

PROSPECTO DEFINITIVO

OFERTA PÚBLICA PRIMARIA DE SUSCRIPCIÓN Y PAGO DE 150'819,671 (CIENTO CINCUENTA MILLONES OCHOCIENTAS DIECINUEVE MIL SEISCIENTAS SETENTA Y UN) ACCIONES, INCLUYENDO 19'672,131 (DIECINUEVE MILLONES SEISCIENTAS SETENTA Y DOS MIL CIENTO TREINTA Y UN) ACCIONES MATERIA DE LA OPCIÓN DE SOBRESIGNACIÓN (LAS "ACCIONES ADICIONALES"), O 131'147,540 (CIENTO TREINTA Y UN MILLONES CIENTO CUARENTA Y SIETE MIL QUINIENTAS CUARENTA) 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 LA OFERTA PÚBLICA GLOBAL DE  
\$5,999'999,955.00 M.N.  
(CINCO MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y NUEVE MILLONES NOVECIENTOS NOVENTA Y NUEVE MIL  
NOVECIENTOS CINCUENTA Y CINCO PESOS 00/100)  
(monto 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 de acciones.
<b>Precio de Colocación:</b>	\$45.75 (Cuarenta y Cinco 75/100 Pesos) por Acción.
<b>Denominación:</b>	Pesos mexicanos.
<b>Monto Total de la Oferta Global:</b>	\$5,999'999,955.00 (Cinco Mil Novecientos Noventa y Nueve Millones Novecientos Noventa y Nueve Mil Novecientos Cincuenta y Cinco 00/100 Pesos) sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación y \$6,899'999,948.25 (Seis Mil Ochocientos Noventa y Nueve Millones Novecientos Noventa y Nueve Mil Novecientos Cuarenta y Ocho 25/100 Pesos) considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación.
<b>Monto de la Oferta en México:</b>	\$2,881'043,435.25 (Dos Mil Ochocientos Ochenta y Un Millones Cuarenta y Tres Mil Cuatrocientos Treinta y Cinco 25/100 Pesos) sin considerar el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación y \$3,313'199,948.25 (Tres Mil Trescientos Trece Millones Ciento Noventa y Nueve Mil Novecientos Cuarenta y Ocho 25/100 Pesos) considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación.
<b>Monto de la Oferta Internacional:</b>	\$3,118'956,519.75 (Tres Mil Ciento dieciocho Millones Novecientos Cincuenta y seis Mil Quinientos Diecinueve 75/100 Pesos) sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación y \$3,586'800,000.00 (Tres Mil Quinientos Ochenta y Seis Millones Ochocientos Mil 00/100 Pesos) considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación.
<b>Número de Acciones objeto de la Oferta Global:</b>	131'147,540 (ciento treinta y un millones ciento cuarenta y siete mil quinientos cuarenta) Acciones sin considerar el ejercicio de Sobreasignación y 150'819,671 (ciento cincuenta millones ochocientos diecinueve mil seiscientos setenta y un) Acciones considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación, de las cuales 62'973,627 (sesenta y dos millones novecientos setenta y tres mil seiscientos veintisiete) Acciones forman parte de la Oferta en México y 68'173,913 (sesenta y ocho millones ciento setenta y tres mil novecientos trece) Acciones forman parte de la Oferta Internacional, ambas sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación; y 72'419,671 (setenta y dos millones cuatrocientas diecinueve mil seiscientos setenta y un) Acciones forman parte de la Oferta en México, y 78'400,000 (setenta y ocho millones cuatrocientas mil) forman parte de la Oferta Internacional, ambas considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación.
<b>Número de Acciones objeto de la Oferta en México:</b>	62'973,627 (sesenta y dos millones novecientos setenta y tres mil seiscientos veintisiete) Acciones sin considerar el ejercicio de Sobreasignación y 72'419,671 (setenta y dos millones cuatrocientas diecinueve mil seiscientos setenta y un) Acciones considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación.
<b>Número de Acciones objeto de la Oferta Internacional:</b>	68'173,913 (sesenta y ocho millones ciento setenta y tres mil novecientos trece) Acciones sin considerar el ejercicio de Sobreasignación y 78'400,000 (setenta y ocho millones cuatrocientas mil) Acciones considerando el ejercicio completo 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 Global representarán el 16.01% (dieciséis punto cero uno por ciento) de las Acciones en circulación en que se dividirá el capital social de la Emisora después de concluir la Oferta Global, sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación, o 17.98% (diecisiete punto noventa y ocho por ciento) considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación. Las Acciones materia de la Oferta en México representarán el 7.68% (siete punto sesenta y ocho por ciento) de las Acciones en circulación en que se dividirá el capital social de la Emisora después de concluir la Oferta en México, sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación, o 8.63% (ocho punto sesenta y tres por ciento) considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación. Las Acciones materia de la Oferta Internacional representarán el 8.32% (ocho punto treinta y dos por ciento) de las Acciones en circulación en que se dividirá el capital social de la Emisora después de concluir la Oferta Internacional, sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación, o 9.34% (nueve punto treinta y cuatro por ciento) 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 ordinarias, nominativas, Serie Única, Clase I, sin expresión de valor nominal, 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>	23 de junio de 2014.
<b>Fecha de Cierre del Libro:</b>	24 de junio de 2014.
<b>Fecha de la Oferta:</b>	24 de junio de 2014.
<b>Fecha de Aviso de Colocación con fines informativos:</b>	24 de junio de 2014.
<b>Fecha de Registro en la BMV:</b>	25 de junio de 2014.
<b>Fecha de Liquidación en la BMV:</b>	30 de junio de 2014.
<b>Recursos netos para la Emisora:</b>	La Emisora estima que recibirá \$5,833'317,082.02 (Cinco Mil Ochocientos Treinta y Tres Millones Trescientos Diecisiete Mil Ochenta y Dos Pesos 02/100) como recursos netos de la Oferta Global, sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación, y \$6,733'317,075.27 (Seis Mil Setecientos Treinta y Tres Millones Trescientos Diecisiete Mil Setenta y Cinco Pesos 27/100) como recursos netos de la Oferta Global, considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación. Ver sección "Gastos Relacionados con la Oferta."
<b>Capital Social de la Emisora:</b>	Inmediatamente antes de la Oferta Global, el capital social total, suscrito y pagado de la Emisora, estaba representado por un total de 687,759,054 (seiscientos ochenta y siete millones setecientos cincuenta y nueve mil cincuenta y cuatro) acciones ordinarias, nominativas, Serie Única, Clase I, sin expresión de valor nominal. Después de la Oferta Global, el capital total, suscrito y pagado de la Emisora, estará representado por un total de 818'906,594 (ochocientos dieciocho millones novecientos sesenta y ocho mil quinientos noventa y cuatro) acciones sin considerar la Opción de Sobreasignación y 838'578,725 (ochocientos treinta y ocho millones quinientos setenta y ocho mil setecientos veinticinco) acciones considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación. Las Acciones objeto de la Oferta Global (incluyendo el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación) representarán, inmediatamente después de la Oferta Global el 17.98% (diecisiete punto noventa y ocho por

**Posibles Adquirientes:**

ciento) del capital total suscrito y pagado por la Emisora.

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

**Limitantes para la Adquisición de Acciones objeto de la Oferta:**

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.*"

**Oferta:**

Alsea ofrece para su suscripción y pago 62'973,627 (sesenta y dos millones novecientos setenta y tres mil seiscientos veintisiete) Acciones (sin considerar las Acciones materia de la Opción de Sobreasignación en México) en oferta pública primaria a través de la Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V. (la "BMV") (la "Oferta en México"). Simultáneamente a la Oferta en México, la Emisora realiza una oferta al amparo de la Regla 144A (Rule 144A) de la Ley de Valores de 1933 de los Estados Unidos de América (U.S. Securities Act of 1933; la "Ley de Valores de 1933") y en otros países de conformidad con la Regulación S (Regulation S) de dicha Ley de Valores de 1933 y de las disposiciones legales aplicables del resto de los países en que dicha oferta sea realizada, de 68'173,913 (sesenta y ocho millones ciento setenta y tres mil novecientos trece) Acciones (sin considerar las Acciones materia de la Opción de Sobreasignación) (la "Oferta Internacional" y conjuntamente con la Oferta en México, la "Oferta Global"). La Oferta en México está sujeta a la conclusión de la Oferta Internacional y viceversa. Tanto la Oferta Global como la correspondiente emisión de las Acciones se realizan al amparo de lo previsto en el Artículo 81 de la Ley del Mercado de Valores vigente.

**Opción de Sobreasignación:**

Para cubrir asignaciones en exceso, si las hubiere, Alsea ha otorgado a los Intermediarios Colocadores, una opción de sobreasignación para vender 19'672,131 (diecinueve millones seiscientos setenta y dos mil ciento treinta y un) Acciones Adicionales a un precio igual al Precio de Colocación, que se llevará a cabo a través de Acciones y Valores Banamex, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, Integrante del Grupo Financiero Banamex, en relación a las Acciones Adicionales en México (la "Opción de Sobreasignación en México") y a través de Citigroup Global Markets, Inc., en relación a las Acciones Adicionales internacionales (la "Opción de Sobreasignación Internacional" y conjuntamente con la Opción de Sobreasignación en México, la "Opción de Sobreasignación"). La Opción de Sobreasignación estará vigente por un plazo de 30 (treinta) días contados a partir de la fecha en que se determine el Precio de Colocación. Los Intermediarios Colocadores podrán ejercer la Opción de Sobreasignación en México y la Opción de Sobreasignación Internacional, respectivamente, en forma independiente pero coordinada, en una sola ocasión donde Acciones y Valores Banamex, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, Integrante del Grupo Financiero Banamex tendrá el carácter de agente de coordinador para todo lo relacionado con la Opción de Sobreasignación en México.

**Operaciones de Estabilización:**

Los Intermediarios Colocadores podrán, pero no estarán obligados, a realizar operaciones de estabilización con el propósito de prevenir o retardar la disminución del precio de las Acciones en relación con la Oferta Global conforme a la legislación aplicable; de realizarse, estas operaciones se realizarían a través de Acciones y Valores Banamex, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, Integrante del Grupo Financiero Banamex y Citigroup Global Markets, Inc. De iniciar operaciones de estabilización, los Intermediarios Colocadores podrán interrumpirlas en cualquier momento. Los Intermediarios Colocadores, a través de Acciones y Valores Banamex, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, Integrante del Grupo Financiero Banamex, informarán a la CNBV, la realización o no de operaciones de estabilización.

**Condiciones:**

La Oferta Global está sujeta al cumplimiento de diversas condiciones convenidas en los respectivos contratos de colocación celebrados por la Emisora con los Intermediarios Colocadores. En el supuesto que se cumpla o se deje de cumplir cualquiera de dichas condiciones, según sea el caso, la Oferta Global podría quedar sin efectos.

