principalmente al crecimiento en ventas mismas tiendas del segmento en México y a la apertura neta de 62

unidades corporativas de las diferentes marcas en los últimos doce meses, incluyendo la adquisición de las unidades de Italianni's.

Nuestras 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 doce meses de 2011 y al crecimiento en ventas mismas tiendas de las diferentes marcas del portafolio que operan en México. Asimismo, las ventas del año completo 2010 aumentaron 1.3% a 6,111.2 millones de Pesos en comparación con 6,032.0 millones de Pesos en 2009. La variación favorable en este periodo por 79.1 millones de Pesos es atribuible principalmente a la apertura neta de 37 unidades corporativas de las diferentes marcas en los doce meses de 2010 y al crecimiento en ventas mismas tiendas de algunas de las marcas en México. Lo anterior fue parcialmente compensado por una semana menos de ingresos en 2010 contra la base comparativa de 53 semanas de 2009.

Nuestro EBITDA aumentó 46.3% durante el tercer trimestre de 2012, llegando a 312.7 millones de Pesos en comparación con los 213.7 millones de Pesos del mismo periodo del año anterior. Dicho aumento es atribuible a la marginalidad generada por el incremento en las ventas mismas tiendas y en menor medida al efecto como consecuencia de la mezcla de negocios antes mencionada.

Nuestro 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. De la misma manera, durante el año 2010, el EBITDA aumentó 0.7% durante el año completo, llegando a 701.4 millones de Pesos en comparación con los 696.8 millones de Pesos del mismo periodo del año anterior. Dicho aumento es atribuible principalmente a la mejora en el margen bruto derivado de la apreciación del peso frente al dólar. Este efecto fue parcialmente compensado por la disminución en ventas mismas tiendas de algunas marcas en México.

#### Alimentos y Bebidas Latinoamérica

Nuestra división de Alimentos y Bebidas América Latina representó 27.1% de nuestras ventas consolidadas y estaba conformada al cierre del tercer trimestre de 2012 por las operaciones de Burger King en Argentina, Chile y Colombia así como Domino's Pizza Colombia, Starbucks Argentina y PF Chang's Chile, con un total de 194 unidades. Este segmento presentó un incremento en ventas de 43.1%, llegando a 948.2 millones de Pesos en comparación con los 662.5 millones de Pesos del tercer trimestre en el año anterior. Esta variación positiva de 285.7 millones de Pesos se debió principalmente al incremento en las ventas mismas tiendas de la división en América Latina y a la apertura neta de 40 unidades corporativas de dicho segmento durante los últimos doce meses.

Nuestra división de Alimentos y Bebidas Latinoamérica representó 22.5% de nuestras ventas consolidadas 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 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 Latinoamérica y a la apertura neta de 34 unidades corporativas en dicho segmento durante los últimos doce meses. Asimismo, nuestra división de Alimentos y Bebidas Latinoamérica representó 19.7% de las ventas consolidadas de Alsea en 2010 con un total de 138 unidades. Este segmento presentó un incremento en ventas de 25.2%, llegando a 1,762.1 millones de Pesos en comparación con los 1,407.7 millones de Pesos del 2009. Esta variación positiva de 354.4 millones de Pesos se debió principalmente al incremento en las ventas mismas tiendas de la división en Latinoamérica y a la apertura neta de 22 unidades durante los últimos doce meses.

Nuestro EBITDA de Alimentos y Bebidas América Latina al cierre del tercer trimestre de 2012, aumentó 24.8% llegando a 71.7 millones de Pesos, en comparación con los 57.4 millones de Pesos del mismo periodo en 2011. Dicho incremento es atribuible principalmente al crecimiento en las ventas mismas tiendas, al incremento en el número de unidades en operación y a la disminución del efecto por nuevos negocios como consecuencia de la consolidación de las marcas en los diferentes países.

Nuestro EBITDA de Alimentos y Bebidas América Latina 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 operamos. De la misma manera, al cierre de 2010, el EBITDA aumentó 94.7% llegando a 130.9 millones de Pesos, en comparación con los 67.2 millones de Pesos de 2009. El margen EBITDA creció durante este periodo 2.6 puntos porcentuales para cerrar en 7.4%. Dichos incrementos son atribuibles principalmente a la marginalidad obtenida por el crecimiento en las ventas mismas tiendas, el incremento en el número de unidades en operación, por la disminución en el costo de ventas derivado de la apreciación de las diferentes monedas en relación al dólar americano en los países donde tenemos operaciones y a la disminución del efecto por nuevos negocios como consecuencia de la consolidación de las marcas en los diferentes países.

### Distribución y Producción

Nuestras ventas netas durante el tercer trimestre de 2012 aumentaron 18.5% a 1,014.3 millones de Pesos en comparación con 856.2 millones de Pesos del mismo trimestre de 2011. Lo anterior es atribuible al aumento en las ventas mismas tiendas de las marcas en México y al crecimiento en el número de unidades atendidas en los últimos doce meses, abasteciendo a un total de 1,471 unidades al 30 de septiembre de 2012, en comparación con 1,348 unidades del mismo periodo en el año anterior, lo que representó un incremento de 9.1%. Nuestra venta a terceros aumentó 8.6% para llegar a 342.6 millones de Pesos, derivado principalmente por el crecimiento en ventas mismas tiendas del Sistema Burger King y Domino's Pizza en México.

Nuestras 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%. Nuestra 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. En forma contraria, las ventas netas durante el año completo 2010 disminuyeron 3.0% a 2,973.9 millones de Pesos en comparación con 3,065.5 millones de Pesos del mismo periodo del 2009. Lo anterior es atribuible a una semana menos de ventas en comparación con el año anterior y en menor medida a la disminución en las ventas del sistema de Domino's Pizza y Burger King en México, lo cual fue parcialmente compensado con el crecimiento en el número de unidades atendidas en los últimos doce meses y al crecimiento en ventas mismas tiendas de las otras marcas que atiende, abasteciendo a un total de 1,344 unidades al 31 de diciembre de 2010, en comparación con 1,305 unidades del año anterior, lo que representó un incremento de 3.0%. Nuestra venta a terceros durante este periodo disminuyó 6.2% para llegar a 1,065.0 millones de Pesos, derivado principalmente por la disminución en las ventas de franquiciatarios de Burger King y subfranquiciatarios de Domino's Pizza en México.

Nuestro EBITDA aumentó 38.4 millones de Pesos durante el tercer trimestre de 2012, para cerrar en 28.4 millones de Pesos en comparación con el EBITDA negativo de 10.0 millones de Pesos del mismo trimestre en el año anterior, lo que representó un crecimiento de 382.4%. El margen EBITDA de 2.8% presentó una variación positiva de 4.0 puntos porcentuales en comparación con el mismo periodo del año anterior. Dicha variación positiva es atribuible a un menor costo como resultado de la mezcla de negocios y, a las eficiencias y apalancamiento operativo logrado durante el periodo.

Nuestro 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. De la misma manera en el año 2010, el EBITDA disminuyó 25.2 millones de Pesos, para alcanzar los 146.3 millones de Pesos en comparación con 171.5 millones de Pesos de 2009, lo que representó una disminución de 14.7% durante este periodo. Nuestro margen EBITDA de 4.9% en 2010 presentó una variación negativa de 0.7 puntos porcentuales en comparación con el mismo periodo del año anterior. Esta variación se debe principalmente a la pérdida de marginalidad como consecuencia de una semana menos de operación para 2010 en comparación con las 53 semanas de 2009, a un efecto en la mezcla de negocios y a los descuentos otorgados para el sistema de Domino's Pizza en México como consecuencia del apoyo otorgado a la estrategia de valor de la marca, la cual se enfoca en generar un mayor número de órdenes.

## **Resultados No-Operativos**

### *Ingresos y gastos financieros*

Nuestro gasto financiero en el tercer trimestre de 2012 aumentó a 55.6 millones de Pesos en comparación con el producto de 6.0 millones de Pesos generado en el mismo periodo en el año anterior. Dicha variación negativa de 61.6 millones de Pesos es principalmente resultado del incremento en los intereses pagados netos dado el aumento en la deuda total de la Compañía, a consecuencia de los créditos solicitados para la adquisición de Italianni's y a la variación negativa en el resultado cambiario de 39.2 millones de Pesos.

Nuestro 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 del año 2010. 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 créditos solicitados para la adquisición de Italianni's y en menor medida por el efecto que generó el prepagado de los Cebures Alsea09 y Alsea10 en los cuales se obtuvo 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 durante este periodo. Asimismo, el costo integral de financiamiento en el año completo 2010 disminuyó a 90.7 millones de Pesos en comparación con los 131.7 millones de Pesos del mismo periodo del año 2009. Dicha mejora durante este periodo fue de 41.0 millones de Pesos es atribuible a la disminución de 30.1 millones de Pesos en los intereses pagados netos, esto derivado de la disminución en el costo de la deuda como consecuencia del refinanciamiento llevado a cabo con las emisiones de los Certificados Bursátiles realizadas en diciembre de 2009 y marzo de 2010 y a la disminución de 10.9 millones de Pesos en la pérdida cambiaria.

### *Otros Gastos e Ingresos – Neto*

Este rubro presentó una variación desfavorable en 2011 de 137.6 millones de Pesos en comparación con el año 2010, a consecuencia de que durante este periodo 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. En forma contraria, este rubro presentó una variación favorable de 60.4 millones de Pesos en 2010 en comparación con el año 2009, a consecuencia de que durante el 2010 se tuvo el reconocimiento de los intereses y actualizaciones derivados de la recuperación de los saldos a favor del IVA correspondientes a los meses de mayo a diciembre de 2007 obtenidos en el mes de marzo de 2010 y también a la utilidad por la venta de la participación minoritaria de Starbucks Coffee en Brasil. Estas variaciones fueron parcialmente compensadas por el reconocimiento de la recuperación del crédito al salario de una de nuestras prestadoras de servicio, la provisión de los gastos relacionados con el procedimiento jurídico con Italianni's, así como por la baja de activos derivado del cierre de unidades llevado a cabo durante 2010.

### *Impuestos a la Utilidad*

Nuestro impuesto a la utilidad por 55.5 millones de Pesos presentó un incremento de 16.9 millones de Pesos en comparación con el mismo trimestre del año anterior, esto como resultado del crecimiento de 23.8 millones de Pesos en la utilidad antes de impuestos al cierre del tercer trimestre de 2012 y en menor medida al efecto generado por la consolidación de las operaciones en Latinoamérica, en donde algunos países tienen una tasa de impuesto superior a la de México.

Nuestra provisión de impuestos a la utilidad por 104.2 millones de Pesos durante el año 2011, presentó una disminución de 23.6 millones de Pesos en comparación con 2010. 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. Para 2010, la provisión de impuestos a la utilidad por 127.7 millones de Pesos, presentó un incremento de 82.6 millones de Pesos en comparación el año 2009. Dicha variación es atribuible principalmente al incremento de 55.9% en la utilidad antes de impuestos, así como a la variación en la tasa efectiva derivado del efecto generado por la pérdida antes de impuestos en algunas de las subsidiarias, en las cuales no se reconoció impuesto diferido durante el 2010 y al efecto generado por las operaciones de América Latina considerando que Argentina tiene una tasa de impuesto superior a la de México.

## **Estado de situación financiera**

### **Equipo de Tienda, Mejoras a Locales Arrendados e Inmuebles y Pre-Operativos**

Durante el tercer trimestre de 2012, nuestro incremento de 2,019.8 millones de Pesos en este rubro se debió principalmente a la adquisición de la operación de Italianni's en México y en menor medida, a la adquisición de

activos y aperturas de nuevas unidades como parte del programa de expansión de los últimos doce meses. Dichos efectos, fueron parcialmente compensados con la amortización y depreciación de activos de acuerdo a las políticas contables y en menor medida a la baja de activos por cierre de unidades.

Nuestro incremento de 487.5 millones de Pesos en este rubro al cierre de 2011, en comparación con el cierre de 2010, 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. Para el cierre de 2010, se generó un incremento de 59.2 millones de Pesos en este rubro, en comparación con el cierre de 2009, lo cual 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 y en menor medida a la baja de activos por cierre de unidades.

Durante los nueve meses terminados al 30 de septiembre de 2012, Alsea realizó inversiones de capital por 2,537.6 millones de Pesos. De los 2,460.9 millones de Pesos, equivalente al 97.0% del total de las inversiones, 1,910.0 millones de Pesos se destinaron para la adquisición de Italianni's y 550.9 millones de Pesos a la apertura de unidades, renovación de equipos y remodelación de unidades existentes de las diferentes marcas que operamos. Los restantes 76.7 millones de Pesos en otros conceptos, destacando los proyectos de mejora y logística, así como las licencias de software entre otros.

Durante los doce meses terminados al 31 de diciembre de 2011, realizamos 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 operamos. 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. Para los doce meses terminados al 31 de diciembre de 2010, las inversiones de capital fueron en el orden de 761.9 millones de Pesos, de los cuales 695.6 millones de Pesos, equivalente al 91.3% 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 operamos. Los restantes 66.3 millones de Pesos en otros conceptos, destacando la reposición de maquinaria y equipo de DIA, los proyectos de mejora de procesos, así como las licencias de software. Asimismo, durante los doce meses terminados al 31 de diciembre de 2009, Alsea realizó inversiones de capital por 550.3 millones de Pesos, de los cuales 505.9 millones de Pesos, equivalente a 91.9% del total de las inversiones, se destinaron a la apertura de tiendas, renovación de equipos y remodelación de tiendas existentes de las diferentes marcas que operamos. Los restantes 44.4 millones de Pesos en otros conceptos, destacando las licencias de software, los proyectos de mejora de procesos incluyendo el de cadena de suministro, así como la reposición de maquinaria y equipo de DIA.

## **Inventarios**

Nuestros inventarios aumentaron de 360.9 millones de Pesos al 30 de septiembre de 2011 a 515.8 millones de Pesos al 30 de septiembre de 2012. Este aumento de 154.9 millones de Pesos es atribuible principalmente a la consolidación del inventario de Italianni's en Alsea como consecuencia de la adquisición, al incremento en el inventario de algunos insumos debido a compras de oportunidad y en menor medida, al crecimiento de inventario por nuevas unidades en operación.

Nuestros 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. Durante 2010 el incremento en inventarios fue proporcional al crecimiento en la operación durante el periodo. Asimismo, los inventarios al 31 de diciembre de 2009 disminuyeron a 336.9 millones de Pesos.

## **Depósitos en Garantía**

Nuestro aumento en la cuenta de otros activos circulantes de 2,306.3 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2011, en comparación con el cierre del 2010, es atribuible principalmente al depósito que se realizó al fideicomiso de administración como parte del proceso para la adquisición de Italianni's. Para los años 2010 y 2009 la variación no es representativa.

## **Impuestos a la utilidad diferidos y por reinversión de utilidades**

Nuestro impuesto sobre la renta diferido aumentó de 658.1 millones de Pesos al 30 de septiembre de 2011, a 809.3 millones de Pesos al 30 de septiembre de 2012. Este incremento de 151.2 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.

