



## Mensaje de la Dirección General Estimados Accionistas

El 2016 fue otro gran año para Alsea, logrando exceder los objetivos que nos habíamos establecido en cuanto a ventas y rentabilidad, a pesar de la presión ejercida por el tipo de cambio durante la segunda mitad del año. Estos resultados fueron sólidos y consistentes entre nuestras marcas y países, señalando el continuo progreso que estamos haciendo al desarrollar nuestros líderes y equipos. Durante el 2016 servimos a un número record de clientes, con propuestas de valor más fuertes, mismas que nos han permitido consolidar aún más nuestra posición de liderazgo.

En cuanto al crecimiento de nuestras ventas a nivel global, alcanzamos \$37,702 millones de pesos logrando un crecimiento de 16.8% y excediendo nuestro objetivo mínimo de 15%. Hemos conseguido este aumento principalmente por el crecimiento en ventas mismas tiendas de 8.9% y el aumento de 241 unidades, llegando a 3,195 unidades totales, lo que representa un crecimiento de 8.2% contra el cierre de 2015. Nuestra utilidad bruta cerró con un incremento de 17.1% y un crecimiento en EBITDA de 19.8% para llegar a 5,155 millones de pesos al cierre de 2016, con una expansión de margen de 40 puntos base, alcanzando 13.7%. Estos resultados generaron un ROIC de 10.9% y un ROE de 11.7%.

Hoy en día, contamos con el apoyo de más de 67 mil colaboradores, factor clave en el progreso y éxito que hemos alcanzado en Alsea, razón por la cual hemos reforzado nuestra cultura y estrategia de recursos humanos, al mismo tiempo en que hemos hecho esfuerzos en capacitación, compensación y en proveerles las mejores herramientas de trabajo para así poder mejorar la experiencia del cliente y la operación de los restaurantes.

El año 2017 será especial para Alsea, ya que a finales del 2016 el Consejo de Administración nombró a Renzo Casillo como nuevo Director General de la compañía, una decisión estratégica que refuerza nuestra estructura y acelera el proceso de institucionalización de la misma. Alsea está preparada para su próximo capítulo de crecimiento y Renzo es el ejecutivo apropiado para llevar a nuestra Compañía a este brillante futuro. Estamos seguros que el equipo actual liderado por Renzo mantendrá el crecimiento sostenido de Alsea mejorando los márgenes y cumpliendo con nuestra meta de ser la empresa número uno en el sector de restaurantes a nivel mundial.

Continuaremos con nuestro plan de ahorro de gastos administrativos y eficiencias operativas en tienda, de forma que a través de estas acciones logremos compensar parte de la presión en márgenes derivada de los efectos inflacionarios que estimamos para el año; ante un mercado con mayor incertidumbre y volatilidad, estaremos muy atentos a variables que puedan impactar nuestros resultados, como son el tipo de cambio, las tasas de interés y el entorno de consumo. Además, seguiremos enfocados en la continua mejora operativa de nuestras unidades, siempre buscando generar valor a nuestros accionistas y mejor servicio y valor a nuestros clientes.

Todo lo anterior nos ayudará a alcanzar nuestras metas establecidas para el 2021, dentro de las cuales estimamos tener un crecimiento anual compuesto mayor a 15% en ventas totales, lo cual nos permitirá lograr un margen EBITDA superior a 15%.

Aprovecho este espacio para darle la bienvenida a Renzo y dejar que él mismo nos brinde su visión y perspectiva para Alsea en los siguientes años.



Es para mí un gran orgullo integrarme a la familia Alsea, una compañía con una cultura ganadora, un equipo apasionado por el éxito y una trayectoria de logros consistente. Esta es la base que nos permitirá alcanzar los objetivos que nos hemos trazado para el futuro.

Durante el 2017, incrementaremos aún más nuestro enfoque en el cliente, fortaleciendo y ejecutando con excelencia nuestra receta, abarcando los 7 ingredientes que componen nuestra forma de ganar:

1. Junto a nuestros socios estratégicos, **fortalecer y acelerar el desarrollo de las mejores y más rentables Marcas** en los países donde hoy participamos.
2. Contar con el **Mejor Talento** en el mercado, enfocándonos en atraer, mantener y desarrollar al mejor capital humano.
3. Ser el **Mejor Operador**, redefiniendo la experiencia del cliente y volviéndonos aún más productivos y efectivos.
4. Implementar las mejores estrategias de **Mercadotecnia**, enfocadas en incrementar la lealtad y frecuencia del cliente, convirtiéndonos en la empresa con el mejor conocimiento del sector, competencia y consumidor.
5. Utilizar las herramientas de **Tecnología e Innovación** de última generación para facilitar la operación y proveer acceso a información oportuna para la mejor toma de decisiones y para construir una relación más cercana y efectiva con nuestros clientes.
6. Capitalizar la **Sinergia y Masa Crítica** que alcanzamos con nuestro sólido modelo de negocio.
7. Operar alineados en materia de **Sustentabilidad**, basados en los cuatro pilares que nos distinguen: apoyo a la comunidad, consumo responsable, calidad de vida y medio ambiente.

Nuestra “Cultura Alsea” seguirá siendo la clave para aumentar el compromiso de nuestros colaboradores quienes a su vez son los encargados de brindar la mejor experiencia a nuestros invitados.

Queremos agradecer a todos nuestros clientes y colaboradores, su confianza y preferencia. Tenemos la receta para ganar y la seguiremos utilizando con el fin de continuar siendo líderes en nuestra industria.

Atentamente

Alberto Torrado  
Presidente Consejo de Administración

Renzo Casillo  
Director General Alsea