Inmediatamente antes de la Oferta Global, el capital social suscrito y pagado de Alsea estaba representado por un total de 687,759,054 (seiscientos ochenta y siete millones setecientos cincuenta y nueve mil cincuenta y cuatro) acciones ordinarias, nominativas, Serie Única, Clase I, sin expresión de valor nominal, las cuales corresponden al capital mínimo fijo. Después de la Oferta Global, el capital social suscrito y pagado de Alsea estará representado por un total de 818'906,594 (ochocientos dieciocho millones novecientos seis mil quinientas noventa y cuatro) acciones, sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación, y 838'578,725 (ochocientos treinta y ocho millones quinientas setenta y ocho mil setecientos veinticinco) de Acciones considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación. Las Acciones materia de la Oferta Global representan el 16.01% (dieciséis punto cero uno por ciento) de las acciones en que se dividirá el capital social de Alsea después de la Oferta Global sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación, y el 17.98% (diecisiete punto noventa y ocho por ciento), considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación. Las Acciones materia de la Oferta en México representan el 7.68% (siete punto sesenta y ocho por ciento) de las acciones en que se dividirá el capital social de Alsea después de la Oferta Global sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación, y el 8.63% (ocho punto sesenta y tres por ciento), considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación. Las Acciones materia de la Oferta Internacional representan el 8.32% (ocho punto treinta y dos por ciento) de las acciones en que se dividirá el capital social de Alsea después de la Oferta Global sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación, y el 9.34% (nueve punto treinta y cuatro por ciento), considerando 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 2608-1.00-2014-015 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. Los títulos representativos de las Acciones materia de la Oferta Global 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.

*Possible conflicto de interés derivado de que los Intermediarios Colocadores forman parte del mismo grupo empresarial que los acreedores de la Emisora y éstos recibirán parte de los recursos obtenidos de la Oferta Global.* Pretendemos usar los recursos netos de esta Oferta Global para el prepago parcial del crédito puente otorgado por HSBC México, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero HSBC, Banco Nacional de México, S.A., Integrante del Grupo Financiero Banamex y BBVA Bancomer, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA Bancomer, entidades que forman parte de los mismos grupo financieros al que pertenecen los Intermediarios Colocadores. No obstante que los acreedores y los Intermediarios Colocadores mencionados con anterioridad son entidades independientes dentro de su respectivo grupo financiero y que sus operaciones no están relacionadas, los referidos Intermediarios Colocadores pudieran tener intereses en la Oferta Global que pudieran no estar alineados con los intereses de los inversionistas o potenciales inversionistas, y podrían diferir de los mismos, lo cual podría, indirectamente, afectar adversamente la situación financiera de la Emisora o los intereses de los inversionistas.

**INTERMEDIARIOS COLOCADORES**



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



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



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

**CO-LÍDERES**



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



Casa de Bolsa Banorte Ixe, S.A. de C.V.,  
Grupo Financiero Banorte



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



Scotia Inverlat Casa de Bolsa. S.A. de C.V.,  
Grupo Financiero Scotiabank



Casa de Bolsa Ve por Más, S.A. de C.V.,  
Grupo Financiero Ve por Más



Vector 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 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 25 de junio de 2014.

Aut. CNBV Oficio No. 153/106830/2014 de fecha 20 de junio de 2014.

## ÍNDICE

El orden de la información presentada en este Prospecto tiene por objeto cumplir con los requisitos de divulgación de información previstos en la legislación aplicable y procurar la mayor similitud posible con el prospecto utilizado en el extranjero para efecto de la Oferta Internacional, por tratarse de una Oferta Global.

La siguiente tabla muestra las secciones de este Prospecto que contienen la información exigida por las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores.

Índice del Prospecto	Página del Prospecto	Página del Offering Memorandum
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>	4	ix
1. Glosario de Términos y Definiciones	4	ix
2. Resumen Ejecutivo	14	1
3. Factores de Riesgo	34	22
4. Otros Valores	53	--
5. Documentos de Carácter Público	54	--
<b>II. LA OFERTA</b>	55	11
1. Características de la Oferta	55	11
2. Destino de los Fondos	61	40
3. Plan de Distribución	63	162
4. Gastos Relacionados con la Oferta	70	--
5. Estructura del Capital después de la Oferta	73	41
6. Nombres de Personas con Participación Relevante en la Oferta	75	--
7. Dilución	77	42
8. Información del Mercado de Valores	78	45
<b>III. LA EMISORA</b>	82	104
1. Historia y Desarrollo de la Emisora	82	111
1.1. Antecedentes Legales	82	--
1.2. Adquisiciones y Fusiones Recientes	82	104
1.3. Desincorporaciones Relevantes Recientes	90	--
1.4. Principales Inversiones en los Últimos Tres Años	90	112
1.5. Evolución Corporativa de la Compañía	91	126
2. Descripción del Negocio	97	104
2.1. Actividad Principal	111	104
2.2. Canales de Distribución	125	125
2.3. Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos	127	127/135
2.4. Principales Clientes	138	--
2.5. Legislación Aplicable y Situación Tributaria	138	48/135/158
2.6. Recursos Humanos	140	142
2.7. Desempeño Ambiental	142	139
2.8. Información del Mercado	143	91
2.9. Estructura Corporativa	158	126
2.10. Descripción de los Principales Activos	159	136
2.11. Procesos Judiciales, Administrativos o Arbitrales	164	--
2.12. Acciones Representativas del Capital Social	167	--
2.13. Dividendos	175	43
<b>IV. INFORMACIÓN FINANCIERA</b>	177	54
1. Información Financiera Consolidada Seleccionada	177	54
2. Información Financiera por Línea de Negocio, Zona Geográfica y Ventas de	180	56



Índice del Prospecto	Página del Prospecto	Página del Offering Memorandum
Exportación		
3. Información Financiera Consolidada por el primer trimestre terminado el 31 de marzo de 2014 y 2013, así como por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2013 y 2012	183	58
4. Información financiera Pro Forma no auditada, por los periodos de tres meses que terminaron el 31 de marzo de 2014 y 2013, así como por el año que terminó el 31 de diciembre de 2013	193	60
5. Informe de Créditos Relevantes	196	82
6. Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera de la Compañía	200	69
6.1. Resultados de Operación	203	72
6.2. Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital	221	79
6.3. Control Interno	226	90
6.4. Información cualitativa y cuantitativa que permita evaluar la importancia de los derivados para la posición financiera y los resultados de la Emisora	227	90
7. Estimaciones, Provisiones o Reservas Contables Críticas	232	
V. ADMINISTRACIÓN	234	144
1. Auditores Externos	234	173
2. Operaciones con Personas Relacionadas y Conflicto de Intereses	235	151
3. Administradores y Accionistas	236	144/149
4. Estatutos Sociales y Otros Convenios	246	152
VII. PERSONAS RESPONSABLES	253	--
VII. ANEXOS		
Informe del Comité de Auditoría por los ejercicios 2013, 2012 y 2011.	Anexo A	
Estados Financieros Consolidados Intermedios Condensados (no auditados) por el período de tres meses terminados el 31 de marzo de 2014 y 2013	Anexo B	
Estados Financieros Consolidados Auditados al 31 de diciembre de 2013 y 2012	Anexo B	
Estados Financieros Consolidados Auditados al 31 de diciembre de 2012 y 2011	Anexo B	
Información financiera Pro Forma no auditada por los períodos de tres meses que terminaron el 31 de marzo de 2014 y 2013, así como por el año que terminó el 31 de diciembre de 2013	Anexo C	
Opinión Legal	Anexo D	
Copia del Certificado provisional de acciones que ampara la Oferta	Anexo E	
Documento con Información Clave para la Inversión	Anexo F	

**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 HSBC Casa de Bolsa, S.A. de C.V., Grupo Financiero HSBC, ni por Acciones y Valores Banamex, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, Integrante del Grupo Financiero Banamex, ni por Casa de Bolsa BBVA Bancomer, S.A. de C.V., Grupo Financiero BBVA Bancomer.**

## PRESENTACIÓN DE CIERTA INFORMACIÓN FINANCIERA

En el presente Prospecto se presenta la siguiente información financiera:

- *Estados Financieros Consolidados Pro forma trimestrales 2014 y 2013:* Los estados de situación financiera y el estado de resultados consolidados de Alsea y subsidiarias al 31 de marzo de 2014 y 2013, y por el trimestre terminado en dicha fecha, expresado en miles de Pesos, preparados sobre una base consistente con IFRS (revisión limitada al primer trimestre), más los resultados no auditados de VIPS de enero a marzo de 2014 y 2013 y revisados por los Auditores Externos Deloitte.
- *Estados Financieros Consolidados Pro forma anuales 2013:* Los estados de situación financiera y el estado de resultados consolidados de Alsea y subsidiarias al 31 de diciembre de 2013, y por el año terminado en dicha fecha, expresado en miles de Pesos, preparados sobre una base consistente con IFRS (no auditados), los cuales incluyen la información financiera de Alsea más la información financiera de VIPS al 31 diciembre de 2013, y por el año terminado en dicha fecha. Los Estados Financieros Consolidados Pro forma han sido revisados por Deloitte.
- *Estados Financieros No Auditados al Primer Trimestre 2014 y 2013:* Los estados financieros consolidados intermedios condensados (no auditados) de Alsea y subsidiarias al 31 de marzo de 2014 y 2013, con revisión limitada, expresado en miles de Pesos, preparados sobre una base consistente con IFRS y revisados por los Auditores Externos Deloitte.
- *Estados Financieros Consolidados Auditados 2013:* Los estados financieros consolidados de Alsea y subsidiarias al 31 de diciembre de 2013, expresado en miles de Pesos, preparados de conformidad con IFRS y su dictamen de auditoría externa emitidos por Deloitte, entregados a la CNBV y la BMV el 18 de marzo de 2014.
- *Estados Financieros Consolidados Auditados 2012:* Los estados financieros consolidados de Alsea y subsidiarias al 31 de diciembre de 2012, expresado en miles de Pesos, preparados de conformidad con IFRS y su dictamen de auditoría externa emitidos por Deloitte, entregados a la CNBV y la BMV el 30 de abril de 2013.
- *Estados Financieros Consolidados Auditados 2011:* Los estados financieros consolidados auditados de Alsea y subsidiarias al 31 de diciembre de 2011 y 1º de enero de 2011 (fecha de transición) y por el año terminado el 31 de diciembre de 2011, expresado en miles de Pesos, preparados de conformidad con IFRS, entregados a la CNBV y la BMV el 30 de abril de 2013, los cuales se presentan de manera comparativa con los Estados Financieros Consolidados Auditados de 2012.

Para propósitos del presente Prospecto, la información presentada por el año 2011 corresponde a la que se presente en forma comparativa en la contenida en los Estados Financieros Consolidados Auditados al 31 de diciembre de 2012 y 2011.

Es posible que algunas cifras y algunas sumas que se encuentran en el presente Prospecto no cuadren con exactitud debido al redondeo de las mismas.