Nuestro 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 generaron principalmente como consecuencia al reconocimiento de las pérdidas fiscales y al efecto de las diferencias en tasas de depreciación financiera y fiscal. Asimismo, del 31 de diciembre de 2009 al mismo periodo del 2010, hubo un incremento de 77.3 millones de Pesos del impuesto sobre la renta diferido que se generó principalmente como consecuencia al reconocimiento de las pérdidas fiscales y al efecto de las diferencias en tasas de depreciación financiera y fiscal.

## **Proveedores**

Nuestros proveedores aumentaron de 676.7 millones de Pesos al 30 de septiembre de 2011, a 930.3 millones de Pesos al 30 de septiembre de 2012. Esta variación de 253.6 millones de Pesos, se generó principalmente como consecuencia de un mejor proceso de negociación, lo que se traduce en un aumento de 10 días de proveedores al haber pasado de 28 a 38 días en los últimos doce meses, y en menor medida por un mayor número de unidades en operación.

Nuestros proveedores aumentaron de 710.5 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2010, a 988.4 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2011. Esta variación de 277.9 millones de Pesos se generaron 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. En la misma medida, del 31 de diciembre de 2009 al 31 de diciembre del 2010, los proveedores aumentaron 151.4 millones de Pesos, que se generaron principalmente por un mayor número de unidades en operación y como consecuencia de un mejor proceso de negociación, lo que se traduce en un aumento de 7 días de proveedores al haber pasado de 34 a 41 días durante estos 12 meses.

## **Deuda Bancaria y Bursátil**

Al 30 de septiembre de 2012, nuestra la deuda total aumentó en 1,743.4 millones de Pesos, al cerrar en los 3,528.2 millones de Pesos en comparación con los 1,784.2 millones de Pesos en la misma fecha del año anterior. La deuda neta consolidada de la empresa en comparación con el cierre del tercer trimestre de 2011, aumentó 1,709.9 millones de Pesos, al cerrar en 2,809.9 millones de Pesos al 30 de septiembre de 2012 en comparación con los 1,100.0 millones de Pesos en mismo trimestre del año anterior. Este aumento es atribuible principalmente a la deuda requerida para hacer frente a la adquisición de Italianni's, y en menor medida a las necesidades de inversión de capital requeridas por la Compañía. Al 30 de septiembre de 2012, el 89.9% de la deuda era de largo plazo, y a esa misma fecha el 99.0% estaba denominada en Pesos mexicanos y el 1.0% en Pesos argentinos.

Al 31 de diciembre de 2011, nuestra deuda total 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 2010. Nuestra deuda neta consolidada 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 nuestro crecimiento orgánico y vertical. Asimismo, al 31 de diciembre de 2010, nuestra deuda total aumentó en 295.4 millones de Pesos, al cerrar en los 1,597.5 millones de Pesos en comparación con los 1,302.1 millones de Pesos en la misma fecha del año 2009. Nuestra deuda neta consolidada de la empresa en comparación con el 2009, aumentó 118.4 millones de Pesos, al cerrar en 957.3 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2010 en comparación con los 838.9 millones de Pesos al cierre de 2009. El aumento durante este periodo es atribuible principalmente a las necesidades de inversión de capital requeridas por nosotros.

Al 31 de diciembre de 2011, el 95.4% de nuestra deuda era de largo plazo, y a esa misma fecha el 100% estaba denominada en Pesos mexicanos. Al 31 de diciembre de 2010, el 85.6% de la deuda era de largo plazo, y a esa misma fecha el 97.2% estaba denominada en Pesos mexicanos, el 1.0% en Pesos chilenos y el 1.8% en Pesos

colombianos. Al 31 de diciembre de 2009, el 54.4% de la deuda es de largo plazo, y a esa misma fecha el 97.5% de la deuda estaba denominada en Pesos mexicanos y el 2.5% en Pesos chilenos.

En la siguiente tabla presentamos la estructura y el saldo de la deuda total en millones de Pesos al 30 de septiembre de 2012, así como los vencimientos que se tienen para los años subsecuentes y el porcentaje que representan sobre el saldo al cierre del periodo:

(Cifras en millones de Pesos)	Deuda Inicial	Saldo a Sep-12	Tasa de Referencia	Spread	Fecha de Vencimiento	Destino
<b>Banamex</b>	\$600.00	\$600.00	TIIE 28 días	1.40%	06/12/2016	
<b>Bancomer</b>	\$525.00	\$525.00	TIIE 28 días	1.40%	19/09/2016	
<b>HSBC</b>	\$736.67	\$736.67	TIIE 28 días	1.40%	18/10/2016	
<b>HSBC</b>	\$300.00	\$100.97	TIIE 28 días	1.50%	28/12/2015	Inversión, crecimiento y desarrollo de las marcas de Alsea
<b>Santander</b>	\$150.00	\$15.00	TIIE 28 días	0.15%	17/12/2012	
<b>Santander</b>	\$533.33	\$533.33	TIIE 28 días	1.25%	06/12/2016	
<b>Certificado Bursátil</b>	\$1,000.00	\$995.34	TIIE 28 días	1.30%	23/05/2014	
<b>Bancomer (Deuda Argentina)</b>	\$21.88	\$21.88	N.A.	18.50% (Tasa ARS)	30/10/2012	
<b>TOTAL</b>	<b>\$3,866.88</b>	<b>\$3,528.18</b>				

### Programa de Recompra de Acciones

Al 30 de septiembre de 2012, tuvimos un cierre con un saldo de cero acciones en el fondo de recompra. Durante los tres meses terminados el 30 de septiembre de 2012, realizamos operaciones de compra y venta por un total de 529,915 acciones por un monto aproximado de 9.6 millones de Pesos.

Al 31 de diciembre de 2011, teníamos un saldo en el fondo de recompra por 11.8 millones de acciones, por un monto aproximado de 144.6 millones de Pesos. Asimismo, al 31 de diciembre de 2010, teníamos un saldo en el fondo de recompra por 12.6 millones de acciones, por un monto aproximado de 143.2 millones de Pesos. En la misma medida, al 31 de diciembre de 2009, teníamos un saldo en el fondo de recompra por 16.4 millones de acciones, por un monto aproximado de 127.6 millones de Pesos.

### Razones Financieras

Al 30 de septiembre de 2012, las restricciones financieras establecidas en nuestros contratos de crédito quedaron de la siguiente manera: la relación de Deuda Neta a EBITDA últimos doce meses fue de 1.9 veces y el EBITDA últimos doce meses a intereses pagados últimos doce meses fue de 6.1 veces. El ROIC disminuyó de 7.7% a 7.5% durante los últimos doce meses terminados el 30 de septiembre de 2012. El ROE de los doce meses terminados el 30 de septiembre de 2012 fue de 9.4% en comparación con 6.1% del mismo período del año anterior.

Al 30 de diciembre de 2011, las restricciones financieras establecidas en nuestros contratos de crédito 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 ROIC aumentó de 5.3% a 8.3% durante los últimos doce meses terminados el 31 de diciembre de 2011. El ROE de los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2011 fue 7.3% en comparación con 5.1% del mismo período del año 2010.

Asimismo, al 31 de diciembre de 2010, la relación de deuda neta a EBITDA últimos doce meses fue de 0.95 veces, el pasivo total a capital contable fue de 0.96 veces, y el EBITDA últimos doce meses a intereses pagados últimos doce meses fue de 9.3 veces. Al 31 de diciembre de 2010 el ROIC disminuyó de 6.7% a 5.7% durante los últimos doce meses, debido principalmente al efecto comparativo de la semana 53 durante 2009. El ROE de los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2010 fue del 5.1% en comparación con 3.4% del mismo período del año 2009, principalmente como consecuencia del incremento en la utilidad neta y una ligera disminución en el capital contable debido al decreto y pago del dividendo por 246.0 millones de Pesos.

Para el cierre de 2009, la relación de deuda neta a EBITDA últimos doce meses fue de 0.84 veces, el pasivo total a capital contable fue de 0.85 veces, y el EBITDA últimos doce meses a intereses pagados últimos doce meses fue de 7.3 veces.

## 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 de 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.

Durante 2010 se vencieron derivados de coberturas en dólares americanos por 83.8 millones de dólares, a un tipo de cambio promedio de \$12.63 Pesos por dólar. Como resultado de esta cobertura se tuvo una pérdida cambiaria por \$1.1 millones de Pesos. Para 2011 Alsea cuenta con coberturas para compra de dólares por un importe aproximado de \$51.5 millones de dólares americanos con un tipo de cambio promedio de \$12.14 Pesos por dólar.

Durante 2009 se vencieron derivados de coberturas en dólares americanos por 102.5 millones de dólares, a un tipo de cambio promedio de \$13.32 Pesos por dólar. Como resultado de esta cobertura se tuvo una pérdida cambiaria por \$12.5 millones de Pesos. Para 2010 Alsea cuenta con coberturas para compra de dólares por un importe aproximado de \$41.6 millones de dólares americanos con un tipo de cambio promedio de \$12.96 Pesos por dólar.

## Datos Relevantes

MARCA	UNIDADES TERCER TRIMESTRE 2012
<b>Domino's Pizza</b>	<b>417</b>
México	389
Colombia	28
<b>Burger King</b>	<b>215</b>
México	106
Argentina	62
Chile	34
Colombia	13
<b>Total Unidades Comida Rápida</b>	<b>632</b>
<b>Starbucks</b>	<b>412</b>
México	355
Argentina	57
<b>Total Unidades Cafeterías</b>	<b>412</b>
<b>Chili's Grill &amp; Bar</b>	<b>35</b>
<b>California Pizza Kitchen</b>	<b>13</b>
<b>P.F. Chang's China Bistro</b>	<b>11</b>
México	10
Chile	1
<b>Pei Wei Asian Diner</b>	<b>1</b>
<b>Italianni's</b>	<b>40</b>
<b>Total Unidades Comida Casual</b>	<b>100</b>

**UNIDADES CORPORATIVAS** **1,144**Unidades Subfranquicias<sup>(6)</sup> 203Unidades Asociadas<sup>(7)</sup> 41**UNIDADES TOTALES** **1,388**<sup>(6)</sup> Unidades Subfranquicias: Incluye las 191 subfranquicias de Domino's Pizza en México y las 12 franquicias de Italianni's.<sup>(7)</sup> Unidades Asociadas: Unidades Asociadas: Corresponde a la operación de Starbucks Chile.

*Análisis Comparativo de los Ejercicios Terminados el 31 de diciembre de 2009, 2010 y 2011, así como los 3 primeros trimestres de 2012*

Las siguientes tablas resumen las principales cuentas del estado de resultados, incluyendo la tasa de crecimiento observada entre los ejercicios concluidos 2011, 2010 y 2009, así como los primeros 3 trimestres de 2012.

*Tercer Trimestre de 2012 comparado contra el Tercer Trimestre 2011*

Indicadores Financieros	Tercer Trimestre 2012	Variación %	Tercer Trimestre 2011
EBITDA/ Intereses Pagados	6.1 x	N.A	9.2 x
Deuda Neta / EBITDA	1.9 x	N.A	0.9 x
ROIC	7.5%	(20 bps)	7.7%
ROE	9.4%	330 bps	6.1%

Indicadores Bursátiles	Tercer Trimestre 2012	Variación %	Tercer Trimestre 2011
Valor en Libros por acción	\$5.19	6.6%	\$4.87
UPA (12 meses)	\$0.4710	76.1%	\$0.2906
Acciones en circulación al cierre del periodo (millones)	634.27	4.4%	607.40
Precio por acción al cierre	\$20.02	97.8%	\$10.12

*Segundo Trimestre de 2012 comparado contra el Segundo Trimestre 2011*

Indicadores Financieros	Segundo Trimestre 2012	Variación %	Segundo Trimestre 2011
EBITDA / Intereses Pagados	6.4x	N.A.	8.8x
Deuda Neta / EBITDA	2.1x	N.A.	1.1x
ROIC	7.5%	90 bps	6.6%
ROE	9.3%	530 bps	4.0%

Indicadores Bursátiles	Segundo Trimestre 2012	Variación %	Segundo Trimestre 2011
Valor en Libros por acción	\$5.11	9.5%	\$4.67
UPA (12 meses)	0.47	145.8%	\$0.19
Acciones en circulación al cierre del periodo (millones)	634.27	3.8%	\$611.30
Precio por acción al cierre	\$17.82	49.5%	\$11.92

Primer Trimestre de 2012 comparado contra el Primer Trimestre 2011

Indicadores Financieros	Primer Trimestre 2012	Variación %	Primer Trimestre 2011
EBITDA / Intereses Pagados	6.80 x	N.A	9.80 x
Deuda Neta / EBITDA	2.34 x	N.A	1.13 x
ROIC	7.4%	170 bps	5.7%
ROE	7.1%	170 bps	5.4%

Indicadores Bursátiles	Primer Trimestre 2012	Variación %	Primer Trimestre 2011
Valor en Libros por acción	\$5.08	5.6%	\$4.81
UPA (12 meses)	\$0.35	29.3%	\$0.27
Acciones en circulación al cierre del periodo (millones)	617.8	1.0%	611.7
Precio por acción al cierre	\$18.20	44.3%	\$12.61

## 6.2. Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital

### Situación Financiera

#### Activos Totales

Al 30 de septiembre de 2012, nuestros activos totales ascendieron a 9,435,140 miles de Pesos.

Al 31 de diciembre de 2011, nuestros activos totales ascendieron a 9,407,109 miles de Pesos.

Al 31 de diciembre de 2010, nuestros activos totales ascendieron a 6,141,229 miles de Pesos.

Al 31 de diciembre de 2009, nuestros activos totales ascendieron a 5,808,809 miles de Pesos.

#### Pasivos Totales

La siguiente tabla muestra, al término del tercer trimestre de 2012, así como de los últimos tres ejercicios fiscales, el monto de nuestros pasivos totales.

Cifras en miles de Pesos	Tercer Trimestre de 2012	2011	2010	2009
Créditos bancarios y vencimientos circulantes	\$355,785	\$185,333	\$229,524	\$593,316
Proveedores	930,318	988,426	710,548	559,149
Otras cuentas por pagar e impuestos	1'132,960	976,949	652,042	742,199
Total pasivo circulante	2'419,063	2,150,708	1,592,114	1,894,664
Deuda de largo plazo	2'177,061	2,877,667	668,000	408,787
Certificados Bursátiles	995,335	1,000,000	700,000	300,000
Otros Pasivos largo plazo	272,269	70,985	70,146	72,995
<b>Total pasivo</b>	<b>\$5'863,728</b>	<b>\$6,099,360</b>	<b>\$3,030,260</b>	<b>\$2,676,446</b>

#### Capital de Trabajo

A continuación se muestra algunos indicadores relacionados con el nivel de utilización de activos y de manejo de capital de trabajo para el tercer trimestre de 2012 concluido el 30 de septiembre de 2012, así como por los años terminados el 31 de diciembre de 2009, 2011 y 2011.