## 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:

- competencia en nuestra industria y mercados;
- 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;
- nuestra capacidad para integrar de forma exitosa la adquisición de negocios;
- 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;
- los efectos de nueva legislación, criterios contables y política fiscal, así como la intervención de autoridades regulatorias;
- las condiciones sociales, económicas y políticas en México y en los demás lugares donde operamos;
- la capacidad de la Compañía para pagar su deuda, fondar 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.”;
- contingencias potenciales derivadas de riesgos en la salud asociadas a la comercialización de productos en la industria de alimentos;
- cambios en los hábitos de consumo, preferencias alimenticias de los consumidores o la percepción de nuestros productos;
- la pérdida o terminación de nuestros contratos de licencia o franquicia;
- posibles litigios;
- cumplimiento con normas y regulaciones nuevas y vigentes; y
- las declaraciones contenidas en este Prospecto respecto de la información de mercado y de la industria están basadas en fuentes como Euromonitor. No es posible asegurar la precisión y plenitud de la información de mercado y de la industria.

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.

#### **INCORPORACIÓN DE CIERTA INFORMACIÓN POR REFERENCIA**

Incorporamos por referencia a este Prospecto la información contenida en la Declaración de Información sobre Reestructura Societaria que la Compañía ha presentado ante la Comisión y la BMV con fecha 10 de octubre de 2013, de conformidad con el artículo 104 fracción IV de la LMV, el artículo 35 y el Anexo P de las Disposiciones de Emisoras, sobre la adquisición de VIPS llevada a cabo por la Emisora, toda vez que dicha operación es considerada como una Reestructura Societaria en términos de lo establecido por el artículo 1º, fracción XVI de las Disposiciones de Emisoras.

Cualquier declaración contenida en un documento incorporado o que deba ser incorporado por referencia, deberá ser modificada o sustituida para efectos de este Prospecto en la extensión en que cualquier información contenida en este Prospecto o en cualquier documento subsecuente, que sea incorporado o que deba ser incorporado por referencia, modifique o actualice dicha información. Cualquier información al respecto que sea modificada o actualizada no se considerará, excepto en lo modificado o actualizado, que constituye una parte de este Prospecto.

## **OTRA INFORMACIÓN**

Ningún intermediario, agente de ventas o cualquier otra persona, ha sido autorizada para proporcionar información o hacer cualquier declaración que no esté contenida en este Prospecto. Como consecuencia de lo anterior, cualquier información o declaración que no esté contenida en este documento deberá entenderse como no autorizada por la Compañía y los Intermediarios Colocadores. Ni la entrega del presente Prospecto, ni cualquier venta que se realice conforme al mismo, bajo cualquier circunstancia, implicará que la información contenida en el Prospecto en cualquier tiempo después de la fecha del presente sea correcta o que no ha habido cambio en los negocios de la Compañía desde dicha fecha.

## 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, sin expresión de valor nominal, representativas de la parte fija del capital social de Alsea, las cuales confieren derechos de voto plenos y son materia de la Oferta Global, incluyendo las Acciones Adicionales.
“Acciones de Alsea”	Las acciones ordinarias, nominativas, Serie Única, Clase I, sin expresión de valor nominal, representativas de la parte fija y, en caso de llegarse a emitir en un futuro, las acciones de la 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 19’672,131 (diecinueve millones seiscientos setenta y dos mil ciento treinta y un) Acciones objeto de la Opción de Sobreasignación otorgada a los Intermediarios Colocadores, 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 en México y Citigroup Global Markets Inc, como parte de la Oferta Internacional.
“Accival”	Acciones y Valores Banamex, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, Integrante del Grupo Financiero Banamex.
“ALDI”	Grupo Alimentos y Diversión, S.A. de C.V.
“AMAI”	Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública A.C.
“ANTAD”	Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C.
“ARE”	Arrendadora de Restaurantes, S. de R.L. de C.V.
“Auditores Externos” o “Deloitte”	Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., quien realizó la revisión de la información financiera Pro Forma no auditada por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2013 y 2012; y dictaminó los Estados Financieros Consolidados Auditados 2013 y 2012, así como los Estados Financieros Consolidados Auditados al 31 de diciembre de 2012 incluido en los Estados Financieros

TÉRMINOS	DEFINICIONES
	Consolidados Auditados 2012 y 2011.
“KPMG”	KPMG Cárdenas Dosal, S.C. quienes fungieron como auditores independientes respecto de los Estados Financieros Consolidados Auditados de 2011.
“BMV”	Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V.
“BKC”	Burger King Corporation.
“BKW”	Burger King Worldwide, Inc.
“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.
“CEMEFI”	Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.
“Centro de Servicios Compartidos”	Los servicios prestados para la operación y desarrollo de cada una de las marcas.
CEPAL	Comisión Económica para América Latina.
“CETES”	Los Certificados de la Tesorería de la Federación.
“CMPC”	Código de Mejores Prácticas Corporativas.
“CNBV”	Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
“COFECE”	Comisión Federal de Competencia Económica
“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.
“Contrato Forward”	El realizado por dos partes que acuerdan comprar o vender un artículo específico en una fecha futura. Difiere de un futuro en que es contratado directamente entre las partes, sin intervención de una cámara de compensación y sólo puede realizarse hasta su vencimiento.
“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,

TÉRMINOS	DEFINICIONES
	ejercer el voto respecto de más del 50% (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.
“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 Management.
“Costo Integral de Financiamiento”	El costo integral de financiamiento se compone de: productos financieros, gastos por intereses, fluctuaciones cambiarias y resultados por posición monetaria.
“Derivados”	Familia o conjunto de instrumentos financieros, implementados a partir de 1972, cuya principal característica es que están vinculados a un valor subyacente o de referencia (títulos representativos de capital o de deuda, índices, tasas, y otros instrumentos financieros). Los productos derivados surgieron como instrumentos de cobertura ante fluctuaciones de precio en productos agroindustriales (commodities), en condiciones de elevada volatilidad. Los principales derivados financieros son: futuros, opciones sobre futuros, warrants y swaps.
“DIA” o “Distribuidora e Importadora Alsea”	Distribuidora 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 “EUAS”	La moneda de curso legal en los Estados Unidos de América.
“Dominalco”	Dominalco, S.A.
“DPI”	Domino’s Pizza, Inc.



TÉRMINOS	DEFINICIONES
“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.
“establecimiento de comida rápida”	Aquellos en los que se pagan los alimentos antes de consumirlos.
“Estado de Resultados Pro forma Trimestral 2014 y 2013”	Los estados de situación financiera y el estado de resultados consolidados de Alsea y subsidiarias al 31 de marzo de 2014 y 2013, y por el trimestre terminado en dicha fecha, expresado en miles de Pesos, preparados sobre una base consistente con IFRS (revisión limitada al primer trimestre), más los resultados no auditados de VIPS de enero a marzo de 2014 y 2013 y revisados por los Auditores Externos Deloitte.
“Estado de Resultados Pro forma Anual 2013”	El estado de resultados consolidados de Alsea y subsidiarias al 31 de diciembre de 2013 expresado en miles de Pesos, más la información financiera de VIPS por el mismo periodo anual, preparados por una base consistente con IFRS y revisados por Deloitte.
“Estados Financieros”	De forma conjunta, los Estados Financieros No Auditados Primer Trimestre 2014 y 2013 y los Estados Financieros Consolidados Auditados 2013, 2012 y 2011, y la Información Financiera Pro Forma.
“Estados Financieros Consolidados Auditados 2011”	Los estados financieros consolidados de Alsea y subsidiarias al 31 de diciembre de 2011 y 1º de enero de 2011 (fecha de transición), y por el año terminado el 31 de diciembre de 2011, expresado en miles de Pesos, preparados de conformidad con IFRS y entregados a la CNBV y la BMV el 30 de abril de 2013, los cuales se presentan de manera comparativa con los Estados Financieros Consolidados Auditados 2012.

TÉRMINOS	DEFINICIONES
“Estados Financieros Consolidados Auditados 2012”	Los estados financieros consolidados de Alsea y subsidiarias al 31 de diciembre de 2012, y por el año terminado a esa fecha, expresado en miles de Pesos, preparados de conformidad con IFRS y su dictamen de auditoría externa emitidos por Deloitte, entregados a la CNBV y la BMV el 30 de abril de 2013.
“Estados Financieros Consolidados Auditados 2013”	Los estados financieros consolidados de Alsea y subsidiarias al 31 de diciembre de 2013, y por el año terminado a esa fecha, expresado en miles de Pesos, preparados de conformidad con IFRS y su dictamen de auditoría externa emitidos por Deloitte, entregados a la CNBV y la BMV el 18 de marzo de 2014.
“Estados Financieros No Auditados Primer Trimestre 2014 2013”	Los estados financieros consolidados intermedios condensados (no auditados) de Alsea y subsidiarias al 31 de marzo de 2014 y 2013, con revisión limitada, expresado en miles de Pesos, preparados sobre una base consistente con IFRS y revisados por los Auditores Externos Deloitte.
“Estados Unidos”	Los Estados Unidos de América.
“Estrella Andina”	Estrella Andina, S.A.S.
“Euromonitor”	El reporte “ <i>Consumer Foodservice in México 2012</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.
“E&Y”	Ernst & Young
“Fast Casual”	Tiendas rápidas de consumo casual (por sus siglas en inglés).
“Fecha de Publicación del Aviso de Oferta Pública”	23 de junio de 2014.
“Fecha de Cierre del Libro”	24 de junio de 2014.
“Fecha de la Oferta”	24 de junio de 2014.
“Fecha de Registro en la BMV”	25 de junio de 2014.
“Fecha de Liquidación en la BMV”	30 de junio de 2014.
“Folleto Informativo Vips”	La Declaración de Información sobre la Reestructura Societaria que la Compañía ha presentado ante la Comisión y la BMV con fecha 10 de octubre de 2013, de conformidad con el artículo 104 fracción IV de la LMV, el artículo 35 y el Anexo P de las Disposiciones de Emisoras, sobre la adquisición de VIPS llevada a cabo por la Emisora, toda vez que dicha operación es considerada como una Reestructura Societaria en términos de lo establecido por el artículo 1º,

TÉRMINOS	DEFINICIONES
	fracción XVI de las Disposiciones de Emisoras.
“Forward”	Contratos de futuros no normalizados que se confeccionan a medida de la operación y que no se negocian en mercados organizados.
“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 Axo”	Grupo Axo, S.A.P.I. de C.V.
“Grupo Calpik”	Grupo Calpik, S.A. de C.V.
“Grupo Mozarella”	Grupo Mozarella, S.A. de C.V.
“Grupo Nutresa”	Grupo Nutresa, S.A.
“Holding de Restaurantes”	Holding de Restaurantes, S. de R.L. 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 (por sus siglas en Inglés) emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.
“INEGI”	Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
“Información Financiera Pro Forma”	Los estados de situación financiera y estados de resultados por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2013 y 2012, así como los estados de situación financiera y el estado de resultados consolidados de Alsea y subsidiarias al 31 de marzo de 2014 y 2013, más la información financiera de VIPS preparados sobre una base consistente con IFRS.
“INPC”	Índice Nacional de Precios al Consumidor.
“Intermediarios Colocadores”	Los Intermediarios Colocadores Internacionales conjuntamente con los Intermediarios Colocadores Líderes en México.
“Intermediarios Colocadores Internacionales”	HSBC Securities (USA), Inc., Citigroup Global Markets, Inc., Banco Bilbao Vizcaya Argentaria,

TÉRMINOS	DEFINICIONES
	S.A e Itau BBA USA Securities, Inc.
“Intermediarios Colocadores Líderes en México”	En su conjunto, HSBC Casa de Bolsa, S.A. de C.V., Grupo Financiero HSBC; Acciones y Valores Banamex, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, Integrante del Grupo Financiero Banamex; y Casa de Bolsa BBVA Bancomer S.A. de C.V., Grupo Financiero BBVA Bancomer.
“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.
“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.
“OFA” u “Operadora de Franquicias Alsea”	Operadora de Franquicias Alsea, S.A.P.I. de C.V. (anteriormente denominada Operadora Dopitam, S.A. de C.V.).
“Opción de Sobreasignación”	La Opción de Sobreasignación Internacional conjuntamente con la Opción de Sobreasignación en México.
“Opción de Sobreasignación en México”	Opción de sobreasignación para vender 9’446,044 (nueve millones cuatrocientas cuarenta y seis mil cuarenta y cuatro) Acciones Adicionales a un precio igual al Precio de Colocación.
“Opción de Sobreasignación Internacional”	Opción de sobreasignación para vender 10’226,087 (diez millones doscientas veintiséis mil ochenta y siete) Acciones Adicionales a un precio igual al Precio de Colocación.
“Operadora DP”	Operadora DP de México, S.A. de C.V.
“Operadora Internacional Alsea” u “OIA”	Operadora Internacional Alsea, S.A. de C.V.