Índices de rotación	Acumulado al Tercer Trimestre de 2012	2011	2010	2009
Ventas/Activo Total	1.048x	1.13x	1.47x	1.48x
Ventas/Activo Fijo	2.66x	3.07x	2.99x	2.96x
Ventas/Capital Contable Consolidado	2.76x	3.23x	2.89x	2.74x
Días Inventario	39.6	38.31	41	39
Días Proveedores	37.5	42.6	41	34
Días Cuentas por Cobrar	6.9	7.4	8	7
Capital de Trabajo	\$1'881,664	\$2'170,175	\$178,187	\$134,611

\* Cifras en miles de Pesos

### Inversiones de capital

Durante los nueve meses terminados al 30 de septiembre de 2012, realizamos inversiones de capital por 2,537.6 millones de Pesos. De los 2,460.9 millones de Pesos, equivalente al 97.0% del total de las inversiones, 1,910.0 millones de Pesos se destinaron para la adquisición de Italcafé y 550.9 millones de Pesos a la apertura de unidades, renovación de equipos y remodelación de unidades existentes de las diferentes marcas que operamos. Los restantes 76.7 millones de Pesos en otros conceptos, destacando los proyectos de mejora y logística, así como las licencias de software entre otros.

### Liquidez

A continuación se presenta un resumen en relación con nuestros índices de liquidez al tercer trimestre de 2012 concluido el 30 de septiembre de 2012, así como por los años concluidos el 31 de diciembre de 2009, 2010 y 2011:

Índices de liquidez	Al Tercer Trimestre de 2012	2011	2010	2009
Activo Circulante/Pasivo Corto Plazo	0.93	1.98	1.03	0.76
Activo Circulante-Inventarios/Pasivo Corto Plazo	0.73	1.79	0.80	0.58
Activo Circulante/Pasivo Total	0.41	0.70	0.54	0.54

Hemos financiado nuestros requerimientos de efectivo principalmente por medio de la combinación de recursos generados por su propio flujo operativo y de algunas disposiciones de las distintas líneas de crédito con la que cuenta. Los recursos generados por Alsea se destinaron principalmente para capital de trabajo, la apertura de nuevas unidades, y la amortización de vencimientos de deuda. Al 31 de diciembre de 2011, el saldo de la caja era de 739.4 millones de Pesos.

### Descripción de las políticas que rigen la Tesorería.

#### Generales

- Nuestra Tesorería Corporativa es el área responsable de establecer los lineamientos que regularán las actividades de la Tesorería Operativa;
- Nuestra Tesorería Corporativa es la única facultada para aperturar y cancelar cuentas bancarias de nuestras empresas;
- Todos los pagos en moneda nacional deberán realizarse mediante transferencia electrónica;
- Queda estrictamente prohibida la firma de cheques en blanco;
- Todas las áreas de Tesorería deberán de sellar de "pagado" la documentación original que soporte cada uno de los pagos realizados;
- Nuestra Tesorería deberá de supervisar que se estén elaborando conciliaciones diariamente para determinar la posición bancaria;

- Nuestra Tesorería está facultada para solicitar a los responsables de elaboración de conciliaciones bancarias copia de las mismas, según se requiera.

#### *Corporativo*

- Nuestra Tesorería Corporativa está facultada para solicitar explicación y/o justificación sobre los conceptos que integren los flujos;
- Todos los traspasos entre cuentas administradas por la Tesorería Corporativa, deberán quedar registrados en Contabilidad el mismo día en que se realice la operación;
- El área de Cuentas por Pagar tendrá que liberar a Tesorería Corporativa los archivos que se han necesarios para pagar las transferencias intercompañías;
- Nuestra Tesorería Corporativa deberá verificar periódicamente los saldos existentes en las cuentas de egresos de cada Región y Centro de Distribución, corroborando que exista únicamente el saldo de los movimientos en tránsito y el saldo promedio mínimo que estipule el banco donde se tengan las cuentas;
- Para realizar una operación cambiaria la Tesorería Corporativa deberá cotizar con por lo menos tres Instituciones autorizadas; la que ofrezca mejor precio.

#### *Créditos Otorgados y Contratados*

- Derivado de los flujos de efectivo entre las empresas filiales y Grupo Alsea, se deberán facturar intereses;
- Será responsabilidad de la Dirección Corporativa de Administración y Finanzas y la Tesorería Corporativa gestionar y contratar las fuentes de financiamiento de acuerdo con las necesidades de operación y proyectos de nuestras empresas;
- Es responsabilidad de la Tesorería Corporativa registrar contablemente los créditos contratados, así como de soportarlos con la documentación correspondiente a cada una de estas operaciones;
- Nuestra Tesorería Corporativa deberá verificar el cálculo de los intereses a pagar de los créditos y arrendamientos (financieros y puros) contratados y solicitar al área de Cuentas por Pagar el registro contable correspondiente el mismo día para poder realizar el pago;
- Será responsabilidad de la Tesorería Corporativa y de la Gerencia de Planeación de Tesorería gestionar, administrar y mantener líneas de créditos disponibles y suficientes.

#### *Inversiones*

- Los únicos instrumentos de inversión de excedentes (moneda nacional y dólares) de Tesorería serán aquellos emitidos por el Gobierno Federal;
- Para cerrar una operación de inversión de excedentes se deberá cotizar con por lo menos tres instituciones autorizadas, la que ofrezca mejor tasa.
- Las inversiones deberán gestionarse a un plazo de 24 horas hasta el 30% del total de excedentes y el resto se podrá invertir a plazos mayores de acuerdo con la planeación de los flujos.
- Es responsabilidad de la Tesorería Corporativa emitir mensualmente un reporte de inversiones de excedentes realizados en el periodo en el formato “Reporte de Inversiones e Intereses”.
- El Comité de Tesorería autorizará el monto y los instrumentos propuestos por el asesor de inversiones.
- Cualquier situación referente a Inversiones, diferente a lo aquí establecido, tendrá que ser analizada y autorizada por el Comité de Tesorería.

### **Administración de Riesgos**

#### *Políticas*

**Objetivos:** La Dirección de Administración y Finanzas, en conjunto con la Dirección de Finanzas Corporativas, 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.

**Estrategia de cobertura:** La Dirección de Finanzas Corporativas definirá de forma mensual los niveles de precio a los que la Tesorería Corporativa deberá de operar los diferentes instrumentos de cobertura, bajo ninguna circunstancia se operarán montos mayores a las necesidades 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, el Director de

Finanzas Corporativas tendrá autoridad para definir la operatividad de los mismos, siempre y cuando estos instrumentos sean de hedging y no especulativos.

**Mercados y contrapartes:** Los Instrumentos Financieros Derivados son contratados en el mercado local con las siguientes entidades financieras: Banco Nacional de México S.A., Banco Santander S.A., Merrill Lynch Capital Services INC., UBS Bank México, BBVA Bancomer S.A., Deutsche Bank México y Morgan Stanley Capital Services INC. Está dentro de las facultades del Director de Finanzas Corporativas seleccionar otros participantes siempre y cuando sean instituciones reguladas y autorizadas para realizar este tipo de operaciones.

**Principales términos y condiciones de los contratos:** Todas las operaciones de la Compañía con instrumentos financieros derivados se deberán realizar bajo un contrato marco en el formato ISDA (Internacional Swap Dealers Association) estandarizado y debidamente formalizado por los representantes legales de la Compañía y de las instituciones financieras.

**Políticas de márgenes, colaterales y líneas de crédito:** En algunas ocasiones, la Compañía ha celebrado con las instituciones financieras un contrato de 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.

**Procesos y niveles de autorización:** La Tesorería Corporativa debe cuantificar y reportar mensualmente al Director de Finanzas Corporativas las necesidades mensuales de los recursos de operación a que hace referencia en el punto anterior. El Director de Finanzas Corporativas podrá operar a libre discreción hasta el 50% de las necesidades de los recursos que se estén cubriendo y el Director de Administración y Finanzas podrá cubrir hasta un 80% de la exposición que se tenga. Bajo ninguna circunstancia se operarán montos mayores a la exposición de la Compañía, de forma que se asegure que siempre sea una operación para hedging y no especulativa. Lo anterior aplicará para: Tasa de interés en función del monto de la deuda a tasa variable; tipo de cambio en función de las necesidades de divisas. Si se requieren vender posiciones con la intención de tomar utilidades y/o hacer un “stop loss”, el Director de Administración y Finanzas deberá autorizar la operación.

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

**Revisiones independientes:** La Compañía no utiliza revisiones independientes ya que estas se realizan internamente.

## *Valuación*

### **1. Descripción de técnicas, políticas y frecuencia de valuación:**

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

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 ó pérdida integral en el capital contable y se reclasifican a resultados en el mismo periodo o periodos en los que la transacción pronosticada los afecten, la porción inefectiva, se reconoce inmediatamente en los resultados del periodo dentro del resultado integral de financiamiento.

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

### **2. Método de medición de efectividad de coberturas:**

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

### C. Liquidez en Operaciones Financieras Derivadas

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

### D. Riesgo de mercado en Operaciones Financieras Derivadas

- 1. Descripción de cambios en la exposición por eventos contingentes:** 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 la política de la Compañía y no prevemos ningún riesgo que difiera del objetivo a los que fueron contratados.

**Número y monto de incumplimientos:** Al cierre de 2010 y 2011, no se registró ningún incumplimiento en los contratos celebrados con las diferentes instituciones financieras.

### Resumen de Inversiones al 30 de septiembre de 2012.

Compañía	Fecha	Moneda	Banco	Monto	Tasa Bruta
Alsea	30/09/2012	Pesos	Actinver	\$45,000,000	4.62%
Alsea	30/09/2012	Dólares	Santander	\$3,000,000	1.08%
Alsea	30/09/2012	Dólares	Santander	\$1,500,000	0.60%
Alsea	30/09/2012	Dólares	Santander	\$2,450,000	0.10%
Alsea	30/09/2012	Dólares	Actinver	\$3,000,000	0.65%
Café Sirena	30/09/2012	Pesos	Actinver	\$146,000,000	4.62%
Café Sirena	30/09/2012	Dólares	Santander	\$1,500,000	0.60%
Café Sirena	30/09/2012	Dólares	Santander	\$1,000,000	1.08%
Café Sirena	30/09/2012	Dólares	Santander	\$800,000	0.10%
Café Sirena	30/09/2012	Dólares	Actinver	\$1,000,000	0.65%

### 6.3. Control Interno

Nuestra Dirección General es responsable de establecer y mantener el sistema de Control Interno para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la Emisora, así como la eficiencia y eficacia de las operaciones y la utilización de los activos.

El Consejo de Administración, ha designado un Comité de Auditoría integrado por Consejeros Independientes, el cual entre otras funciones tiene la responsabilidad de asegurar que el Sistema de Control Interno implementado por la Administración funcione adecuadamente. Para este fin, se apoya en las áreas de auditoría interna y externa que le reportan directamente.

Por lo que se refiere a auditoría interna, aprueba el plan anual de trabajo el cual se prepara con base en una previa identificación de riesgos del negocio y está orientado a verificar el adecuado funcionamiento de los procesos de control establecidos por la administración. Se reciben reportes trimestrales de los resultados de las revisiones llevadas a cabo y se da seguimiento a las observaciones detectadas.

El Comité aprueba la contratación de servicios de auditoría externa, cerciorándose de la independencia y capacidad profesional de la Firma que los lleva a cabo, quien también presenta reportes periódicos de los avances de su trabajo y las observaciones que hubiera desarrollado.

Finalmente se tiene establecido un Código de Conducta y un Sistema de Denuncias, teniendo el Comité de Auditoría, la responsabilidad de cerciorarse de un adecuado cumplimiento y también de dar seguimiento a las denuncias que se hubieran recibido.

#### 6.4. Información cualitativa y cuantitativa que permita evaluar la importancia de los derivados para la posición financiera y los resultados de la Emisora

##### *Instrumentos financieros derivados*

Al 30 de septiembre de 2012 y al 31 de diciembre de 2011, realizamos un total de 266 y 288 operaciones, respectivamente, de instrumentos financieros derivados de tipo de cambio forwards y opciones por un monto de 71.6 y 86.2 millones de dólares, respectivamente. El valor absoluto del valor razonable de los instrumentos financieros derivados utilizados por trimestre durante el ejercicio, no representa más del 5% de los activos, pasivos o capital total consolidado, o bien el 3% de las ventas totales consolidadas del último trimestre. Por lo tanto, el riesgo que corre la empresa por las fluctuaciones en el tipo de cambio no tendrá un efecto negativo en cuanto a su operación, ni afectará la capacidad de hacer frente a las operaciones por productos financieros derivados.

Al 30 de septiembre de 2012 y 31 de diciembre de 2011, y 1 de enero 2011, contamos con coberturas para compra de dólares en 2013 y 2012, por un importe aproximado a 62 y 6.3 millones de dólares con un tipo de cambio promedio de aproximadamente \$12.94 y \$12.46 Pesos por dólar, respectivamente.

Al 30 de septiembre de 2012, contamos 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.

Adicional al swap anterior, y al cierre del 30 de septiembre de 2012, celebramos dos opciones de tasa de interés denominadas: “Knock Out Swap” y “Limited Swap”, cada una por un monto notional de \$150 millones de mexicanos, ambas operaciones aplicadas sobre un crédito bancario con vencimiento en diciembre de 2016.

Al 1 de enero de 2011, 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 con vencimiento en junio de 2011.

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

Al 30 de septiembre de 2012, 31 de diciembre de 2011 y 1 de enero 2011, teníamos contratados los instrumentos financieros que se muestran a continuación:

Institución	Miles de dólares	Tipo de promedio liquidación	cambio de Vencimiento
<b>30.09.2012</b>			
Banamex	15,250	12.98	2012-2013
Barclays	5,000	13.29	2012-2013
Deutsche Bank	16,250	12.90	2012-2013
HSBC	11,750	12.73	2012-2013
Santander	12,500	13.00	2012-2013
UBS	1,250	13.24	2012-2013

Institución	Miles de dólares	Tipo de promedio liquidación	cambio de Vencimiento
<b>31.12.2011</b>			
Deutsche Bank	3,250	12.33	2012
Banamex	3,000	12.59	2012

<b>Institución</b>	<b>Miles de dólares</b>	<b>Tipo de cambio promedio de liquidación</b>	<b>Vencimiento</b>
<b>01.01.2011</b>			
Banamex	6,350	12.13	2011
Barclays	1,000	12.78	2011
Deutsche Bank	27,150	12.24	2011
Morgan Stanley	2,750	11.79	2011
Santander	6,750	11.92	2011
UBS	7,500	11.98	2011

A continuación detallamos el valor razonable de los instrumentos financieros derivados de cobertura de flujo de efectivo:

	<b>Valores razonables*</b>		
	<b>30.09.2012</b>	<b>31.12.2011</b>	<b>01.01.2011</b>
Swap de tasa de interés	\$1,856	\$447	\$130
Forwards y opciones	\$7,491	( \$8,811)	\$1,380
<b>Total</b>	<b>\$9,347</b>	<b>(\$ 8,365)</b>	<b>\$1,510</b>

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

Al cierre del 31 de diciembre de 2011, contábamos con coberturas para compra de USD en 2012, por \$6.2 millones de dólares, con un tipo de cambio de \$12.46 Pesos por dólar. A la misma fecha, el valor razonable a favor de la Compañía es de 8.3 millones de Pesos. Con el objetivo de medir cuantitativamente el riesgo de crédito de las contrapartes, a continuación se muestra el Crédito Default Swap para la contraparte internacional y su nocional por cubrir.