TÉRMINOS	DEFINICIONES
“Operadora Vips”	Operadora Vips, S. de R.L. 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.
“Over de Counter (OTC)”	Anglicismo que se utiliza para denominar a todas aquellas operaciones o productos que se negocian fuera de una bolsa organizada de valores. En Estados Unidos existe un mercado conocido como OTC en donde se negocian bonos, productos derivados y acciones de empresas, con requisitos de cotización más flexibles que las grandes bolsas de valores.
“Panadería y Alimentos para Food Service”	Panadería y Alimentos para Food Service, 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 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.

TÉRMINOS	DEFINICIONES
“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 VIPS”	Utiliza la información financiera de VIPS para los años de 2013 y 2012 que refleja la posición financiera y resultados a cierta fecha y bajo ciertas premisas.
“Prospecto”	El presente prospecto de colocación.
“PTU”	Participación de los trabajadores en las utilidades.
“Reporte Trimestral”	El reporte trimestral de la Emisora correspondiente al cuarto trimestre del ejercicio 2013 presentado a la CNBV y la BMV el 17 de febrero de 2014.
“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 neta después de impuestos (últimos 12 meses) entre la inversión operativa neta (activo total - efectivo e inversiones temporales - pasivo sin intereses (por ejemplo servicios generales, proveedores y costos de mano de obra)).
“RNV” o “Registro”	El Registro Nacional de Valores que mantiene la CNBV.
“SAT”	Servicio de Administración Tributaria.
“Swaps”	Contrato privado en el que las partes se comprometen a intercambiar flujos financieros en fechas posteriores, las que deben quedar especificadas al momento de la celebración del contrato. El swap es un instrumento utilizado para reducir el costo y el riesgo del financiamiento, o para superar las barreras de los mercados financieros. También se denomina permuta financiera.
“SC de México”	SC de México, S.A. de C.V.
“SCI”	Starbucks Coffee International, Inc.
“Servicios Inmobiliarios Alsea”	Servicios Inmobiliarios Alsea, S.A. de C.V.
“Servicios Ejecutivos de Restaurantes”	Servicios Ejecutivos de Restaurantes, S. de R.L. de C.V.
“Servicios Múltiples Empresariales”	Servicios Múltiples Empresariales, S.A. de C.V.,

TÉRMINOS	DEFINICIONES
	SOFOM, E.N.R.
“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 Grupo Axo.
“Unidades Subfranquicias”	Incluye las 210 subfranquicias de Domino’s Pizza en México y 5 en Colombia, 226 subfranquicias de Burger King, 11 franquicias de Italianni’s y 2 de California Pizza Kitchen.
“UPA”	Utilidad neta por acción de los últimos 12 (doce) meses.
“TACC”	Tasa anual de crecimiento compuesto.
“TIIE”	Tasa de interés interbancaria de equilibrio.
“Ventas Mismas Tiendas”	El comparativo de ventas mismas tiendas considerando solo las unidades que tienen más de 60 (sesenta) semanas de operación.
“VIPS”	Significa conjuntamente ARE, Operadora Vips, Servicios Ejecutivos de Restaurantes y Holding de Restaurantes.
“Wal-Mex”	Wal-Mart de México, S.A.B. de C.V.
“West Alimentos”	West Alimentos, S.A. de C.V.
“YTD”	Trancurso recorrido del año en curso.



## 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

Con base en estimaciones y análisis internos, tales como cantidad de puntos de venta, el número de marcas que manejamos y las ventas que tenemos, consideramos que somos el operador de restaurantes más grande en Latinoamérica y jugador regional líder 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, Italianni’s, The Cheesecake Factory y Vips. Al 31 de marzo de 2014 operamos 1,881 unidades, sin incluir las 360 unidades que se integraron a partir de la adquisición de VIPS, en México, Argentina, Chile y Colombia y próximamente Brasil con presencia de P.F. Chang’s.

Como se divulgó por la Compañía el 10 de septiembre de 2013, Alsea celebró el 9 de septiembre de 2013 un contrato de compraventa (*Purchase Agreement*; el “Contrato de Compraventa”), conforme al cual y sujeto a las condiciones previstas en el mismo, incluyendo sin limitar la autorización de la COFECE respecto de dicha transacción, Alsea adquirió de Wal-Mex y de ciertas subsidiarias de Wal-Mex (i) las partes sociales representativas de la totalidad del capital social de cada una de ARE, Operadora, Servicios y Holding de Restaurantes (ii) la propiedad de las marcas “Vips”, “El Portón”, “Ragazzi” y “La Finca”, y otros derechos de propiedad intelectual relacionados y (iii) la propiedad de ciertos bienes inmuebles y construcciones, así como los derechos y obligaciones derivados de ciertos contratos de arrendamiento relacionados con ciertos bienes inmuebles vinculados al negocio, a un precio de \$8,200,000,000.00 (ocho mil doscientos millones de Pesos 00/100), cantidad ajustada al cierre de la adquisición, de conformidad con los mecanismos de ajuste al precio previstos en el contrato de compraventa. Ver “Resumen Ejecutivo – Eventos Relevantes y Acontecimientos Recientes”, “La Emisora – Historia y Desarrollo de la Emisora – Adquisiciones y Fusiones Recientes – Acuerdo para adquirir la división de restaurantes de Wal-Mex” y “La Emisora - Descripción del Negocio - Patentes, Licencias, Marcas y otros Contratos - Principales Contratos - Contrato de Compraventa con Wal-Mex”.

Con fecha 5 de mayo de 2014, Alsea y Wal-Mex celebraron un convenio modificatorio al Contrato de Compraventa que tuvo como propósito principal actualizar algunos anexos del mismo, diferir la entrega de cierta documentación y el cumplimiento de algunas obligaciones, así como dejar sin efectos ciertas disposiciones relativas a los aspectos fiscales que resultaban no aplicables en virtud de los cambios a las leyes fiscales aplicables. El convenio modificatorio de referencia no modificó ningún aspecto sustancial de los términos originalmente previstos en el Contrato de Compraventa.

Asimismo, con fecha 12 de mayo de 2014, tras la autorización de la COFECE, Alsea y Wal-Mex notificaron el cierre de la adquisición de la división de restaurantes de Wal-Mex, misma que fue concluida el día 9 de mayo de 2014.

Al 31 de marzo de 2014, el negocio de VIPS incluye un total de 360 restaurantes de los cuales 262 son operados bajo la marca “Vips”, 90 unidades bajo la marca “El Portón”, 6 unidades bajo la marca “Ragazzi” y 2 restaurantes bajo la marca “La Finca”. Adicionalmente la adquisición comprende un comisariato dedicado a la estandarización de productos, compras a granel, centralización de entregas de proveedores, así como producción de postres, salsas y aderezos. El racional estratégico en la adquisición de VIPS se concentra en lo siguiente:

- Crecimiento acelerado: crecimiento inorgánico sumado al crecimiento orgánico de Alsea;
- Buscar liderazgo en la industria de restaurantes de servicio completo en México;
- Adquirir una marca icónica en el mercado mexicano;

- Complementar el negocio de Alsea, dando servicio a las clases media-baja y a través de un concepto mexicano; y
- Resultados potenciales derivados de la integración, adopción de mejores prácticas y cultura y estándares de Alsea para reflejar rendimientos.

Al 31 de marzo de 2014 nuestras ventas alcanzaron \$3,992 millones de Pesos y el EBITDA se ubica en \$423.8 millones de Pesos. Asimismo, durante dicho periodo las ventas de VIPS alcanzaron \$1,440.7 millones de Pesos y el EBITDA se ubica en \$224.7 millones de Pesos. Por otra parte, en los últimos 12 (doce) meses, al 31 de diciembre de 2013 nuestras ventas alcanzaron \$15,719 millones de Pesos y el EBITDA se ubica en \$2,038 millones de Pesos. Asimismo, en los últimos 12 (doce) meses, al 31 de marzo de 2014, las ventas de VIPS alcanzaron \$6,093 millones de Pesos y el EBITDA se ubica en \$962 millones de Pesos.

A continuación se muestra la trayectoria de crecimiento de la empresa:



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. De 2003 a 2013, las ventas y EBITDA tuvieron un crecimiento anualizado compuesto de 18 % y de 16 %, respectivamente.

Adicionalmente, manejamos subfranquiciarios de Domino's Pizza, Italianni's y Burger King, 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

Actualmente en México consideramos que contamos con una posición líder en cada uno de los segmentos en los que operamos en función a nuestras ventas. 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 (California Pizza Kitchen y P.F. Chang's), así como la reciente adquisición de VIPS que ayudará a fortalecer nuestra posición en este segmento. 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 el año 2013 servimos a través de nuestras marcas en los diferentes países, a aproximadamente 263 millones de clientes lo cual equivale a aproximadamente la población total de México, Argentina, Chile y Colombia en conjunto, mientras que al 31 de marzo de 2014, servimos a aproximadamente a 66 millones de clientes.

Nuestras operaciones y presencia geográfica se han concentrado estratégicamente en México, Argentina, Chile y Colombia debido a las condiciones económicas favorables que presentan dichos mercados a comparación de otras economías desarrolladas. Al 31 de marzo de 2014, contamos con 1,881 unidades (sin incluir las 360 unidades que se integraron a partir de la adquisición de VIPS) de las cuales 1,427 son corporativas, 454 son subfranquicias, distribuidas estratégicamente en la región:



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 adaptado la pizza al gusto del consumidor local con apoyo de DPI para estas estrategias, y con Starbucks Coffee International desarrollando bebidas y comida para adaptarlas a las necesidades locales.

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.

Adicionalmente, contamos con una plataforma para brindar a nuestras marcas el soporte en los procesos de cadena de suministro, tales como compras, control de calidad, desarrollo de productos, almacenaje, distribución y producción de la masa para las pizzas a través de su distribuidora e importadora ("DIA") la cual cuenta con un sistema centralizado de vanguardia, así como la producción de panes, sándwiches, panqués y pasteles a través de Panadería y Alimentos para Food Service. Esto nos permite contar con productos diferenciados, 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.

<sup>1</sup> Incluye 6 unidades bajo la marca "Ragazzi", 2 restaurantes bajo la marca "La Finca" y 263 tiendas "Vips"

**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.

**FORTALEZAS**

*Con base en nuestros análisis e información interna, consideramos que somos una empresa líder en la industria de servicios de alimentos a través de franquicias y marcas con presencia en mercados y categorías con alto potencial de crecimiento*

Actualmente contamos con una fuerte presencia en la región ya que al 31 de marzo de 2014 contamos con 1,881 unidades (en adición a las 360 que se integraron a partir de la adquisición de VIPS) a través de algunas de las franquicias y marcas más reconocidas a nivel global en cuatro de los principales países de la región latinoamericana: México, Argentina, Chile, Colombia y próximamente Brasil con la entrada de P.F. Changs. Nuestro negocio está enfocado en adultos jóvenes y familias, por lo que nos hemos beneficiado del aumento poblacional y las mejoras en las condiciones socio-económicas en los países donde operamos. Según información de la CEPAL, los cuatro territorios donde tenemos presencia actualmente cuentan con una población agregada de aproximadamente 221 millones de habitantes excluyendo Brasil, de los cuales el 45% son menores a los 25 años. En adición al crecimiento de la población agregada y a los crecimientos en las tasas poblacionales y a las mejoras en las condiciones macroeconómicas de estos países, nos hemos beneficiado de la modernización de los hábitos de consumo y el incremento del poder adquisitivo de los consumidores, que ha dado como resultado un aumento en nuestra base de clientes potenciales.

A lo largo de nuestra historia hemos integrado un portafolio diversificado de marcas internacionales y locales para México. Operamos dichas marcas en las categorías 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. A través de estas categorías, atendemos distintos segmentos de la población mexicana que incluyen más del 74% de los habitantes y nos protegen de los ciclos económicos. Al cierre del 31 de marzo de 2014, 52% de nuestras unidades en México pertenecen al segmento de Comida Rápida (Domino’s Pizza, Burger King), 22% al segmento de Cafeterías (Starbucks Coffee) y 26% al segmento de Comida Casual (Chili’s Grill & Bar, California Pizza Kitchen, P.F. Chang’s, Pei Wei,

Italianni's y Vips). El 55% de nuestras unidades en América Latina pertenecen al segmento de Comida Rápida, 44% al segmento de Cafeterías y 1% al segmento de Comida Casual.

Creemos que hay un amplio potencial de crecimiento en la industria de los servicios de alimentos en los países donde operamos. De acuerdo a Euromonitor, en México, Chile, Colombia y Argentina la industria de alimentos / cápita es de US\$458, US\$405, US\$312 y US\$452, respectivamente, mientras que en Estados Unidos es de US\$1,485.

Derivado de los diversos factores económicos favorables antes mencionados, nos ha permitido contar con crecimientos históricos significativos. Nuestras ventas totales y nuestro EBITDA han tenido un crecimiento anual compuesto de 22% y 35% entre 2011 y 2013, respectivamente. Adicionalmente, gracias a nuestra experiencia en la industria y políticas internas, hemos logrado mejorar nuestros márgenes, incrementando la rentabilidad en las diferentes unidades del negocio.

En el caso específico de Sudamérica las ventas netas y el EBITDA han tenido un crecimiento importante en los últimos años de 206% y 165%, respectivamente, entre 2011 y 2013. Esto se debe a la aplicación de la operación de acuerdo a nuestra experiencia en países de la zona baja del continente y la apertura exponencial de tiendas en los últimos años.

#### *Operador de portafolio multimarca y socio de marcas globales en Latinoamérica.*

En México, contamos con un portafolio de 1,138 unidades corporativas que cubren la mayor parte de la República Mexicana, lo cual representa una barrera de entrada para nuestros potenciales competidores. Aunque operamos la mayoría de nuestras tiendas (72% de las unidades en México), hemos identificado oportunidades selectas para otorgar sub-franquicias 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 y nuestra rentabilidad. Actualmente, contamos con 449 sub-franquicias en México adicionales a las tiendas corporativas. Con respecto a marcas, somos dueños de la marca Vips, lo que nos da flexibilidad en términos de innovación y manejo de imagen. Asimismo, contamos con contratos a largo plazo con los dueños del resto de las marcas que integran nuestro portafolio. Dado el crecimiento que hemos sostenido y los contratos que hemos celebrado, nos hemos convertido en un socio estratégico en la región para cada una de estas marcas. Pretendemos continuar esforzándonos para mantener sólidas relaciones de negocio con nuestros socios que nos permitan continuar operando y creciendo nuestro portafolio de marcas.

Con el acuerdo alcanzado en diciembre de 2011 para la adquisición de los restaurantes Italianni's, así como los derechos exclusivos para desarrollar y operar los restaurantes de la marca en México, se contempla lo siguiente:

- 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).
- Alsea no pagará ningún tipo de regalía, cuota de apertura o comisiones referentes al uso de la marca o al modelo de franquicia.
- No existe obligación de cumplir un plan de aperturas.
- Alsea tiene el derecho al cobro de regalías de las 10 unidades de subfranquiciatarios existentes y se encuentra facultada para otorgar nuevas franquicias a terceros.

Con base en estimaciones internas, consideramos que somos una de las empresas más importantes en el mercado de los servicios de alimentos en Latinoamérica, lo cual se ha traducido en altos volúmenes de operaciones con nuestros proveedores e incremento de nuestro poder de negociación.

Adicionalmente, tenemos la intención de mantenernos como el socio estratégico líder para marcas que buscan penetrar el mercado en América Latina tal y como lo hemos hecho hasta la fecha. Nuestra sólida posición en el mercado mexicano y latinoamericano, así como nuestra extensa infraestructura y experiencia operativa, nos posicionan como una plataforma única de entrada al sector que ha dado como resultado la creación de nuevos negocios. Prueba de esto se refleja en los acuerdos que logramos con The Cheesecake Factory en Febrero de 2013, para desarrollar y operar los restaurantes de esta marca en México y Chile, además de tener la opción para llevarla a Argentina, Brasil, Colombia y Perú.

Gracias a nuestras eficientes operaciones hemos logrado compartir algunas de nuestras mejores prácticas con los corporativos de las marcas que operamos.

Adicionalmente, contamos con una exitosa y comprobada trayectoria de integración de marcas nuevas habiendo integrado recientemente las operaciones de Italianni's (ya en operación a la fecha de integración) y la marca The Cheesecake Factory. Actualmente nos encontramos en el proceso de integrar Vips a nuestra cadena productiva, lo cual nos permitirá capturar sinergias importantes mediante economías de escala en la operación.

Por otro lado, la reciente adquisición de la marca Vips y los derechos exclusivos de la marca Italianni's, representan una atractiva oportunidad para mejorar nuestra rentabilidad, ya que estas marcas no pagan regalías teniendo un impacto directo favorable en nuestros márgenes.

Como ejemplo de la exitosa integración de nuevas marcas se puede observar que el ROI de Italianni's en los últimos 14 meses incrementó 10 puntos porcentuales al pasar de 28.6% en noviembre 2012 a 38.6% en diciembre 2013. Adicionalmente, se logró incrementar el EBITDA en 3 tiendas para las cuales existían planes de cierre previo a la toma de operaciones por parte de Alsea<sup>2</sup>.

Consideramos que la integración de las 360 tiendas VIPS a nuestro portafolio aporta una masa crítica importante a nuestro portafolio, resultando en economías de escala que se reflejan en gastos corporativos menores (overhead) en términos de porcentaje de las ventas totales así como en menores gastos de distribución de alimentos.

#### *Resultados potenciales derivados de la integración de VIPS a nuestro portafolio*

A lo largo de los procesos de integración, transición, optimización y expansión de las tiendas VIPS a nuestro portafolio, la división de VIPS puede generar varias eficiencias derivadas principalmente de la operación bajo los estándares de Alsea enfocándose en parámetros tales como servicio mejorado, menú ofrecidos (recetas más simples, estandarización, bajos precios), imagen mejorada de las tiendas (experiencia familiar), confort y satisfacción de los clientes alineados a la propuesta de valor de precios bajos, operación de tiendas en unidades rentables, estrategia de crecimiento prudente en nuevas aperturas de tiendas.

#### *Sólida trayectoria financiera 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 fusiones y adquisiciones que hemos realizado en los últimos años. Algunos ejemplos de adquisiciones relevantes que hemos realizado incluyen la incorporación de Italianni's y la más reciente compra de VIPS. Asimismo, desde 2009 hemos integrado al portafolio marcas reconocidas como P.F. Chang's, Pei Wei y The Cheesecake Factory. Hemos asegurado que nuestro crecimiento esté respaldado de manera responsable por una sólida estructura de capital. Nuestros flujos operativos nos han permitido fundear el crecimiento orgánico mientras que el crecimiento inorgánico se ha soportado a través del financiamiento mediante deuda y emisiones de capital. Las adquisiciones que hemos hecho en el pasado se caracterizan por ser negocios con un alto potencial de expansión, da entrada a segmentos de la población previamente no atendidos, marcas reconocidas y con potencial de generación importante de sinergias. En el pasado, hemos reflejado una integración rentable de las unidades bajo el equipo de operación de la Compañía tomando en cuenta el financiamiento implícito de las adquisiciones y el potencial de márgenes.

Asimismo, dada la baja penetración de la industria de servicios de alimentos, contamos con un alto potencial de expansión orgánica de las marcas que operamos en los territorios actuales. Durante 2013, 2012 y 2011 tuvimos una apertura neta de 441, 138 y 77 unidades respectivamente y durante los meses terminados el 31 de marzo de 2014, de 19 unidades. Tenemos el potencial de incrementar la cobertura de nuestras marcas en México y de introducir nuevos segmentos en América Latina iniciando con la apertura del primer P.F. Chang's en Chile durante el mes de julio de 2012 y, posteriormente, se sumaron P.F. Chang's en Argentina y Colombia, así como el ingreso próximo en Brasil.

Partiendo de la posición de liderazgo de las marcas de VIPS y los casi 50 años de operación, el objetivo de la adquisición de VIPS acelerará el crecimiento y rentabilidad del negocio, a través de mejorar la

---

<sup>2</sup> Números y estimaciones de la Compañía

experiencia del cliente, desarrollando campañas de mercadotecnia, haciendo eficientes reconversiones de tiendas e incrementando sinergias en el modelo de servicios compartidos, que incluyen la cadena de suministro a través de “DIA” y el soporte en los procesos administrativos.

Con el anterior crecimiento y estrategia de expansión, la Compañía ha logrado en los últimos años, una tasa de crecimiento anual compuesta del 99% en aperturas neta de tiendas nuevas en todos los segmentos del negocio con 77 aperturas en 2011, en el año de 2012 se lograron 138 aperturas y en el año 2013 se lograron un incremento de 441 unidades, mientras que durante los meses terminados el 31 de marzo de 2014, se abrieron 450 unidades.