Contraparte	CDS	Nocional (miles de USD)
Deutsche Bank AG London	199	3,250

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

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

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

Monto reconocido en otro resultado integral (neto de impuestos):

	<b>30.09.2012</b>	<b>31.12.2011</b>	<b>01.01.2011</b>
Montos reconocidos directamente en otro resultado integral	\$11,0200	\$8,365	-

Al 30 de septiembre de 2012, 1 de enero y 31 de diciembre 2011, así como 1 de enero 2011, no hemos tenido ninguna llamada de margen y no se registró ningún incumplimiento en los contratos celebrados con las diferentes instituciones financieras.

## **Análisis de sensibilidad**

Debido a que los instrumentos financieros derivados contratados son utilizados únicamente por fines de cobertura, alineados a la Política de Administración de riesgos aprobada, por su cuantía y por su alta efectividad, la empresa no considera relevante efectuar un análisis de sensibilidad.

### **Valor razonable de activos y pasivos financieros**

#### *Valor razonable de los instrumentos financieros registrados al costo amortizado*

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

El valor razonable de la deuda bancaria y los certificados bursátiles al 31 de diciembre de 2011 se estima en aproximadamente \$3,079 y \$1,004 millones de Pesos respectivamente.

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

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

El valor razonable de los activos y pasivos financieros con términos y condiciones estándar y negociados en los mercados líquidos activos se determinan con referencia a los precios cotizados en el mercado.

El valor razonable de los otros activos y pasivos se determina de conformidad con modelos de determinación de precios de aceptación general, que se basan en el análisis del flujo de efectivo descontado.

#### *Jerarquía de valor razonable*

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

- (i) Nivel 1: las valuaciones a valor razonable son aquellas derivadas de los precios cotizados (no ajustados) en los mercados activos para pasivos o activos idénticos;
- (ii) Nivel 2: las valuaciones a valor razonable son aquellas derivadas de indicadores distintos a los precios cotizados incluidos dentro del Nivel 1, que son observables para el activo o pasivo, bien sea directamente (es decir como precios) o indirectamente (es decir que derivan de los precios); y
- (iii) Nivel 3: las valuaciones a valor razonable son aquellas derivadas de las técnicas de valuación que incluyen los indicadores para los activos o pasivos, que no se basan en información observable del mercado (indicadores no observables).

El siguiente análisis muestra el valor razonable medido de acuerdo a una metodología como se describe:

Nivel 1: cuotas de mercado en mercados activos y considerando los mismos activos o pasivos valorizados

<b>30 de septiembre 2012</b>	<b>Nivel 3</b>
Forwards y Opciones	\$7,491
Swaps	\$1,856
<b>Total</b>	<b>\$9,347</b>

<b>31 de diciembre 2011</b>	<b>Nivel 3</b>
Forwards y Opciones	-\$8,811
Swaps	\$447
<b>Total</b>	<b>-\$8,365</b>

<b>1 de enero 2011</b>	<b>Nivel 3</b>
Forwards y Opciones	\$1,380
Swaps	\$130
<b>Total</b>	<b>\$1,510</b>

#### *Categorías de instrumentos financieros*

Las principales categorías de los instrumentos financieros son:

	<b>30 septiembre 2012</b>	<b>31 diciembre 2011</b>	<b>1 enero 2011 (fecha de transición)</b>
<b><u>Activos financieros</u></b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 718,361	\$ 739,379	\$ 640,203
<i>Cuentas y documentos por cobrar:</i>			
Clientes menos estimación de cuentas de cobro dudoso	253,392	219,350	2,017,224
Impuestos al valor agregado y otros impuestos por recuperar	254,542	243,736	218,037
Otras cuentas por cobrar	223,119	157,863	39,482
Depósitos en garantía	116,065	86,991	78,168
<b><u>Pasivos financieros</u></b>			
<i>A costo amortizado:</i>			
Deuda a largo plazo	2,532,846	3,063,000	897,524
Certificados bursátiles	995,335	993,531	694,834
Cuentas por pagar a proveedores	930,318	1,021,424	710,548
Otras cuentas por pagar	163,663	67,068	25,042
<i>Con fines de negociación:</i>	(9,347)	8,365	(3,391)

#### *Objetivos de la administración del riesgo financiero*

Estamos expuestos principalmente a riesgos financieros de: (i) mercado (moneda extranjera y tasa de interés); (ii) crédito; y (iii) liquidez.

Buscamos minimizar los efectos negativos potenciales de los riesgos antes mencionados en su desempeño financiero a través de diferentes estrategias. En primera instancia, se busca obtener coberturas de riesgos a través de instrumentos financieros derivados.

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

## Riesgos de Mercado

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

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

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

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

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

### Administración del Riesgo Cambiario

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

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

La siguiente tabla detalla cuantitativamente la exposición sobre el riesgo cambiario en base a los contratos forward y opciones de moneda extranjera Dólares/Pesos contratados por la Compañía vigente al 30 de septiembre de 2012. El monto total de los vencimientos cubre aproximadamente el 40% del total de las necesidades en moneda extranjera de los próximos doce meses.

Tipo de Derivado, valor o contrato	Posición	Fines de Cobertura u otros fines, tales como negociación	Valor del activo Subyacente / Variable de Referencia		Monto notional/ Valor nominal (USD)		Valor Razonable <sup>(2)</sup> (USD)		Montos de Vencimientos (USD)
			Trimestre Actual	Trimestre Anterior	Trimestre Actual	Trimestre Anterior	Trimestre Actual	Trimestre Anterior	
Forwards	Larga	Negociación	12.85 USD/MXN	12.84 USD/MXN	18,500	11,500	\$251	-\$80	18,500
Opciones	Larga	Negociación	12.85 USD/MXN	12.84 USD/MXN	43,500	34,000	\$332	-\$77	43,500

La Nota 6, muestra las posiciones en moneda extranjera al 30 de septiembre de 2012, 31 de diciembre de 2011 y 1 de

enero de 2011. También muestra los tipos de cambio vigentes a esas fechas y las transacciones por el año terminado el 31 de diciembre de 2011.

#### *Sensibilidad del tipo de cambio*

Una devaluación de 1 peso por dólar, que representa la evaluación de la administración sobre un posible cambio razonable en la paridad cambiaria entre esas monedas, resultaría en un incremento en los resultados y en el capital contable de la Compañía de aproximadamente \$25 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2011, considerando que no todos los instrumentos financieros en moneda extranjera están cubiertos por instrumentos financieros derivados.

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

#### *Administración del Riesgo de Tasas de Interés*

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

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

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

Al cierre del 31 de diciembre de 2012, contamos 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 del 2014.

Durante este tercer trimestre, celebramos dos opciones de tasas de interés denominadas: “Knock Out Swap” y “Limited Swap”, cada una por un monto notional de \$150 millones de Pesos mexicanos, ambas operaciones aplicadas sobre un crédito bancario con vencimiento en 2016.

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

La siguiente tabla detalla cuantitativamente la exposición a las tasas de interés en base a los contratos forward y opciones de tasas de interés contratados por la Compañía vigentes al 30 de septiembre de 2012.

Tipo de Derivado, valor o contrato	Posición	Fines de Cobertura u otros fines, tales como negociación	Valor del activo Subyacente / Variable de Referencia		Monto notional/ Valor nominal (USD)		Valor Razonable <sup>(2)</sup> (USD)		Montos de Vencimientos (USD)
			Trimestre Actual	Trimestre Anterior	Trimestre Actual	Trimestre Anterior	Trimestre Actual	Trimestre Anterior	
Interest Rate Swap	Larga	Negociación	4.81% - TIE 28 d	4.77% - TIE 28 d	31,008	29,851	\$167	\$277	31,008
Knock Out Swap	Larga	Negociación	4.81% - TIE 28 d	n/a	11,628	n/a	-\$173	n/a	11,628
Limited Swap	Larga	Negociación	4.81% - TIE 28 d	n/a	11,628	n/a	\$150	n/a	11,628

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

La Nota 16 y 17, detalla los préstamos de instituciones financieras y emisión de certificados bursátiles respectivamente al 30 de septiembre de 2012, 31 de diciembre y 1 de enero de 2011.

#### *Sensibilidad a las tasas de interés*

Un incremento de 100 puntos base en la tasa TIIE, que representa la evaluación de la administración sobre un posible cambio razonable en dicha tasa, resultaría en un decremento en los resultados y en el capital contable de la Compañía de aproximadamente \$13 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2011.

#### *Administración de Riesgo de Crédito*

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

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

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

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

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

Nuestra exposición máxima al riesgo de crédito está representada por el valor en libros de los activos financieros por un monto de 4,622,162 de Pesos.

#### *Riesgo de liquidez*

Nuestra principal fuente de liquidez es el efectivo generado por las operaciones.

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

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

<b>31 diciembre 2011</b>	<b>Menos de 1 año</b>	<b>Más de 1 año y menos de 3</b>	<b>Más de 3 año y menos de 5</b>	<b>Más de 5 años</b>	<b>Total</b>
Préstamos de instituciones financieras	385,807	1,509,206	1,812,434	0	3,707,446
Certificados bursátiles	66,632	66,632	1,030,753	0	1,164,018
Cuentas por pagar a Proveedores	993,531				
Otras cuentas por pagar	1,021,424				

<b>1 enero 2011</b>	<b>Menos de 1 año</b>	<b>Más de 1 año y menos de 3</b>	<b>Más de 3 año y menos de 5</b>	<b>Más de 5 años</b>	<b>Total</b>
Préstamos de instituciones financieras	<u>284,993</u>	<u>336,243</u>	<u>442,993</u>	<u>0</u>	<u>1,064,109</u>
Certificados bursátiles	<u>50,535</u>	<u>757,199</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>807,735</u>
Cuentas por pagar a Proveedores	<u>694,834</u>				
Otras cuentas por pagar	<u>710,548</u>				

Total

## **7. ESTIMACIONES, PROVISIONES O RESERVAS CONTABLES CRÍTICAS, ESTIMACIONES CONTABLES CRÍTICAS**

La preparación de los estados financieros requiere que nuestra administración efectúe estimaciones y suposiciones que afectan los importes registrados de activos y pasivos y la revelación de activos y pasivos contingentes a la fecha de los estados financieros, así como los importes registrados de ingresos y gastos durante el ejercicio. Los resultados reales pueden diferir de estas estimaciones y suposiciones. La Compañía ha basado sus suposiciones y estimaciones considerando los parámetros disponibles al momento de la preparación de los estados financieros. Sin embargo, las circunstancias y las suposiciones actuales sobre los acontecimientos futuros podrían variar debido a cambios en el mercado o a circunstancias que surjan más allá del control de la Compañía. Esos cambios se reflejan en las suposiciones en el momento en que ellos ocurren.

### **Estimaciones de bajas de valor de inventarios**

Registramos 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.

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

Evaluamos periódicamente si existen indicios de deterioro para los activos de larga duración (equipo de tienda, mejoras a locales arrendados, inmuebles, crédito mercantil y otros activos intangibles), y calcula el monto recuperable cuando existen dichos indicios. Existe deterioro cuando el valor neto en libros de un activo de larga duración o unidad generadora de efectivo excede su monto recuperable, que es el mayor entre el valor razonable del activo menos los costos de venta y el valor en uso. El cálculo del valor en uso se basa en el modelo de flujos de efectivo descontados, utilizando las proyecciones de la Compañía de sus resultados de operación para el futuro cercano. El monto recuperable de los activos de larga duración es sensible a las incertidumbres inherentes en la elaboración de proyecciones y la tasa de descuento utilizada en el cálculo.

### **Beneficios a los empleados**

Las primas de antigüedad a que tienen derecho los empleados, se reconocen en los resultados de cada ejercicio, con base en cálculos actuariales de conformidad con el método de crédito unitario proyectado, considerando los sueldos proyectados o el costo proyectado de los beneficios.

La ganancia o pérdida actuarial se reconoce directamente en los resultados del período conforme se devenga. Las demás compensaciones a que puede tener derecho el personal se reconocen en los resultados del ejercicio en que se devengan.

### **Provisiones**

Reconocemos, 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.

Las principales estimaciones y provisiones se realizan bajo IFRS. Las provisiones por servicios, impuestos, derechos, intereses y comisiones se realizan bajo la mejor estimación, tomando como base los gastos ya realizados que se consideran fijos en cada período contable, así como los gastos que puedan ser variables en función a la probabilidad de la obligación y tomando como base los mismos períodos pasados y comportamiento del negocio.

## V. ADMINISTRACIÓN

### 1. AUDITORES EXTERNOS

Los Estados Financieros Consolidados Auditados 2009, Estados Financieros Consolidados Auditados 2010 y los Estados Financieros Consolidados Auditados 2011 han sido preparados de conformidad con las NIF y auditados por KPMG y los Estados Financieros No Auditados al Tercer Trimestre 2012 y 2011 han sido preparados de conformidad con las IFRS y han tenido una revisión limitada por parte de Deloitte.

De los ejercicios sociales de 2004 a 2011, KPMG Cárdenas Dosal, S.C. fungió como auditor externo de Asea. En ninguno de los ejercicios que han auditado a la Compañía los auditores externos han emitido una opinión con salvedad o una opinión negativa, ni se han abstenido de emitir opinión acerca de los estados financieros de Asea o sus subsidiarias.

La razón por la que se llevó el cambio de auditores externos a Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., (“Deloitte”) fue que consideramos que una nueva firma de auditores externos podría darnos un nuevo enfoque a la auditoría.

El proceso seguido para la selección de los nuevos auditores fue:

- Se invitó a participar a 4 firmas de auditores, incluyendo a KPMG;
- Se elaboró el Request for proposal el cual se dio a conocer a las firmas invitadas para que elaboraran su propuesta;
- Cada firma nos solicitó diversas juntas con nuestro personal directivo;
- Cada firma visitó a nuestros funcionarios y realizó un levantamiento de información base para su cotización;
- Las diferentes propuestas fueron presentadas a nuestro Comité de Auditoría;
- Con base en las presentaciones y a las propuestas entregadas, el citado Comité emitió una recomendación al Consejo de Administración para que se seleccionará a los nuevos auditores;
- Con la recomendación del Comité de Auditoría, el Consejo de Administración decidió seleccionar a Deloitte.

El monto pagado a KPMG por concepto de servicios de auditoría fiscal y financiera, asesoría y precios de transferencia durante 2011 fue de \$8'808,215.00 (asesorías \$1'742,841.00 el cual representa el 19.8% y de precios de transferencia \$437,840.00 el cual representa el 5%).

El monto que pagaremos a Deloitte por concepto de servicios de auditoría fiscal y financiera, asesoría y precios de transferencia por el ejercicio social de 2012 será de \$8.9 millones y por concepto diferente a los de auditoría por el mismo ejercicio, será de \$759,600, el cual representa el 7.8% del total de erogaciones realizadas a Deloitte.

## **2. OPERACIONES CON PERSONAS RELACIONADAS Y CONFLICTOS DE INTERESES**

No hemos tenido operaciones significativas con personas relacionadas durante los tres últimos ejercicios sociales. Conforme a las disposiciones legales, todo consejero que tenga un conflicto de intereses con nosotros en relación a un asunto determinado, deberá informarlo a los demás consejeros y abstenerse de votar sobre dicho asunto. Aquel consejero que viole esta disposición será responsable de los daños que se causen. Además, los consejeros de Alsea no pueden actuar como representantes de los accionistas durante las asambleas. Consideramos que no tenemos conflictos de intereses con sus consejeros. Actualmente, no tenemos operaciones significativas con nuestros consejeros.

### 3. ADMINISTRADORES Y ACCIONISTAS

La administración del negocio de Alsea está confiada a un Consejo de Administración, el cual actualmente está integrado por diez consejeros, de los cuales, cuatro son independientes. A la fecha, no se han nombrado consejeros suplentes.

El Consejo de Administración es electo o ratificado cada año en la Asamblea General Ordinaria Anual de Accionistas. Los accionistas minoritarios que representen cuando menos el 10% de las acciones con derecho a voto, tendrán derecho a designar a un consejero. Toda minoría de tenedores de acciones de voto restringido distintas a las que prevé el artículo 113 de la LGSM o de voto limitado a que alude dicho precepto, que represente cuando menos el 10% del capital social en una o ambas series accionarias, tendrá el derecho a designar por lo menos a un consejero; a falta de esta designación de minorías, el conjunto de los tenedores de dicha clase de acciones gozará del derecho de nombrar a por lo menos dos consejeros. En el segundo caso, las designaciones, así como la sustitución y revocación de consejeros, serán acordados en asamblea especial y sólo podrá revocarse el cargo de dichos consejeros cuando se revoque el de los demás.

El Consejo de Administración es el representante legal de la Compañía y tiene las más amplias facultades para cumplir con sus funciones. De conformidad con la LMV y nuestros estatutos sociales, el Consejo de Administración debe aprobar todas las operaciones que se aparten del curso ordinario de los negocios, y que involucren, entre otras (i) operaciones con partes relacionadas, (ii) la compra o venta del 10% o más del activo de la Compañía, (iii) el otorgamiento de garantías por un monto superior al 30% de los activos y (iv) otras operaciones que representen más del 1% del activo de la Compañía.

A continuación se incluye una lista de los consejeros actuales de Alsea:

Consejeros	Edad	Años como Consejero	Cargo
Alberto Torrado Martínez (Presidente)	48	15	Presidente
Cosme Alberto Torrado Martínez	49	15	Vocal
Armando Torrado Martínez	42	15	Vocal
Federico Tejado Bárcena	51	13	Vocal
Fabián Gerardo Gosselin Castro	49	8	Vocal
Marcelo A. Rivero Garza (Independiente) <sup>(2)</sup>	64	11	Vocal
Julio Gutierrez Mercadillo*(Independiente) <sup>(1) (2)</sup>	52	1	Vocal
Raúl Mendez Segura*(Independiente) <sup>(1)</sup>	53	1	Vocal
Iván Moguel Kuri (Independiente) <sup>(1)</sup>	49	1	Vocal
Leon Kraig Eskenazi* (Independiente) <sup>(2)</sup>	57	0	Vocal
Xavier Mangino Dueñas (Secretario, sin ser miembro)	43	15	Secretario

(1) Miembro del Comité de Auditoría

(2) Miembro del Comité de Prácticas Societarias

\* Consejero Independiente elegido en la Asamblea General Anual Ordinaria del 11 de abril de 2012

Existe parentesco por consanguinidad exclusivamente entre los consejeros Alberto Torrado Martínez, Cosme Alberto Torrado Martínez y Armando Torrado Martínez, quienes son hermanos entre sí.

A continuación se contiene la información biográfica de los miembros del consejo de administración:

**Alberto Torrado Martínez** Fue electo Director General de Alsea por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 30 de abril de 2004 y fue ratificado ininterrumpidamente hasta la Asamblea General de Accionistas celebrada el 3 de diciembre de 2007, en la cual fue nombrado Presidente Ejecutivo.

**Consejero Patrimonial Relacionado Presidente del Consejo de Administración**

Alberto Torrado Martínez fue Director Corporativo de Distribución de 1998 a Mayo del 2001; durante el 2002 se desempeñó como Presidente del Consejo de Administración de Alsea hasta mayo de 2004. Posteriormente en diciembre de 2007, mediante Asamblea General de Accionistas fue nombrado Presidente

Ejecutivo y Presidente del Consejo de Administración. Fue Director General de Alsea hasta el 2010. Actualmente funge como presidente del Consejo de Administración.

<b>Cosme Alberto Torrado Martínez</b> <b>Consejero Patrimonial Relacionado</b> <b>Consejero Delegado para América Latina</b>	Fue nombrado Consejero Delegado para América Latina en diciembre de 2007.  En 1990 funda Operadora DP, S.A. de C.V. (empresa dedicada a la venta de franquicias del sistema Domino's Pizza), ha sido Director General de Alsea desde 1997 hasta mayo de 2004, cuando fue nombrado Presidente del Consejo de Administración. Asimismo, Cosme Alberto Torrado Martínez es Consejero Suplente de la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V. desde el 28 de abril de 2004;
<b>Armando Martínez</b> <b>Consejero Patrimonial Relacionado</b> <b>Director Casual Dining Alsea</b>	Fue electo como Consejero Patrimonial Relacionado por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 21 de mayo de 1997 y ha sido ratificado ininterrumpidamente por las posteriores.  Socio fundador de Operadora DP en 1990 y de DIA en 1992. Director Corporativo del Sistema Domino's Pizza desde 1997 hasta 2004. Alta Dirección Empresarial por el IPADE. Actualmente es Director General de Casual Dining Alsea.
<b>Fabián Gerardo Gosselin Castro</b> <b>Consejero Patrimonial Relacionado</b> <b>Director General de Alsea</b>	Fue electo Consejero Patrimonial Relacionado por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 28 de abril de 2006.  En la Asamblea General Ordinaria de abril de 2011 fue ratificado como Director General de Alsea, función que desempeña desde Octubre de 2010.
<b>Federico Tejado Bárcena</b> <b>Consejero Patrimonial Relacionado</b> <b>Director General de Starbucks México</b>	Fue electo Consejero Patrimonial Relacionado por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 26 de abril de 1999 y ha sido ratificado ininterrumpidamente por las posteriores.  Ha sido Director de Domino's Pizza Brasil y México, Director de Ventas de Sabritas, S.A. de C.V. A partir de octubre de 2010 fue nombrado Director General de Starbucks en México.
<b>Leon Kraig Eskenazi</b> <b>Consejero Independiente</b> <b>Director y Socio de IGNIA PARTNERS, LLC.</b>	Fue electo Consejero Independiente por la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas celebrada el 11 de abril de 2012.  Socio y Director de IGNIA Partners, Fondo de Capital privado para Latinoamérica. Ha trabajado en puestos directos, en empresas transnacionales como: Mars Petcare, General Mills y Mars México.
<b>Marcelo A. Rivero Garza</b> <b>Consejero Independiente</b> <b>Presidente de Brain Strategic Insight</b>	Fue electo Consejero Independiente por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 30 de abril de 2001 y ha sido ratificado ininterrumpidamente por las posteriores.  Marcelo A. Rivero Garza fue Director General de Clemente Jacques de 1982 a 1986, de Grupo Pillsbury de 1986 a 1990, de Kentucky Fried Chicken de 1990 a 1995, de Grupo Jumex de 1995 a 2011.
<b>Julio Gutiérrez Mercadillo</b> <b>Consejero Independiente</b>	Fue electo Consejero Independiente por la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas celebrada el 15 de abril de 2011 y ha sido ratificado

**Presidente y Fundador de Grupo Metis.** ininterrumpidamente por las posteriores.

Julio Gutierrez Mercadillo fue presidente de Starbucks para Europa, Medio Oriente y África, previo a esto fue Director General de Wal Mart en Argentina, Grupo Martí, Sport City y Krups-Moulinex.

**Raúl Mendez Segura  
Consejero Independiente  
Presidente de Grupo Metis**

Fue electo Consejero Independiente por la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas celebrada el 15 de abril de 2011 y ha sido ratificado ininterrumpidamente por las posteriores.

Raúl Mendez Segura tiene 18 años de experiencia como director general en diversas Compañías como Booz-Allen & Hamilton de México, Ixe Banco, Invex Consumer Banking, Green River de México y la Universidad Tecnológica de México (Unitec).

**Iván Moguel Kuri  
Consejero Independiente  
Socio Director de Chévez,  
Ruíz, Zamarripa y Cía., S.C**

Fue electo Consejero Independiente por la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas celebrada el 15 de abril de 2011 y ha sido ratificado ininterrumpidamente por las posteriores.

Iván Moguel Kuri es Socio de Chévez, Ruíz, Zamarripa y Cía., S.C., firma de asesores y consultores en impuestos, de donde es miembro desde 1982. Fue promovido como socio el 1 de enero de 1993. Desde 2007 es el socio director del área de consultoría de la Firma.

**Xavier Mangino Dueñas  
Secretario (sin ser miembro  
del Consejo de  
Administración)  
Socio de, Díaz de Rivera y  
Mangino, S.C.**

Fue electo Secretario por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 21 de mayo de 1997 y ha sido ratificado ininterrumpidamente por las posteriores.

Xavier Mangino Dueñas, es Socio de la firma de abogados, Díaz de Rivera y Mangino, S.C., catedrático de las materias Derecho Mercantil I y II en el Instituto Tecnológico Autónomo de México.

Leon Kraig Eskenazi, Marcelo A. Rivero Garza, Julio Gutierrez Mercadillo, Raúl Mendez Segura e Iván Moguel Kuri no son empleados de Alsea, ni están vinculados o asociados con la Compañía o sus ejecutivos, y no son accionistas de nosotros.

Nuestro Secretario es el señor Xavier Mangino Dueñas, Socio de Díaz de Rivera y Mangino, S.C., y no es nuestro empleado.

No somos controlados directa o indirectamente por otra empresa por un gobierno extranjero. En la sección de accionistas de este Prospecto se detalla la posición accionaria de los accionistas de Control así como la de otros consejeros.

Los Comités que auxilian al Consejo de Administración son el Comité de Auditoría y el Comité de Prácticas Societarias. A continuación se detalla información referente a los mismos.

#### **Comité de Auditoría**

En la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas de la Compañía celebrada el 11 de abril de 2012, los accionistas designaron a los integrantes de nuestro Comité de Auditoría. Como consecuencia de dichos nombramientos, el citado Comité se encuentra integrado por tres miembros enumerándose a continuación, y de entre los cuales, los tres tienen el carácter de independientes:

Iván Moguel Kuri	Presidente
Julio Gutiérrez Mercadillo	Miembro
Raúl Méndez Segura	Miembro
Elizabeth Estrella Garrido López	Secretario (sin ser miembro)

El Comité de Auditoría cuenta con un miembro que es experto financiero representado por su Presidente, el señor Iván Moguel Kuri. Las obligaciones y funciones del Comité de Auditoría se encuentran contenidas en el artículo 42 Fracción II de la LMV.

### Comité de Prácticas Societarias

En la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas de la Compañía celebrada el 11 de abril de 2012, los accionistas designaron a los integrantes de nuestro Comité de Prácticas Societarias. Como consecuencia de dichos nombramientos, el citado Comité se encuentra integrado por tres miembros.

Las obligaciones y funciones del Comité de Prácticas Societarias se encuentran contenidas en el artículo 42 Fracción I de la LMV.

### Funcionarios

La siguiente tabla muestra los nombres de nuestros principales funcionarios a la fecha del presente informe, su cargo actual, edad y antigüedad en la Compañía:

Nombre	Cargo	Edad	Antigüedad
<b>Alberto Torrado Martínez</b>			
Fue electo Presidente Ejecutivo y Presidente del Consejo de Administración de Alsea por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 3 de diciembre de 2007.	Presidente Ejecutivo y Presidente del Consejo de Administración	48	22
Alberto Torrado Martínez fue Director Corporativo de Distribución de 1998 a Mayo del 2001; durante el 2002 se desempeñó como Presidente del Consejo de Administración de Alsea y a partir del 2 de mayo de 2004 al 31 de Diciembre de 2007 fungió como Director General. A partir de esta fecha fue nombrado Presidente Ejecutivo.			
<b>Cosme Alberto Torrado Martínez</b>			
Fue nombrado Consejero Delegado para América Latina en diciembre de 2007. En 1990 funda Operadora DP, S.A. de C.V. (empresa dedicada a la venta de franquicias del sistema Domino's Pizza), ha sido Director General de Alsea desde 1997 hasta mayo de 2004; cuando fue nombrado Presidente del Consejo de Administración. Asimismo, Cosme Alberto Torrado Martínez es Consejero Suplente de la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V. desde el 28 de abril de 2004.	Consejero Delegado para Latinoamérica y consejero patrimonial	50	22
<b>Armando Torrado Martínez</b>			
Fue electo como Consejero Patrimonial Relacionado por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 21 de mayo de 1997 y ha sido ratificado ininterrumpidamente por las posteriores. Socio fundador de Operadora DP en 1990 y	Consejero Delegado Casual Dining y consejero patrimonial	42	22

de DIA en 1992. Director Corporativo del Sistema Domino's Pizza desde 1997 hasta 2004. Alta Dirección Empresarial por el IPADE.

#### **Fabián Gosselin Castro**

Es accionista patrimonial de Alsea. Fue el primer franquiciatario de Burger King en México. Desde octubre de 2010 funge como Director General de Alsea. Ha llevado la Dirección General de OFA y el SCA.

Director General de Alsea y consejero patrimonial 49 21

#### **Federico Tejado Bárcena**

Ingresó a Alsea el 15 de mayo de 1997. Por más de 6 años se desempeñó como Director General de Domino's Pizza y actualmente es Consejero Patrimonial de Alsea. Actualmente es Director de Starbucks en México. Fue Director General de Hulera Hércules, Director de Ventas de Sabritas y Director General de Servimet donde participó en el proceso de compra y dirección de 15 tiendas Domino's Pizza entre 1995 y 1997.

Director General de Starbucks México y consejero patrimonial 51 15

#### **Ricardo Ibarra González**

A lo largo de 20 años en Alsea se ha desempeñado en diversas posiciones en México, en última instancia fue Director Regional Domino's Pizza (Zona Centro), para después desarrollarse como Director Regional Colombia. Nació en la Ciudad de México.