*Nuestros centros de distribución y operación logística eficiente permiten la integración vertical de nuestras operaciones*

A lo largo de los años hemos adquirido y contamos con 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.

También contamos con cinco centros de distribución en Argentina, Chile y Colombia, ubicados estratégicamente en las ciudades donde más presencia tenemos en esos países, los cuales son tercerizados y operados bajo los mismos lineamientos que en México, tanto en el almacenamiento como la distribución. Nuestros centros de distribución cuentan con almacenes de productos secos, refrigerados y congelados y surten a todas las tiendas que se ubican en esos países del grupo.

Los cinco centros de distribución propios dentro de la República Mexicana, se encuentran ubicados en la Ciudad de México, Hermosillo, Cancún y Monterrey, mientras que en la parte de Latinoamérica actualmente se realiza la construcción en la ciudad de Bogotá en Colombia. Los centros de distribución a cargo de terceros, se encuentran uno en la Ciudad de México, y en la región de Latinoamérica se operan tres en Colombia, uno en Argentina, y uno en Chile. En cuanto se termine el centro de distribución propio de Colombia, este será el único encargado de las operaciones de distribución y logística en aquel país.

Creemos que operar cinco centros de distribución, localizados estratégicamente en el territorio mexicano nos da una ventaja operativa, ya que nos permite tener un suministro eficiente y flexible a todas las unidades de las diferentes marcas, en nuestro mercado más importante. La cadena de suministro para las tiendas en Latinoamérica actualmente es soportada por los cinco centros de distribución que se encuentran operados por terceros en Argentina, Chile y Colombia.

Adicionalmente, nuestros centros de distribución y operaciones de logística cuentan con suficiente capacidad para soportar el crecimiento de los próximos años.

Asimismo, recientemente incorporamos al proceso de logística y distribución automatizada 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. Nuestros sistemas están diseñados para soportar nuestro crecimiento.

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 subfranquicias del sistema Burger King y Domino's en México derivado de los contratos que tenemos celebrados.

Como parte de la estrategia de integración vertical y con el objetivo de asegurar el desarrollo de productos diferenciados para algunas de nuestras marcas, desde 2011 comenzamos a través de Panadería y Alimentos para Foodservice, con la producción de productos de panificación y la elaboración de sándwiches.

*Con nuestro modelo de servicios compartidos, logramos una eficiente administración de recursos a lo largo de nuestra red de unidades*

Una de las principales razones de nuestro éxito se basa en nuestro modelo de servicios compartidos que operamos entre las diferentes unidades de negocio. A diferencia de otros competidores quienes llevan a cabo



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, administración, recursos humanos, tecnología, desarrollo inmobiliario, mantenimiento 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 en los últimos años son, de 11.9% en 2012 a 13.0% al cierre de 2013 y 11.0% al 31 de marzo de 2013 a 10.6% al 31 de marzo de 2014. Consideramos que nuestra plataforma operativa nos permite alcanzar un crecimiento sostenible y rentable, así como aprovechar las oportunidades que se nos presentan.

*Equipo de administración experimentado, 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 ha demostrado que cuenta con la preparación, experiencia y motivación necesarias para ejecutar los planes de nuestra estrategia de desarrollo, como se ha comprobado con su capacidad de abrir nuevas unidades así como integrar exitosamente las operaciones Italianni's y de ejecutar la adquisición de VIPS.

Consideramos que nuestra cultura de enfoque en el cliente, así como nuestros principios de respeto y lealtad, excelencia personal y orientación a resultados, nos han 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, lo cual 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 México y toda la región de 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, agregando valor al accionista y superando 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:



*Implementar las medidas necesarias para asegurar una estructura de capital óptima que nos permita implementar nuestro plan estratégico de crecimiento y mantener rendimientos atractivos.*

Consideramos que nuestra estrategia de crecimiento debe estar fundamentada con una estructura de capital adecuada y una sólida posición de liquidez, manteniendo un perfil de deuda moderado que nos permita tener flexibilidad.

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 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 y de distribución y logística 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 retornos atractivos para nuestros accionistas

*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 26.5% logrando alcanzar al 31 de marzo de 2014, 1,881 tiendas (excluyendo las 360 que se integraron a partir de la adquisición de VIPS).

Asimismo, pretendemos continuar creciendo las Ventas Mismas Tiendas mediante la implementación de estrategias de promoción y la introducción de nuevos productos así como a través de la mejora continua en el servicio a nuestros clientes. Un ejemplo de esto es que 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, o a través de nuestros programas de lealtad, donde Starbucks ha estado a la vanguardia, creando relaciones verdaderas de largo plazo con los clientes e incentivando un verdadero apego a la marca, a través de promociones dirigidas y un trato diferencial y beneficios a nuestros clientes "gold".

Como parte la estrategia de creación de valor para VIPS, nuestra marca de reciente adquisición, nos enfocaremos en: i) aprovechar nuestra plataforma de servicios compartidos y de distribución para aprovechar economías de escala, ii) optimizar el menú y precios para nuestros clientes, iii) mejorar el servicio al cliente y su experiencia de tienda, iv) reestructurar las unidades no rentables, y v) crecer el negocio mediante una prudente estrategia de aperturas.

Dada la penetración actual de nuestras marcas en estos mercados, creemos que tenemos un alto potencial para continuar expandiendo nuestro negocio incrementando la cobertura geográfica de nuestras unidades en México, Chile, Colombia y Argentina e incursionando próximamente en Brasil. 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.

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

La industria de restaurantes en América Latina ofrece una gran variedad de opciones para los consumidores, la mayoría de los cuales siguen siendo negocios locales y algunos de ellos pertenecientes a la economía informal. Según nuestras estimaciones internas, en este entorno contamos con un mercado potencial de aproximadamente \$94 billones de Dólares equivalente a más de \$1,229 millones de millones de Pesos según el tipo de cambio al 31 de marzo de 2014 publicado por el Banco de México en el Diario Oficial de la Federación en los mercados donde estamos posicionados, excluyendo Brasil.

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. Hemos abierto en Chile, Argentina y Colombia el primer restaurante de P.F. Chang's y esperamos seguir creciendo este segmento en la región.
- La diversificación de marcas que complementen nuestro portafolio, añadiendo una expansión en márgenes. Pretendemos considerar y analizar potenciales acuerdos o adquisiciones de marcas que aporten valor a nuestro portafolio de negocio. Acuerdos como los derechos para el desarrollo de la marca The Cheesecake Factory en México y Chile y la adquisición de VIPS, 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.

*Mantenernos como el socio estratégico de preferencia de la región*

Derivado de los contratos que hemos celebrado con los dueños de las marcas que operamos, nos hemos establecido como su socio estratégico 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 clave que nos permitan continuar operando y creciendo nuestras marcas, extendiendo nuestra exclusividad de operación como hasta ahora y depositando un voto de confianza a largo plazo en Alsea. Prueba de ello es la adquisición de los derechos exclusivos para la operación de la Franquicia Maestra de Burger King en México, en asociación estratégica con BKW. Esta

operación, que incluyó la adquisición de 97 restaurantes, brindará importantes sinergias que beneficiarán la rentabilidad de esta marca. Por otro lado, Starbucks renovó su confianza en nosotros al permitirnos adquirir el porcentaje que no contábamos para las operaciones en México, Argentina y Chile. De forma similar, renovamos el contrato de desarrollo exclusivo para operar la marca California Pizza Kitchen en México. Esta renovación contempla la extensión de los derechos en exclusiva de esta prestigiada marca hasta el cierre de 2022, lo que le permitirá continuar con el plan de expansión y crecimiento proyectado para todo el territorio mexicano.

Asimismo, tenemos la intención de continuar manteniéndonos como un socio estratégico para marcas que buscan penetrar nuevos mercados y nos permite ser selectivos en cuanto al portafolio que queremos integrar. 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 con una sólida posición financiera que nos permita implementar el plan estratégico de crecimiento y mantener rendimientos atractivos*

Para nosotros la estrategia de crecimiento nos debe de permitir aprovechar las oportunidades que se presenten, por lo que nuestra estrategia financiera tiene el objetivo de eficientar nuestra generación de flujos y el fortalecimiento del balance.

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.

*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 de Starbucks, 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 para 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 anterior nos ayuda a asegurar una mejor implementación de nuestro plan estratégico y a asegurar que todos nuestros empleados y accionistas estén alineados al mismo objetivo 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. 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.

Hemos trabajado a lo largo de los años para posicionar la responsabilidad social como parte estratégica del negocio. En 2012, el CEMEFI nos otorgó por primer año el distintivo de Empresa Socialmente Responsable. Asimismo, reafirmamos nuestro compromiso con los principios de Pacto Mundial y por primera ocasión, presentamos un informe integrado que reporta la generación de valor económico para nuestros accionistas, así como nuestro desempeño social y ambiental.

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.

## 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 Dine, Italianni's, The Cheesecake Factory y Vips, así como la distribución de alimentos.

En virtud del contrato de compraventa que celebró Alsea con Wal-Mex el pasado 9 de septiembre de 2013, conforme al cual y sujeto a las condiciones previstas en el mismo, incluyendo sin limitar la autorización de la COFECE respecto de dicha transacción, Alsea adquirió las partes sociales representativas de la totalidad del capital social de cada una de ARE, Operadora, Servicios y Holding de Restaurantes. Ver "Resumen Ejecutivo – Eventos Relevantes y Acontecimientos Recientes", "La Emisora – Historia y Desarrollo de la Emisora – Adquisiciones y fusiones Recientes – Acuerdo para adquirir la división de restaurantes de Wal-Mex" y "La Emisora - Descripción del Negocio - Patentes, Licencias, Marcas y otros Contratos - Principales Contratos - Contrato de Compraventa con Wal-Mex".

A la fecha del presente Prospecto, Alsea opera bajo la siguiente estructura corporativa:

### Subsidiarias

Las principales subsidiarias de Alsea a la fecha del presente Prospecto, son las siguientes:

SUBSIDIARIAS	ACTIVIDAD	PARTICIPACIÓN ACCIONARIA (%)
Panadería y Alimentos para Food Service, S.A. de C.V.	Distribución de Alimentos marcas Alsea	100.00%
Café Sirena, S. de R.L de C.V.	Operadora de la marca Starbucks en México	100.00%
Operadora de Franquicias Alsea, SAPI de C.V.	Operadora de la marca Burger King en México	80.00%
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	100.00%
Starbucks Coffee Chile, S.A.	Operadora de la marca Starbucks en Chile	100.00%
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 Duraznos, S.A de C.V.	Operadora de la marca California Pizza Kitchen en México	99.99%
Especialista en Restaurantes de Comida Estilo Asiática S.A. de C.V.	Operadora de la marca P.F. Chang's y Pei Wei en México	99.99%
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	93.86% <sup>(1)</sup>
Grupo Amigos de Perisur, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Italianni's	94.88% <sup>(2)</sup>
Servicios Inmobiliarios Alsea, S.A. de C.V.	Inmobiliaria	99.99%
Grupo Axo, S.A.P.I. de C.V.	Comercialización y distribución de ropa y artículos para el hogar	25.00%
Operadora VIPS, S. de R.L. de C.V.	Operadora de las marcas VIPS, el Portón y La Finca	100.00%
Arrendadora de Restaurantes, S. de R.L.	Inmobiliaria	100.00%

- (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 Ángel, 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 Ángel, 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 Ángel, S.A. de C.V., con un 50% e Italcafé, S.A. de C.V. con un 50%.