Director General de Burger King Colombia 44 22

#### **Pablo de los Heros**

Ingresó a Alsea en el año de 1992, iniciando su carrera como gerente de restaurante de Fast Food Sudamericana, S.A. Fue director general de Burger King Argentina, llegando a ser Chief Operating Officer. En 2006, asumió un rol fundamental en el desembarco de Alsea en el país, liderando exitosamente este proceso.

Director Regional Chile y Argentina 46 20

#### **Elba Paredes Paredes**

Es Licenciada en Administración de Empresas por la UNAM, además tiene un programa de Alta Dirección de Empresas en el IPADE. Se desarrolló dentro de Alsea como Directora de Regional de Operaciones de Burger King México, desde marzo del 2011 ocupa la posición de Directora de Operaciones de Burger King México. Nació en la ciudad de México.

Director de Operaciones de Burger King México 42 20

#### **Rodrigo Riveroll Otero**

Ingresó a Alsea en Diciembre de 1998 como Director Corporativo de Mercadotecnia. Ha sido director general de pizza jal, una

Director Domino's Pizza y P.F. Chang's Colombia 46 14

franquicia de Domino's Pizza con 28 tiendas, en el occidente de México, y se ha desempeñado como director regional y director nacional. A partir de agosto de 2011, se desempeña como director Domino's Pizza y P.F. Chang's Colombia

#### **Christian Gurría Dubernard**

Ingresó a Alsea en el año de 2001, comenzando a trabajar en Domino's Pizza México. Director Casual Dining 41 11

Previo a formar parte de Starbucks Coffee, por 5 meses fue Director Regional de Operaciones para la región Sur de Domino's Pizza México, donde durante este periodo, fue responsable de 15 tiendas y abrió 2 más. Trabajó por 6 años como Director Regional de Operaciones Centro en Starbucks Coffee México. Actualmente, ha formado parte de P.F. Chang's China Bistro desde Enero del 2009.

#### **Gerardo Rojas Blázquez**

Ingresó a Alsea el 1 de abril del año 2002 como Director de Starbucks México. Desde Director de Domino's Pizza México 38 10

octubre de 2010 tomó la Dirección de Domino's Pizza en México. Formó parte de Grupo Bursátil mexicano y Sabritas donde laboró 6 años en el área de Marketing.

#### **Diego Gaxiola Cuevas**

Ingreso a Alsea en febrero de 2005. Es Director Director Corporativo de 40 7

de Finanzas y Contabilidad. Fue Administración y Finanzas Director de Tesorería en Grupo Cablevisión, y Relación con Inversionistas en Grupo Televisa.

#### **Alejandro Zenteno Sánchez**

Ingresó a Alsea en julio de 2010. Actualmente funge como Director Director Corporativo de 49 2

Corporativo de Recursos Humanos en Alsea. Ha trabajado en las áreas de Talento Humano para Pepsico e Industrial Alen entre otros.

#### **Salvador Aponte Escalante**

Ingreso a Alsea en julio de 2012. Es Director Director Corporativo de 49 1

Corporativo de Procesos y Tecnología. Cuenta con más de 10 años en puestos directivos en el área de procesos y tecnología.

#### **Marc Branet**

Ingresó a Alsea el 1 de septiembre de 2012. Es Director Director Corporativo de 44 1

Director de Cadena de Suministros. Durante su trayectoria cuenta con 20 años de experiencia en cadena de suministros.

## Compensaciones y Prestaciones a Consejeros y Funcionarios

El monto total de las compensaciones pagadas por nosotros a nuestros consejeros y funcionarios principales por el ejercicio social concluido el 31 de diciembre de 2011 fue de aproximadamente 108.0 millones de Pesos. Esta cantidad incluye emolumentos determinados por la Asamblea General de Accionistas de la Compañía por el desempeño de sus cargos durante dicho ejercicio, así como sueldos y salarios.

Continuamente revisamos los sueldos, bonos y otros planes de compensación a fin de ofrecer a nuestros empleados condiciones competitivas de compensación.

Los señores Alberto Torrado Martínez, Armando Torrado Martínez, Cosme Alberto Torrado Martínez, Federico Tejado Bárcena, Fabián Gerardo Gosselin Castro, Xavier Mangino Dueñas, así como de aquellas personas que no forman parte del Consejo de Administración pero que sí participan en algún Comité de la Compañía, han renunciado a percibir cualquier remuneración que pudiere corresponderles por el desempeño de sus cargos, correspondiente a los ejercicios sociales comprendido del 1º de enero al 31 de diciembre de 2009, 2010 y 2011.

## Planes de Compensación para Retención del Talento Ejecutivo

Desde el año 2003 se implementaron programas de compensación diferida con el objetivo de alinear los intereses de los ejecutivos de la Emisora con el de los accionistas y así fomentar la retención de los mismos. Para los ejercicios 2003 y 2004 se implementaron Planes de Asignaciones, mismos que ya fueron liquidados. Actualmente tenemos vigente el Plan 2005 con la figura de un Plan de Opción de Acciones y durante el 2009, 2010 y 2011 se implementó un esquema de Bono Diferido.

Los ejecutivos de Alsea de cierto nivel jerárquico reciben un bono en acciones anual del que pueden disponer en cierto porcentaje durante los 4 años siguientes contados a partir de su nombramiento.

## Tenencia Accionaria de Consejeros y Funcionarios

La tenencia accionaria de los consejeros y funcionarios de la Emisora se describe en la tabla que se incluye en la sección "Administración – Administradores y Accionistas – Accionistas" que se incluye a continuación.

### Accionistas

El capital social de Alsea, S.A.B. de C.V., previo a la celebración de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de fecha 12 de noviembre de 2012 y conforme a los acuerdos adoptados en la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de fecha 27 de agosto de 2012, ascendía a la cantidad de \$317'135,340.50, representada por 634'270,681 acciones Serie Única, Clase I, ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, íntegramente suscritas y pagadas y el capital variable será ilimitado.

Con base en los listados del Indeval y las posiciones presentadas por los intermediarios financieros para el trámite de pases de admisión a la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de fecha 12 de noviembre de 2012, al 1 de noviembre de 2012 los Accionistas Principales eran titulares, directa o indirectamente, de un total de 335,690,530 acciones, representativas del 52.93% del capital social suscrito y pagado de Alsea. No obstante lo anterior, dichas cantidades pudieran haber variado de tiempo en tiempo desde esa fecha y hasta la fecha de elaboración del presente Prospecto.

<b>Accionista</b>	<b>Número de acciones (Clases I y II)</b>	<b>Porcentaje Accionario</b>
Accionistas Principales	335,690,530	52.93%
Participación de Consejeros*	24,749,638	3.90%
Fideicomiso de acciones	1,706,639	0.27%
Mercado**	272,123,874	42.90%
<b>Total de Acciones</b>	<b>634'270,681</b>	<b>100.00%</b>

\* La participación accionaria de Consejeros no incluye a los Accionistas Principales y únicamente incluye a los consejeros patrimoniales

\*\* Este monto no se debiera de considerar como las acciones flotantes ya que los mismas pudieran variar significativamente.

### Participación Accionaria de Consejeros

Con base en los listados del Indeval y la información facilitada por 11 (once) intermediarios según los registros del Indeval, existiendo 18 (dieciocho) intermediarios que no solicitaron pase de admisión y, por lo tanto, no proporcionaron información para la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de fecha 12 de noviembre de 2012, la siguiente tabla muestra los nombres de nuestros Consejeros que tiene participación accionaria en la Emisora al 1 de noviembre de 2012. No obstante lo anterior, dichas cantidades pudieran haber variado de tiempo en tiempo desde esa fecha y hasta la fecha de elaboración del presente prospecto.

<u>Accionista</u>	<u>Número de acciones</u> <u>(Clases I y II)</u>	<u>Porcentaje Accionario</u>
Cosme Alberto Torrado Martínez	79,682,895	12.56%
Alberto Torrado Martínez	75'946,319	11.97%
Armando Torrado Martínez	76,075,827	11.97%
Fabián Gerardo Gosselin Castro	12,537,795	1.98%
Federico Tejado Bárcena	12,211,843	1.93%
Participación de Consejeros	256,454,679	40.43%

### Accionistas beneficiarios de más del 10% del capital social de la Emisora

Con base en los listados del Indeval y las posiciones presentadas por los intermediarios financieros para el trámite de pases de admisión a la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de fecha 12 de noviembre de 2012, la siguiente tabla muestra los nombres de los beneficiarios de más del 10% del capital social de la Emisora al 1 de noviembre de 2012. No obstante lo anterior, dichas cantidades pudieran haber variado de tiempo en tiempo desde esa fecha y hasta la fecha de elaboración del presente prospecto.

<u>Accionista</u>	<u>Número de acciones</u> <u>(Clases I y II)</u>	<u>Porcentaje Accionario</u>
Cosme Alberto Torrado Martínez	78,914,904	12.44%
Alberto Torrado Martínez	75'178,327	11.85%
Armando Torrado Martínez	76,489,472	12.06%
Alicia Martínez Alvarado	102,880,542	16.22%

### Accionistas que ejercen influencia significativa, control o poder de mando en la Emisora

Con base en los listados del Indeval y las posiciones presentadas por los intermediarios financieros para el trámite de pases de admisión a la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de fecha 12 de noviembre de 2012, la siguiente tabla muestra los nombres de los accionistas que ejercen influencia significativa, control o poder de mando en la Emisora.

<u>Accionista</u>
Cosme Alberto Torrado Martínez
Alberto Torrado Martínez
Armando Torrado Martínez

#### **4. ESTATUTOS SOCIALES Y OTROS CONVENIOS**

*A continuación, se incluye una descripción del capital y un breve resumen de las principales disposiciones contenidas en los estatutos sociales de la Compañía y la legislación vigente. Dicho resumen está sujeto al texto íntegro de los estatutos sociales de la Compañía y dicha legislación.*

##### **Capital en circulación**

Somos una sociedad anónima bursátil de capital variable y, por lo tanto, nuestro capital está integrado por una parte mínima fija y una parte variable. La totalidad del capital social está representado por acciones Serie Única, Clase I, ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, representativas de la parte mínima fija del capital y a la fecha, no se encuentran en circulación acciones Serie Única Clase II, ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal representativas de la parte variable de su capital social y sus titulares no tienen el derecho a retiro a que se refiere el artículo 220 de la Ley General de Sociedades Mercantiles

Las acciones representativas del capital social de Alsea pueden ser adquiridas por inversionistas mexicanos y extranjeros, sin embargo todo extranjero que adquiera un interés o participación social en la Compañía, se considerará por como mexicano y se entenderá que conviene en no invocar la protección de su Gobierno, bajo la pena, en caso de faltar al convenio, de perder dicho interés o participación en beneficio de la Nación Mexicana.

##### **Aumentos y disminuciones de capital**

La parte mínima fija del capital social puede aumentarse o disminuirse por resolución de la asamblea general extraordinaria de accionistas, sujeto a la reforma de los estatutos sociales. La parte variable del capital puede aumentarse o disminuirse por resolución de la asamblea general ordinaria de accionistas y que el acta correspondiente sea protocolizada ante Notario Público, sin necesidad de reformar los estatutos sociales. Los aumentos y disminuciones de capital, ya sean en la parte mínima fija o variable, deberán inscribirse en un libro que la Emisora llevará para dicho efecto. No podrá decretarse ningún aumento de capital antes de que se encuentren íntegramente pagadas las acciones emitidas con anterioridad.

Podemos emitir acciones no suscritas que se conservarán en la tesorería para su colocación mediante oferta pública. La asamblea general extraordinaria que decreta la emisión de acciones no suscritas, deberá aprobar el importe máximo de aumento de capital y las condiciones en que deben hacerse las correspondientes emisiones de acciones.

##### **Inscripción y transmisión de acciones**

Las acciones representativas del capital de la Compañía están amparadas por títulos nominativos. Los accionistas podrán mantener sus acciones en forma de títulos físicos, o bien, a través de registros electrónicos en los libros de instituciones autorizadas para mantener cuentas en Indeval. Las instituciones autorizadas para mantener cuentas en Indeval incluyen a casas de bolsa, instituciones de crédito y demás entidades autorizadas por la CNBV. Llevamos un registro de acciones en el que se inscribirán los títulos definitivos o certificados provisionales emitidos por Alsea con la indicación del nombre, nacionalidad, razón o denominación social y domicilio de sus titulares y únicamente reconocerá como accionistas a las personas que se encuentren inscritas como tales en dicho registro por contar con títulos de acciones expedidos a su nombre, y a quienes mantengan sus acciones a través de registros en cuentas con Indeval.

Dicho registro puede estar a cargo del Secretario del Consejo de Administración, de alguna Institución para el depósito de valores, de alguna institución de crédito o de cualquier persona que para tal efecto indique el Consejo de Administración.

##### **Asambleas de accionistas**

Nuestras Asambleas Generales de Accionistas son (i) Ordinarias; (ii) Extraordinarias; o (iii) Especiales. Son Asambleas Generales Extraordinarias las que se reúnen para tratar los asuntos enumerados en el artículo 182 de la LGSM, así como de conformidad con nuestros estatutos sociales, los siguientes:

- a) Escisión de la Compañía;
- b) Acordar la cancelación de la inscripción de las acciones de Alsea en el Registro Nacional de Valores y en otras bolsas de valores nacionales o extranjeras en las que se encuentren registradas; en la inteligencia de que el

Consejo de Administración está facultado para acordar la cancelación de la inscripción de las acciones de la Emisora en sistemas de cotización u otros mercados no organizados como bolsas de valores;

- c) Emisión de acciones preferentes;
- d) Emisión de obligaciones, con o sin garantía específica, convertibles o no en Acciones de Alsea; y
- e) Los demás asuntos que las disposiciones legales aplicables o los estatutos sociales, específicamente exijan un quórum especial.

Son Asambleas Generales Ordinarias las que se reúnan para tratar cualquier asunto que no sea de los enumerados en el artículo 182 de la LGSM, incluyendo cuando se trate del aumento o reducción del capital social en su porción variable. Se reunirán en cualquier tiempo, pero deberán celebrarse, por lo menos, una vez al año, dentro de los cuatro meses siguientes a la clausura del ejercicio social, para tratar los asuntos enumerados en el artículo 181 de la LGSM.

También se deberán incluir, entre los asuntos a tratar en la Asamblea General Ordinaria Anual de Accionistas de la Compañía, la presentación a los accionistas del informe a que se refiere el enunciado general del artículo 172 de la LGSM, del ejercicio inmediato anterior de Alsea, tomando en cuenta tanto los informes anuales de los Comités que ejerzan las funciones en materia de Prácticas Societarias y de Auditoría a que se refiere el artículo 43 de la LMV, como el informe que el Director General elabore conforme a lo señalado en el artículo 44 fracción XI de dicha Ley y adoptar las medidas que se estimen convenientes.

Igualmente, serán materia de una Asamblea General Ordinaria de Accionistas, las siguientes:

- a) Decidir sobre la aplicación de la cuenta de resultados;
- b) Elegir a nuestros miembros del Consejo de Administración y calificar la independencia de los miembros correspondientes, y determinar su remuneración, tomando en cuenta la opinión del Comité que ejerza las funciones en materia de Prácticas Societarias;
- c) Elegir y/o remover a los presidentes de los Comités que ejerzan las funciones en materia de Prácticas Societarias y de Auditoría;
- d) Aumentar o reducir el capital social en su parte variable, salvo cuando las normas legales aplicables no requieran de resolución de asamblea de accionistas para su aumento o reducción;
- e) Acordar, sin exceder los límites de Ley, para cada ejercicio, el monto máximo de recursos que la Emisora podrá destinar a la compra de acciones propias en los términos de sus estatutos;
- f) Aprobar las operaciones que pretenda llevar a cabo la Compañía o de las personas morales que ésta controle, en el lapso de un ejercicio social, cuando representen el 20% (veinte por ciento) o más de los activos consolidados de Alsea con base en cifras correspondientes al cierre del trimestre inmediato anterior, con independencia de la forma en que se ejecuten, sea simultánea o sucesiva, pero que por sus características puedan considerarse como una sola operación;
- g) Resolver sobre cualquier otro asunto que le fuere sometido a su consideración que no estuviere reservado específicamente por alguna norma legal aplicable o por los estatutos sociales a una Asamblea General Extraordinaria de Accionistas.

Las Asambleas Especiales de Accionistas serán las que se reúnan de una determinada serie o clase para tratar cualquier asunto que pueda afectar los derechos de dicha Serie o Clase, más no los del resto de los accionistas. Para la celebración de éstas, se aplicarán las mismas reglas previstas para las Asambleas Generales Extraordinarias.

Para que una Asamblea General Ordinaria se considere legalmente reunida deberán estar representadas cuando menos el 50% de las acciones, y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por mayoría de los votos presentes. En caso de que no se reúna dicho quórum, se hará una segunda o ulterior convocatoria y las resoluciones de la asamblea serán válidas cuando se tomen por mayoría de los votos presentes, cualquiera que sea el número de acciones representadas. Para que una Asamblea General Extraordinaria se considere legalmente reunida deberán estar representadas cuando menos el 75% de las acciones, y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por el voto de las acciones que representen cuando menos el 50% del capital social. En caso de que no se reúna dicho quórum, se hará una segunda convocatoria y las resoluciones de la Asamblea serán válidas cuando se tomen por el voto de las acciones que representen cuando menos el 50% del capital social, cualquiera que sea el número de acciones representadas.

De conformidad con la ley y nuestros estatutos sociales, las Asambleas deberán ser convocadas por: (i) el Presidente del Consejo de Administración, por nuestro Secretario o por el Presidente de cualesquiera de los Comités que lleven a cabo las funciones de Auditoría o de Prácticas Societarias; (ii) cualquier accionista o grupo de accionistas que represente cuando menos el 10% de las acciones, de conformidad con lo dispuesto por la fracción II del artículo 50

de la LMV; (iii) por cualquier accionista dueño de una acción, quien para tal efecto, tendrá el mismo derecho en cualquiera de los casos a que se refiere el artículo 185 de la LGSM.

Si no se hiciera la convocatoria dentro de los 15 (quince) días siguientes a la fecha de la solicitud, un Juez de lo Civil o de Distrito de nuestro domicilio lo hará a petición de cualquiera de los interesados, quienes deberán exhibir sus acciones o la constancia del depósito de las mismas, emitidas por una institución para el depósito de valores con este objeto.

Las convocatorias para las Asambleas de Accionistas se publicarán en el Diario Oficial de la Federación o en uno de los periódicos de mayor circulación en nuestro domicilio, con cuando menos 15 días de anticipación a la fecha fijada para la Asamblea. Las convocatorias deberán indicar el lugar y la fecha y hora de la asamblea, y contener el orden del día para la misma. Durante el período comprendido de la fecha de publicación de la convocatoria hasta la fecha de celebración de la Asamblea, estará a disposición de los accionistas, en nuestras oficinas, toda la información a tratarse en la Asamblea. Para tener derecho de asistir a las Asambleas, los accionistas deberán depositar los títulos o certificados provisionales de sus acciones en la Secretaría de la Emisora, por conducto de nuestro Secretario, o en cualquier institución de crédito o para el depósito de valores y/o deberán exhibir sus títulos o las constancias que acrediten el depósito de sus acciones en Indeval.

Nuestros estatutos establecen que el Consejo de Administración estará integrado por un máximo de 21 (veintiún) consejeros, de los cuales, cuando menos el 25% deberán ser independientes. A partir de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas que se celebró el 8 de abril de 2010, a la fecha, nuestro Consejo de Administración está integrado por diez consejeros.

En las Asambleas de Accionistas que se reúnan para tratar el nombramiento de consejeros, los accionistas que representen cuando menos el 10% de las acciones en circulación tendrán derecho a nombrar un consejero, y sus respectivos suplentes. Ver “Administración – Administradores y Accionistas – Consejo de Administración” en este Prospecto.

### **Facultades del Consejo de Administración**

El Consejo de Administración tiene a su cargo la representación legal de la Compañía y está facultado para resolver cualquier asunto que no esté expresamente reservado a la Asamblea de Accionistas. Entre otras, el Consejo de administración deberá ocuparse de las obligaciones y responsabilidades establecidas en el artículo 28 de la LMV.

Asimismo, el Consejo de Administración será responsable de vigilar el cumplimiento de los acuerdos de las Asambleas de Accionistas, lo cual podrá llevar a cabo a través del comité que ejerza las funciones de auditoría a que se refiere la LMV.

Para que las sesiones del consejo de administración se consideren legalmente reunidas deberán estar presentes cuando menos la mayoría de sus miembros (o sus respectivos suplentes), y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por el voto de la mayoría de votos del total de sus miembros propietarios (o sus respectivos suplentes). El presidente del consejo de administración tendrá voto de calidad en caso de empate.

### **Derecho de preferencia**

De conformidad con la LGSM, los accionistas de la Emisora tendrán un derecho de preferencia para suscribir las nuevas acciones que se emitan. En consecuencia, en el supuesto de que emitamos nuevas acciones, los accionistas tendrán derecho de suscribir el número de nuevas acciones que resulte necesario para conservar los mismos porcentajes de participación accionaria. Dicho derecho deberá ejercerse dentro de un término no mayor a 15 días naturales, plazo determinado por la Asamblea de Accionistas que apruebe la emisión de acciones, a partir de la publicación del aviso correspondiente en el Diario Oficial de la Federación y en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la Emisora.

No obstante lo anterior, Alsea podrá emitir acciones no suscritas que conserven en tesorería, para ser suscritas con posterioridad por el público inversionista, siempre que se ajusten a lo dispuesto por el artículo 53 de la LMV.

El derecho de suscripción preferente a que se refiere el artículo 132 de la LGSM no será aplicable tratándose de aumentos de capital mediante ofertas públicas.

### **Dividendos**

El Consejo de Administración está obligado a presentar a la Asamblea General Ordinaria Anual de Accionistas, para su aprobación, los estados financieros de la Emisora por el ejercicio inmediato anterior de conformidad con el artículo 172 de la LGSM. Una vez aprobados dichos estados financieros, la Asamblea de Accionistas determinará la forma en que se aplicarán las utilidades netas del ejercicio, si las hubiere. De conformidad con la legislación aplicable y los estatutos sociales, antes de pagar cualquier dividendo, deberemos separar cuando menos el 5% de nuestras utilidades netas para constituir una reserva legal. Además, a discreción de la Asamblea de Accionistas podrán separarse otras cantidades para destinarse al fondo de reserva para adquisición de acciones propias (fondo de recompra) y para formar cualquier otro fondo que apruebe, en su caso, la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. En su caso, el resto de las utilidades podrán distribuirse como dividendos. Los dividendos sobre las acciones que no estén depositadas en Indeval se pagarán contra la entrega del cupón correspondiente. Ver “La Emisora – Descripción del Negocio – Dividendos” en este Prospecto.

Los dividendos no cobrados dentro de los 5 años contados a partir de la fecha en que su pago fue exigible se entienden renunciados y prescriben en favor de Alesa de acuerdo con las leyes vigentes.

### **Amortización de acciones**

Podremos amortizar nuestras acciones mediante la disminución de su capital, previa resolución de la Asamblea Extraordinaria. En caso de disminución del capital, la amortización se efectuará en forma proporcional entre todos los accionistas.

### **Disolución y liquidación**

En el supuesto de disolución o liquidación de la Compañía, la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas nombrará a dos o más liquidadores, quienes tendrán las más amplias facultades para la liquidación de la Compañía, de conformidad con el artículo 242 y siguientes de la LGSM, para que procedan en consecuencia a la liquidación de Alesa y a la distribución de los productos entre los accionistas, en proporción al número de acciones que cada uno posea. Todas las acciones que se encuentren totalmente pagadas tendrán derecho de participar proporcionalmente en cualquier distribución resultante de la liquidación.

### **Protecciones para los accionistas minoritarios**

De conformidad con lo dispuesto por la LMV y la LGSM, los estatutos sociales de la Compañía contienen diversas disposiciones para proteger los derechos de los accionistas minoritarios, incluyendo disposiciones en virtud de las cuales:

- Los titulares de cuando menos el 10% del capital social tendrán derecho de:
  - a) Designar y revocar en Asamblea General de Accionistas a un miembro del Consejo de Administración.
  - b) Requerir al presidente del Consejo de Administración o de los comités que lleven a cabo las funciones en materia de Prácticas Societarias y de Auditoría, en cualquier momento, se convoque a una Asamblea General de Accionistas, sin que al efecto resulte aplicable el porcentaje señalado en el artículo 184 de la LGSM.
  - c) Solicitar que se aplase por una sola vez, por 3 (tres) días naturales y sin necesidad de nueva convocatoria, la votación de cualquier asunto respecto del cual no se consideren suficientemente informados, sin que resulte aplicable el porcentaje señalado en el artículo 199 de la LGSM.
- Los titulares de cuando menos el 20% del capital social podrán oponerse judicialmente a las resoluciones de las asambleas generales respecto de las cuales tengan derecho a voto, sin que resulte aplicable el porcentaje a que se refiere el artículo 201 de la LGSM.

Además, de conformidad con la LMV, las Disposiciones de Emisoras y el CMPC, la Compañía también está sujeta a ciertas obligaciones en materia de gobierno corporativo, incluyendo el mantenimiento de un Comité de Auditoría, un Comité de Prácticas Societarias y el nombramiento de consejeros independientes.

### **Otras disposiciones**

#### *Inversión extranjera*

Los estatutos de la Compañía establecen que todo extranjero que en el acto de la constitución o en cualquier tiempo ulterior, adquiera un interés o participación social en la Emisora, se considerará por ese simple hecho como mexicano, respecto de una y otra y se entenderá que conviene en no invocar la protección de su Gobierno, bajo la pena, en caso de faltar al convenio, de perder dicho interés o participación en beneficio de la Nación Mexicana.

#### *Duración*

De conformidad con los estatutos sociales, la duración de la Compañía es de 99 (noventa y nueve) años, contados a partir del 27 de abril de 2006.

#### *Adquisición de acciones propias*

De conformidad con el artículo 56 de la LMV, Podremos adquirir acciones representativas de su propio capital social, a través de la bolsa de valores autorizada, al precio corriente en el mercado, en los términos y condiciones referidos en dicho artículo.

#### *Adquisiciones de acciones por las subsidiarias*

Las personas morales que sean controladas por nosotros no podrán adquirir, directa o indirectamente, Acciones de Alsea o títulos de crédito que las lleguen a representar. Se exceptúan de esta prohibición las adquisiciones que se realicen por conducto de sociedades de inversión.

#### **Conflicto de intereses**

De conformidad con lo dispuesto por el artículo 34 de la LMV, los miembros y, en su caso, el Secretario del Consejo de Administración, que tengan conflicto de interés en algún asunto, deberán abstenerse de participar y estar presentes en la deliberación y votación de dicho asunto, sin que ello afecte el quórum requerido para la instalación del citado consejo.

#### **Jurisdicción**

De conformidad con los estatutos sociales, para la interpretación y cumplimiento de los mismos, los accionistas se someten expresamente a la competencia de los Tribunales de la Ciudad de México, Distrito Federal, por lo que renuncian a cualquier fuero de domicilio que pudiera corresponderles.

#### **Derecho de separación**

En el supuesto de que la Asamblea de Accionistas apruebe un cambio de objeto o nacionalidad de la Compañía, o la transformación de la misma a otro tipo de sociedad, cualquier accionista que haya votado en contra tendrá derecho a separarse de Alsea y obtener el reembolso de sus acciones, en proporción al activo social, según el último estado de posición financiera siempre que lo solicite dentro de los quince días siguientes a la clausura de la Asamblea que aprobó el cambio.

#### **Cancelación de la inscripción en el RNV**

De conformidad con los estatutos sociales, así como en términos del artículo 108 de la LMV y las disposiciones emitidas por la CNBV, para el evento de cancelación de la inscripción de las acciones de la Compañía en el Registro Nacional de Valores, ya sea por solicitud del a propia Sociedad o por resolución adoptada por la CNBV en términos de ley, la obligación de los accionistas que detenten el Control de Alsea de hacer oferta pública de compra, previamente a la cancelación y al precio que resulte más alto del promedio ponderado por volumen de las operaciones que se hayan efectuado durante los últimos treinta días en que hubieran cotizado las acciones, previos a la fecha de la oferta, durante un periodo que no podrá ser superior a 6 meses o bien al valor contable de la acción de acuerdo al último reporte trimestral, presentando a la propia CNBV y a la BMV antes de la oferta. La Emisora deberá afectar en fideicomiso por un periodo mínimo de seis meses, contado a partir de la fecha de cancelación, los recursos necesarios para adquirir al mismo precio de la oferta los valores de los inversionistas que no hubieren acudido a la oferta. En todo caso, se estipula en los estatutos sociales, un quórum de votación mínimo del 95% (noventa y cinco por ciento) del capital social y la aprobación previa de la Comisión, cuando se pretendan reformar los estatutos sociales en referencia con lo anteriormente expuesto.

Los accionistas mayoritarios de la Emisora no quedarán obligados a llevar a cabo la oferta pública mencionada, si se acredita el consentimiento de la totalidad de los socios para la cancelación registral.

### **Capital variable y derecho de retiro**

De conformidad con los estatutos sociales, el capital de la Compañía está integrado por una parte mínima fija y una parte variable.

Para efectos de identificación, el capital mínimo sin derecho a retiro, estará representado por acciones de la Clase I, en tanto que la parte variable del capital social estará representado por acciones de la Clase II y sus titulares no tendrán el derecho de retiro a que se refiere el artículo 220 de la LGSM, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 50 de la LMV, último párrafo.