## EVENTOS RELEVANTES Y ACONTECIMIENTOS RECIENTES

A continuación se presenta un resumen de los eventos más relevantes ocurridos a la fecha del presente Prospecto, sin embargo, para mayor información relacionada con eventos relevantes y adquisiciones ocurridas durante los años de 2014, 2013, 2012 y 2011, ver “La Emisora – Historia y Desarrollo de la Emisora - Adquisiciones y Fusiones Recientes”, “La Emisora – Desincorporaciones Relevantes Recientes” y “La Emisora – Principales Inversiones en los Últimos Tres Años” de este Prospecto.

### *Eventos 2014*

- Mediante Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada con fecha 29 de mayo de 2014, se resolvió, entre otros puntos: (i) incrementar el número de acciones ordinarias, nominativas, Serie Única, Clase I, sin expresión de valor nominal, no suscritas para su colocación entre el público inversionista en términos del artículo 53 de la Ley del Mercado de Valores, (ii) la cancelación de 156'400,000 acciones no suscritas ni pagadas y que se encontraban depositadas en la Tesorería de la Sociedad en virtud de lo resuelto por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de fecha 14 de marzo de 2014, lo que implicó una disminución en el capital social autorizado de la Sociedad, en la cantidad de \$78'200,000.00 sin que exista reembolso alguno por dicha cancelación por tratarse de acciones no suscritas ni pagadas, (iii) llevar a cabo un aumento en la parte mínima fija del capital social autorizado de la Emisora en la cantidad de \$93'150,000.00 Pesos mediante la emisión de 186'300,000 acciones ordinarias, nominativas, Serie Única, Clase I, sin expresión de valor nominal, representativas del capital mínimo fijo para que el dicho capital mínimo fijo sin derecho a retiro autorizado de la Emisora quede en la cantidad total de hasta \$437'029,527.00 representado por un total de 874'059,054 acciones ordinarias, nominativas, Serie Única, Clase I, 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, las cuales formarán parte de la Oferta Global para ofrecidas para su suscripción y pago en oferta pública primaria a través de la BMV y en una oferta al amparo de la Regla 144A (*Rule 144A*) de la Ley de Valores de 1933 y en otros países de conformidad con la Regulación S (*Regulation S*) de dicha Ley de Valores de 1933 y de las disposiciones legales aplicables del resto de los países en que dicha oferta 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”.
- Con fecha 12 de mayo de 2014, tras la autorización de la COFECE, Alsea y Wal-Mex notificaron el cierre de la operación, para la adquisición de la división de restaurantes de Wal-Mex, la cual concluyó el 9 de mayo de 2014.
- Con fecha 5 de mayo de 2014, habiéndose cumplido todas las condiciones establecidas por la COFECE, la misma autorizó en definitiva la operación entre Alsea y Wal-Mex para que Alsea adquiriera (i) las partes sociales representativas de la totalidad del capital social de cada una de ARE, Operadora Vips, Servicios Ejecutivos de Restaurantes y Holding de Restaurantes, (ii) la propiedad de las marcas “Vips”, “El Portón”, “Ragazzi” y “La Finca”, y otros derechos de propiedad intelectual relacionados y (iii) la propiedad de ciertos bienes inmuebles y construcciones, así como los derechos y obligaciones derivados de ciertos contratos de arrendamiento relacionados con ciertos bienes inmuebles vinculados al negocio de VIPS. Asimismo, con esa misma fecha, Alsea y Wal-Mex celebraron un convenio modificatorio al

Contrato de Compraventa que tuvo como propósito principal actualizar algunos anexos del mismo, diferir la entrega de cierta documentación y el cumplimiento de algunas obligaciones, así como dejar sin efectos ciertas disposiciones relativas a los aspectos fiscales que resultaban no aplicables en virtud de los cambios a las leyes fiscales aplicables. El convenio modificatorio de referencia no modificó ningún aspecto sustancial de los términos originalmente previstos en el Contrato de Compraventa.

- Con fecha 8 de abril de 2014, Alsea y Wal-Mex entregaron a la COFECE la documentación que sustenta que han cumplido con las condiciones previamente establecidas por la COFECE y a las que quedó sujeta la autorización para la adquisición de VIPS.
- El 25 de marzo de 2014, Alsea renovó hasta el cierre de 2018 el contrato de desarrollo exclusivo para operar la marca Chili's® Grill & Bar en la Ciudad de México y estados aledaños. Con este nuevo contrato de desarrollo, Alsea acordó tener un mínimo de 56 restaurantes Chili's operando al 31 de diciembre de 2018. A la fecha, Alsea cuenta con 40 restaurantes Chili's en operación. Esta renovación de los derechos exclusivos para operar la marca Chili's contempla los mismos términos económicos respecto a las regalías y cuotas de apertura, lo que le permitirá a Alsea continuar con el plan de expansión y crecimiento proyectado.
- Mediante la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada con fecha 14 de marzo de 2014, se resolvió llevar a cabo un aumento en la parte mínima fija del capital social de Alsea en la cantidad de hasta \$78'200,000.00 mediante la emisión de 156'400,000 de acciones ordinarias, nominativas, Serie Única, Clase I, 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 \$422'079,527.00 representado por un total de 844'159,054 acciones ordinarias, nominativas, Serie Única, Clase I, 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, las cuales formarán parte de la Oferta Global para ofrecidas para su suscripción y pago en oferta pública primaria a través de la BMV y en una oferta al amparo de la Regla 144A (*Rule 144A*) de la Ley de Valores de 1933 y en otros países de conformidad con la Regulación S (*Regulation S*) de dicha Ley de Valores de 1933 y de las disposiciones legales aplicables del resto de los países en que dicha oferta 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".
- Con fecha 5 de marzo de 2014, Alsea recibió la resolución de la COFECE en la que sujeta la adquisición de VIPS, al cumplimiento de ciertas condiciones, basadas en las condiciones propuestas en su oportunidad por Alsea y Wal-Mex, durante el proceso de solicitud de autorización. Las condiciones establecidas por la COFECE no implicaron obligaciones de desinversión, ni pusieron en riesgo el cierre de la transacción. A continuación se mencionan, de manera resumida, las condiciones impuestas:
  - i) Se eliminara la cláusula de exclusividad de 54 contratos de arrendamiento con centros comerciales;
  - ii) Se presentara una lista con todos los contratos de arrendamiento que se tengan con centros comerciales, incluyendo información sobre dichos contratos y los arrendadores;
  - iii) Se publicara en su página de internet que tiene ciertas obligaciones relacionadas con no establecer exclusividades en los contratos de arrendamiento con centros comerciales, así como otras obligaciones y que Alsea no sujete la renta de un local en centros comerciales, a la condición de que le renten otros espacios en dicho centro comercial;
  - iv) Se asuma la condición de impedir que los accionistas de control, consejeros, y directivos, participen en órganos de decisión de negocios que tengan como objeto desarrollar y operar centros comerciales.

### **Eventos 2013**

- Mediante la Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada con fecha 25 de octubre de 2013, se resolvió llevar a cabo la adquisición de Wal-Mex y de ciertas subsidiarias de Wal-Mex, (i) las partes sociales representativas de la totalidad del capital social de cada una de ARE, Operadora Vips, Servicios Ejecutivos de Restaurantes y Holding de Restaurantes, (ii) la propiedad de las marcas "Vips", "El Portón", "Ragazzi" y "La Finca", y otros derechos de propiedad intelectual relacionados y (iii) la propiedad de ciertos bienes inmuebles y construcciones, así como los derechos y obligaciones derivados

de ciertos contratos de arrendamiento relacionados con ciertos bienes inmuebles vinculados al negocio de VIPS, en el Precio de Adquisición, así como de la totalidad de los activos que integran el negocio de VIPS, de conformidad con los términos y condiciones del Contrato de Compraventa y de los documentos relacionados o en conexión con el mismo, así como autorizar llevar a cabo la formalización de los Créditos. Ver Folleto Informativo de Vips, el cual se incorpora por referencia a este Prospecto para todos los efectos legales.

- Alsea celebró el 9 de septiembre de 2013 un contrato de compraventa con Wal-Mex, conforme al cual y sujeto a las condiciones previstas en el mismo, incluyendo sin limitar la autorización de la COFECE respecto de dicha transacción, se acordó adquirir de Wal-Mex y de ciertas subsidiarias de Wal-Mex, (i) las partes sociales representativas de la totalidad del capital social de cada una de ARE, Operadora Vips, Servicios Ejecutivos de Restaurantes y Holding de Restaurantes, (ii) la propiedad de las marcas “Vips”, “El Portón”, “Ragazzi” y “La Finca”, y otros derechos de propiedad intelectual relacionados y (iii) la propiedad de ciertos bienes inmuebles y construcciones, así como los derechos y obligaciones derivados de ciertos contratos de arrendamiento relacionados con ciertos bienes inmuebles vinculados al negocio, a un precio de \$8,200,000,000.00 (ocho mil doscientos millones de Pesos 00/100), cantidad que podrá ser ajustada al cierre de la adquisición de conformidad con los mecanismos de ajuste al precio previstos en el Contrato de Compraventa, lo cual dependerá principalmente del capital de trabajo, pasivos y efectivo del negocio a dicha fecha. Ver “La Emisora – Historia y Desarrollo de la Emisora – Adquisiciones y fusiones Recientes – Acuerdo para adquirir la división de restaurantes de Wal-Mex” y “La Emisora - Descripción del Negocio - Patentes, Licencias, Marcas y otros Contratos - Principales Contratos - Contrato de Compraventa con Wal-Mex”.
- El 4 de septiembre de 2013, concretamos la adquisición de la participación que detentaba SCI en Starbucks Coffee Chile, S.A. (82%), empresa titular de los derechos exclusivos para desarrollar y operar cafeterías Starbucks en Chile y de la cual Alsea detentaba 18% del capital social. Con la adquisición señalada, nos convertimos en propietarios del 100% del capital social de Starbucks Coffee Chile y se dio por terminado el Contrato de Asociación que existía entre Alsea y SCI respecto a dicha sociedad.
- El 26 de agosto de 2013, una sociedad conjunta entre Alsea y Grupo Nutresa, empresa de alimentos líder en Colombia (denominada Estrella Andina, en la cual Alsea detenta el 70% por conducto de Dominalco y Grupo Nutresa el 30% de participación, por conducto de Litoempaques, S.A.S.), celebró con SCI un contrato que le confiere el derecho exclusivo a desarrollar y operar cafeterías Starbucks en Colombia.
- El 16 de julio de 2013, adquirimos la participación que detentaba SCI en Starbucks Coffee Argentina, S.R.L. (18%), empresa titular de los derechos exclusivos para desarrollar y operar cafeterías Starbucks en Argentina y de la cual Alsea ya detentaba 82% del capital social. Con la adquisición señalada, nos convertimos en propietarios del 100% del capital social de Starbucks Coffee Argentina y se dio por terminado el Contrato de Asociación que existía entre Alsea y SCI respecto a dicha sociedad. Asimismo, se dio por terminada la opción que tenía SCI de adquirir, en ciertos supuestos, hasta el 50% del capital social de Starbucks Coffee Argentina.
- El 24 de junio de 2013, Alsea celebró un contrato mediante el cual acordó adquirir el 25% del capital social de Grupo Axo, empresa líder en la comercialización y distribución de marcas internacionales en el segmento de ropa y artículos para el hogar, con 19 años de experiencia en México. Grupo Axo opera más 2,200 puntos de venta dentro de las principales tiendas departamentales en México y más de 116 tiendas propias. Su portafolio de marcas consta de Brooks Brothers, Brunello Cucinelli, Chaps, Coach, Emporio Armani, Etro, Express, Guess, Marc Jacobs, Rapsodia, Theory, Thomas Pink, Tommy Hilfiger y Crate & Barrel. La adquisición fue concretada el 4 de julio de 2013.
- Obtuvimos la autorización para un programa de Certificados Bursátiles el pasado 17 de junio de 2013, hasta por la cantidad de \$3,500 millones. Dicho programa se autorizó por el Consejo de Administración de Alsea. Existe una emisión al amparo de este programa con fecha 20 de junio de 2013, lo cual llevó a cabo la colocación de Certificados Bursátiles Alsea 13, por un monto de \$2,500 millones de Pesos, a un plazo de cinco años que vencen en junio de 2018. Los mismos pagarán una tasa cupón de TIIE de 28 días más 0.75 puntos porcentuales.
- El 11 de junio de 2013, Alsea celebró un nuevo contrato con California Pizza Kitchen, Inc., mediante el cual se extendió hasta 2022 la exclusividad de Alsea para desarrollar y operar en México restaurantes CPK.