## VI. ACONTECIMIENTOS RECIENTES

### Eventos 2012

- Mediante Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada con fecha 12 de noviembre de 2012, se resolvió llevar a cabo un aumento en la parte mínima fija del capital social de Alsea en la cantidad de hasta \$29'000,000, mediante la emisión de 58'000,000 de acciones Serie Única, Clase I, ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, para que el capital mínimo fijo sin derecho a retiro autorizado de la Emisora quede en la cantidad total de hasta \$346'135,340.50 representado por un total de 692'270,681 acciones Serie Única, Clase I, ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, representativas de la parte fija del capital social de la Sociedad, o en su caso en el número que resulte una vez determinado el número total de acciones que formen parte de la Oferta Pública Primaria en los mercados de valores de México y enajenación privada en el extranjero, de conformidad con la Regulación S de la Ley de Valores de 1933 de los Estados Unidos de América (*U.S. Securities Act of 1933*) y la normatividad aplicable de los países en los que dicha enajenación sea realizada, en términos del artículo 53 de la Ley del Mercado de Valores y con sujeción a los requisitos y condiciones señalados que en su oportunidad determine la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Asimismo, en dicha Asamblea se hizo constar que del precio de suscripción de cada Acción, la cantidad de \$0.50 se considere aportación al capital social y la diferencia corresponderá a "Prima en suscripción de acciones".
- El pasado 24 de febrero de 2012, publicamos un evento relevante mediante el cual informamos que se concluyó el proceso de adquisición de Italianni's con la auditoría realizada por una firma de auditores reconocida a nivel mundial, en la cual se determinó un EBITDA Proyectado últimos doce meses a junio de 2011. El precio final de la adquisición fue de 1,765.0 millones de Pesos, más el importe de inventarios, inversiones en proceso, posición financiera y de capital de trabajo.

Del monto total pagado, 720.0 millones de Pesos se utilizaron para adquirir el 100% de las acciones del capital social de Italcafé S.A. de C.V. quien es propietaria de:

1. Ocho unidades de Italianni's y los derechos exclusivos para desarrollo, expansión y subfranquicia de la marca Italianni's en todo el territorio mexicano.
2. El 89.7682% del capital social de GASA, empresa propietaria de 34 unidades de Italianni's.

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

Asimismo, el acuerdo definitivo contempla entre otras cuestiones:

- a) Operación en forma exclusiva de los restaurantes de la marca Italianni's en México, por un plazo máximo de 30 años.
  - b) No pagaremos ningún tipo de regalía, cuota de apertura o comisiones referentes al uso de la marca o al modelo de franquicia.
  - c) No existe obligación de cumplir un plan de aperturas.
  - d) Cesión de contratos de franquicias a terceros existentes.
  - e) Facultad a otorgar nuevas franquicias a terceros.
  - f) Derechos para distribuir todas las materias primas a los restaurantes de la marca.
- Decretamos por mayoría de votos, en la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas celebrada el pasado 11 de abril de 2012 el pago de un dividendo por la cantidad de \$308'902,362.00, con cargo a la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta, mismo que se pagó en contra de las utilidades señaladas mediante la capitalización de dicho importe correspondiente a la cuenta de utilidad neta, a efecto de cubrir el valor de suscripción de 16'466,010 acciones que en su caso se emitan representativas del capital social de Alsea, mismas que serán entregadas en pago del dividendo decretado a razón de 1 acción emitida por cada 37.52 acciones de que cada uno de los accionistas sea titular. Dicho dividendo fue liquidado en su totalidad el pasado 27 de abril de 2012.

- El pasado 3 de julio de 2012, informamos que con fecha al último día hábil de junio de 2012, concretó la adquisición del 35% de las acciones de Grupo Calpik, empresa que mantiene los derechos exclusivos para desarrollar y operar los restaurantes California Pizza Kitchen en México.
- Desde el mes de diciembre de 2008, ostentábamos el 65% de las acciones de Grupo Calpik. Con la adquisición del restante 35%, consolidamos nuestra estrategia de expansión y crecimiento para el segmento de comida casual proyectado desde 2005. Operamos 13 unidades corporativas de esta marca. Nuestra división de Casual Dining cuenta con 95 establecimientos, incluyendo además de California Pizza Kitchen, a sus otras 4 marcas, Chili's, P.F. Chang's, Italianni's y Pei Wei.

## VII. PERSONAS RESPONSABLES

Los suscritos, como delegados especiales del Consejo de Administración, manifestamos bajo protesta de decir verdad, que el presente prospecto fue revisado por el consejo de administración con base en la información que le fue presentada por directivos de la emisora, y a su leal saber y entender refleja razonablemente la situación de la misma, estando de acuerdo con su contenido. Asimismo, manifestamos que el consejo no tiene conocimiento de información relevante que haya sido omitida o falseada en este prospecto o que el mismo contenga información que pudiera inducir a error a los inversionistas.

Finalmente, los suscritos ratificamos la opinión rendida a la asamblea general de accionistas relativa al informe que el director general en términos de la Ley del Mercado de Valores presentó a dicha asamblea, la cual se incluye en el prospecto y manifestamos que es la misma que se rindió ante la asamblea general de accionistas, de conformidad con dicho precepto legal.

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

Por: \_\_\_\_\_  
Nombre: Fabián Gosselín Castro  
Cargo: Delegado especial

Por: \_\_\_\_\_  
Nombre: Diego Gaxiola Cuevas  
Cargo: Delegado especial

Los suscritos manifestamos bajo protesta de decir verdad, que en el ámbito de nuestras respectivas funciones, preparamos la información relativa a la Emisora contenida en el presente Prospecto de Colocación, la cual, a nuestro leal saber y entender, refleja razonablemente su situación. Asimismo, manifestamos que no tenemos conocimiento de información relevante que haya sido omitida o falseada en este Prospecto de Colocación o que el mismo contenga información que pudiera inducir a error a los inversionistas.

Finalmente, los suscritos ratificamos la opinión rendida a la Asamblea General de Accionistas relativa al informe que el director general en términos de la LMV presentó a dicha asamblea, la cual se incluye en el Prospecto y manifestamos que es la misma que se rindió ante la Asamblea General de Accionistas, de conformidad con dicho precepto legal.

Alsa, S.A.B. de C.V.

Por: \_\_\_\_\_  
Nombre: Fabián Gosellín Castro  
Cargo: Director General

Por: \_\_\_\_\_  
Nombre: Diego Gaxiola Cuevas  
Cargo: Director Corporativo de Finanzas

Por: \_\_\_\_\_  
Nombre: Jaime Armín Cañas Acar  
Cargo: Director Jurídico

El suscrito manifiesta bajo protesta de decir verdad, que mi representada en su carácter de intermediario colocador, ha realizado la investigación, revisión y análisis del negocio de la Emisora, así como participado en la definición de los términos de la oferta pública y que a su leal saber y entender, dicha investigación fue realizada con amplitud y profundidad suficientes para lograr un entendimiento adecuado del negocio. Asimismo, mi representada no tiene conocimiento de información relevante que haya sido omitida o falseada en este prospecto de colocación o que el mismo contenga información que pudiera inducir a error a los inversionistas.

Igualmente, mi representada está de acuerdo en concentrar sus esfuerzos en alcanzar la mejor distribución de las acciones materia de la oferta pública, con vistas a lograr una adecuada formación de precios en el mercado y ha informado a la Emisora el sentido y alcance de las responsabilidades que deberá asumir frente al público inversionista, las autoridades competentes y demás participantes del mercado de valores, como una sociedad con valores inscritos en el Registro Nacional de Valores y en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V.

Mi representada ha participado con la Emisora, en la definición del precio de las acciones materia de la oferta pública, tomando en cuenta las características de la Compañía, así como los indicadores comparativos con empresas del mismo ramo o similares, tanto en México como en el extranjero y atendiendo a los diversos factores que se han juzgado convenientes para su determinación, en la inteligencia de que el precio de colocación definitivo podrá variar, según los niveles de oferta y demanda de las acciones y las condiciones imperantes en el (los) mercado(s) de valores en la fecha de colocación.

Acciones y Valores Banamex, S.A. de C.V., Casa de Bolsa,  
Integrante del Grupo Financiero Banamex

Por: \_\_\_\_\_  
Nombre: Ignacio Gómez-Daza Alarcón  
Cargo: Apoderado

Los suscritos manifiestan bajo protesta de decir verdad, que nuestra representada en su carácter de intermediario colocador, ha realizado la investigación, revisión y análisis del negocio de la Emisora, así como participado en la definición de los términos de la oferta pública y que a su leal saber y entender, dicha investigación fue realizada con amplitud y profundidad suficientes para lograr un entendimiento adecuado del negocio. Asimismo, mi representada no tiene conocimiento de información relevante que haya sido omitida o falseada en este prospecto de colocación o que el mismo contenga información que pudiera inducir a error a los inversionistas.

Igualmente, nuestra representada está de acuerdo en concentrar sus esfuerzos en alcanzar la mejor distribución de las acciones materia de la oferta pública, con vistas a lograr una adecuada formación de precios en el mercado y ha informado a la Emisora el sentido y alcance de las responsabilidades que deberá asumir frente al público inversionista, las autoridades competentes y demás participantes del mercado de valores, como una sociedad con valores inscritos en el Registro Nacional de Valores y en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V.

Nuestra representada ha participado con la Emisora, en la definición del precio de las acciones materia de la oferta pública, tomando en cuenta las características de la Compañía, así como los indicadores comparativos con empresas del mismo ramo o similares, tanto en México como en el extranjero y atendiendo a los diversos factores que se han juzgado convenientes para su determinación, en la inteligencia de que el precio de colocación definitivo podrá variar, según los niveles de oferta y demanda de las acciones y las condiciones imperantes en el (los) mercado(s) de valores en la fecha de colocación.

Casa de Bolsa Santander, S.A. de C.V., Grupo Financiero Santander México

Por: \_\_\_\_\_  
Nombre: Jorge Humberto Pigeon Solorzano  
Cargo: Apoderado

Por: \_\_\_\_\_  
Nombre: Octaviano Couttolenc Mestre  
Cargo: Apoderado

Exclusivamente para efectos de los estados financieros consolidados intermedios condensados (no auditados) de Alsea, S.A.B. de C.V. y subsidiarias al tercer trimestre de 2012 y 2011, concluidos el 30 de septiembre de 2012 y 2011, así como la información financiera Pro Forma no auditada por los períodos de nueve meses que terminaron el 30 de septiembre de 2012 y 2011 y por el año que terminó el 31 de diciembre de 2011 que se incluye en el presente Prospecto, cuya fuente provenga de la información financiera antes mencionada, se emite la siguiente leyenda:

“Los suscritos manifestamos bajo protesta de decir verdad, que los estados financieros consolidados intermedios condensados no auditados de Alsea, S.A.B. de C.V. y subsidiarias al 30 de septiembre de 2012 y 2011 y por los nueve meses terminados en esa fecha, así como la información financiera Pro Forma no auditada por los períodos de nueve meses que terminaron el 30 de septiembre de 2012 y 2011 y por el año que terminó el 31 de diciembre de 2011, que contiene el presente Prospecto, fueron revisados con fecha 14 de noviembre de 2012 de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría.

Asimismo, manifestamos que hemos leído el presente prospecto y basado en su lectura y dentro del alcance del trabajo de revisión realizado, no tenemos conocimiento de errores relevantes o inconsistencias en la información que se incluye y cuya fuente provenga de los estados financieros y la información financiera revisados señalados en el párrafo anterior, ni de información que haya sido omitida o falseada en este prospecto, o que el mismo contenga información que pudiera inducir a error a los inversionistas.

No obstante, los suscritos no fuimos contratados, y no realizamos procedimientos adicionales con el objeto de expresar una opinión respecto de la demás información contenida en el prospecto que no provenga de los estados financieros y la información financiera por nosotros revisados.

---

C.P.C. Luis Javier Fernández Barragán

Apoderado Legal

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

---

C.P.C. Francisco Martín Torres Uruchurtu

Auditor Externo

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

## DECLARACIÓN DEL AUDITOR EXTERNO

En estricto cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 2, fracción I, inciso m), numeral 5 de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y a Otros Participantes del Mercado de Valores, y exclusivamente para efectos de los estados financieros consolidados de Asea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2011 y 2010, así como 2010 y 2009 y por los años terminados en esas fechas que se incluyen como anexos en el presente Prospecto, así como cualquier otra información financiera que se incluya en el presente Prospecto, cuya fuente provenga de los estados financieros consolidados dictaminados antes mencionados, se emite la siguiente leyenda:

El suscrito manifiesta bajo protesta de decir verdad, que los estados financieros consolidados de Asea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2011 y 2010, así como 2010 y 2009 y por los años terminados en esas fechas que contiene el presente Prospecto, fueron dictaminados con fecha 2 de marzo de 2012 y 25 de febrero de 2011, respectivamente, de conformidad con las normas de auditoría generalmente aceptadas en México .

Asimismo, manifiesta que ha leído el presente prospecto y basado en su lectura y dentro del alcance del trabajo de auditoría realizado, no tiene conocimiento de errores relevantes o inconsistencias en la información que se incluye y cuya fuente provenga de los estados financieros dictaminados señalados en el párrafo anterior, ni de información que haya sido omitida o falseada en este Prospecto o que el mismo contenga información que pudiera inducir a error a los inversionistas.

No obstante, el suscrito no fue contratado y no realizó procedimientos adicionales con el objeto de expresar su opinión respecto de la demás información contenida en el prospecto que no provenga de los estados financieros por el dictaminados.

KPMG Cárdenas Dosal, S.C.

---

C.P.C. Jaime Sánchez-Mejorada Fernández  
Socio

---

C.P.C. Mario Carrillo Villalpando  
Apoderado

El suscrito manifiesta bajo protesta de decir verdad, que a su leal saber y entender, la emisión y colocación de los valores cumple con las leyes y demás disposiciones legales aplicables. Asimismo, manifiesta que no tiene conocimiento de información jurídica relevante que haya sido omitida o falseada en este prospecto de colocación o que el mismo contenga información jurídica que pudiera inducir a error a los inversionistas.

Díaz de Rivera y Mangino, S.C.

Por: \_\_\_\_\_  
Nombre: Xavier Mangino Dueñas  
Cargo: Socio

## VIII. ANEXOS

Los anexos forman parte integral del presente Prospecto.

a) Informe del Comité de Auditoría de Asea, S.A.B. de C.V., por los ejercicios 2011, 2010 y 2009.

b) Información Financiera:

Estados Financieros Consolidados Auditados al 31 de diciembre de 2011 y 2010;  
Estados Financieros Consolidados Auditados al 31 de diciembre de 2010 y 2009;  
Estados Financieros Consolidados Intermedios Condensados (no auditados) por el período de nueve meses terminados el 30 de septiembre de 2012 y 2011 y período de tres meses terminado el 30 de septiembre de 2012; y  
Información financiera Pro Forma no auditada por los períodos de nueve meses que terminaron el 30 de septiembre de 2012 y 2011 y por el año que terminó el 31 de diciembre de 2011.

c) Opinión Legal. Se anexa.

d) Formato de Título. Se anexa.

Los anexos son parte integrante de este Prospecto.