- Decretamos por mayoría de votos, en la Asamblea General Ordinaria Anual y Extraordinaria de Accionistas celebrada el pasado 29 de abril de 2013, el pago de un dividendo por la cantidad de \$343'879,527.00, con cargo a la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta, mismo que se pagó en contra de las utilidades de la Emisora a razón de \$0.50 por cada una de las acciones en que se encuentra dividido el capital social de la Emisora el pasado 9 de mayo de 2013.
- El 1° de abril de 2013, Alsea y Burger King Worldwide concluyeron el proceso para adquirir la franquicia maestra de la marca Burger King en México bajo los términos del Convenio de Asociación Estratégica mediante el cual se acordó la fusión de Operadora de Franquicias Alsea y Burger King Mexicana, S.A. de C.V., desapareciendo ésta última como sociedad fusionada y subsistiendo Operadora de Franquicias Alsea como sociedad fusionante. Como resultado de los acuerdos del Convenio de Asociación Estratégica antes mencionado, Alsea detenta el 80% del capital social de la sociedad conjunta y Burger King Worldwide el 20% restante.
- El 27 de marzo de 2013, adquirimos la participación que detentaba SCI en Café Sirena (18%), empresa titular de los derechos exclusivos para desarrollar y operar cafeterías Starbucks en México y de la cual Alsea ya detentaba 82% del capital social. Con la adquisición señalada, nos convertimos en propietarios del 100% del capital social de Café Sirena y se dio por terminado el Contrato de Asociación que existía entre Alsea y SCI respecto a Café Sirena (y con ello la opción que, tenía SCI de adquirir, en ciertos supuestos, hasta el 50% del capital social de Café Sirena).
- El 19 de febrero de 2013, Alsea celebró un contrato con CCF Latin America Corporation y CFF Latin America IP Corporation para desarrollar y operar de forma exclusiva restaurantes de la marca The Cheesecake Factory en México y Chile. El contrato anteriormente mencionado le otorga a Alsea, sujeto a ciertas condiciones, la opción de desarrollar y operar de forma exclusiva restaurantes The Cheesecake Factory en Argentina, Brasil, Colombia y Perú.
- El 14 de enero de 2013, Alsea celebró un contrato con P.F. Chang's para desarrollar y operar de forma exclusiva restaurantes P.F. Chang's China Bistro en Brasil.

## **INFORMACIÓN FINANCIERA 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 2013 y 2012 y por los años terminados en esas fechas y los Estados Financieros Consolidados Auditados 2012 y 2011 y por los años terminados en esas fechas fueron preparados de conformidad con los IFRS. Asimismo, los Estados Financieros No Auditados al Primer Trimestre 2014 y 2013 han sido preparados de conformidad con las IFRS y han tenido una revisión limitada por parte de Deloitte

Alsea adoptó, a partir del 1° de enero de 2012, para la preparación de sus estados financieros, el marco contable establecido en las IFRS con objeto de dar cumplimiento a las disposiciones establecidas por la Comisión. La adopción representó, en términos generales, ajustes por la cancelación de la reexpresión del capital contable y del intangible de una de las marcas, la cancelación contra resultados del pasivo por terminación, eliminación del efecto por conversión acumulado, recálculo de los impuestos diferidos por los ajustes de adopción, reclasificación de los gastos de emisión de certificados bursátiles al pasivo relacionado y reclasificación a los resultados de operación de los otros ingresos y gastos, dichos ajustes de transición fueron reconocidos en los estados financieros al 1° de enero de 2011 de acuerdo a lo establecido por los IFRS.

Para un mejor detalle de la información financiera de la Compañía ver la sección de "Información Financiera" de este Prospecto.

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

	Tres meses terminados al 31 de marzo de		Por los años que terminaron el 31 de diciembre de,			Pro Forma primer trimestre terminado el 31 de marzo de,	Pro Forma últimos 12 meses terminado el 31 de marzo de,
	2014	2013	2011	2012	2013	2014	2014
(En miles de pesos, excepto utilidad neta básica por acción que se expresa en pesos)							
Ventas netas..... \$	3,992,036	\$ 3,398,746	\$ 10,668,77	\$ 13,519,506	\$ 15,718,543	\$ 5,432,743	\$ 22,404,929
Costo de ventas.....	1,336,476	1,162,341	3,787,599	4,755,290	5,227,739	1,759,009	7,291,403
Gastos de operación y otros gastos(1).....	2,477,560	2,067,037	6,428,105	7,966,907	9,375,729	3,355,466	13,346,717
EBITDA.....	423,753	373,467	1,123,067	1,608,607	2,038,196	648,454	3,050,460
Utilidad de operación.....	178,000	169,368	453,067	797,309	1,115,075	318,268	1,766,809
Utilidad neta consolidada.....	68,422	72,952	236,761	401,798	663,320	137,821	1,051,814
Utilidad neta de participación controladora.....	86,778	65,149	209,643	364,918	681,014	156,177	1,095,667
Utilidad neta básica por acción.....	0.12	0.09	0.34	0.57	0.99	N/A	N/A
Inversiones de capital (CAPEX).....	276,272	146,202	1,245,400	2,751,000	3,644,000	N/A	N/A

(1) Gastos de operación y otros gastos representa la suma de arrendamientos, depreciación y amortización, otros costos y gastos de operación y otros gastos (ingresos) neto.

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

	Al 31 de marzo de,	Al 31 de diciembre de,			Pro Forma al 31 de marzo de,
	2014	2011	2012	2013	2014
(En miles de pesos)					
Total del activo.....	12,439,759	Ps. 9,374,174	Ps. 9,797,593	Ps. 12,381,659	Ps. 21,614,405
Total del pasivo.....	7,951,464	6,081,443	4,968,696	7,878,357	17,126,110
Total del capital contable.....	4,488,295	3,292,731	4,828,897	4,503,302	4,488,295
Total del pasivo y capital.....	12,439,759	9,374,174	9,797,593	12,381,659	21,614,405

(1) Gastos financieros neto representa la suma de ingresos por intereses, gastos por intereses y pérdida (utilidad) en cambios neto.

Razones Financieras	Al 31 de marzo de	Años terminados al 31 de diciembre de		2011
	2014	2013	2012	2011
Margen EBITDA	10.6%	13.0%	11.9%	10.5%
Margen Operativo	4.5%	7.1%	5.9%	4.2%
EBITDA/Intereses Pagados	7.3x	8.4 x	6.6 x	7.4x
Deuda Neta/EBITDA <sup>(1)</sup>	2.2x	2.15 x	0.96 x	3.0
ROIC <sup>(2)</sup>	11.5%	11.7%	8.6%	7.0%
ROE <sup>(3)</sup>	14.7%	14.5%	10.5%	7.2%

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

(2) Utilidad de operación después de impuestos / inversión operativa neta = ROIC

(3) Utilidad neta / capital contable = ROE

A continuación se presenta, por el periodo de tres meses concluido al 31 de marzo de 2014, así como para los últimos tres años una tabla con el número de unidades operativas por marca al término de cada uno de dichos años.

<b>Información de Unidades en Operación</b>				
<b>Marcas</b>	<b>Al 31 de marzo de</b>		<b>Al 31 de diciembre de</b>	
	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Domino's México <sup>(1)</sup>	592	590	584	578
Domino's Colombia <sup>(1)</sup>	39	38	29	22
Burger King México <sup>(2)</sup>	436	436	107	107
Burger King Argentina	73	72	65	58
Burger King Chile	34	34	34	32
Burger King Colombia	16	16	15	10
<b>Total Unidades de Comida Rápida</b>	<b>1,190</b>	<b>1,186</b>	<b>834</b>	<b>807</b>
Starbucks México	419	413	367	337
Starbucks Chile	57	53	41	36
Starbucks Argentina	72	71	64	50
<b>Total Unidades Cafeterías</b>	<b>548</b>	<b>537</b>	<b>472</b>	<b>423</b>
Chili's Grill & Bar	40	39	36	33
California Pizza Kitchen <sup>(3)</sup>	20	19	13	10
P.F. Chang's China Bistro México	14	13	10	9
P.F. Chang's China Bistro LatAm	3	3	1	0
Pei Wei Asian Diner	3	3	2	1
Italianni's <sup>(4)</sup>	63	62	53	0
<b>Total Unidades Comida Casual</b>	<b>143</b>	<b>139</b>	<b>115</b>	<b>53</b>
<b>TOTAL UNIDADES</b>	<b>1881</b>	<b>1,862</b>	<b>1,421</b>	<b>1,283</b>
<b>Total de Unidades Corporativas</b>	<b>1,427</b>	<b>1,411</b>	<b>1,161</b>	<b>1,077</b>
Total de Unidades Subfranquicias	454	451	219	170
Total de Unidades Asociadas	0	0	41	36

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

(2) Incluye las subfranquicias del Sistema Burger King en México

(3) Incluye las subfranquicias de California Pizza Kitchen en México.

(4) Incluye las subfranquicias de Italianni's en México

(5) Excluye 360 que se integraron a partir de la adquisición de VIPS

Al 31 de marzo de 2014, VIPS contaba con un total de 360 restaurantes de los cuales 262 son operados bajo la marca "Vips", 90 unidades bajo la marca "El Portón", 6 unidades bajo la marca "Ragazzi" y 2 restaurantes bajo la marca "La Finca". Al 31 de diciembre de 2012, VIPS contaba con un total de 365 restaurantes.

## 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)

Año	Volumen	Máximo	Mínimo	Cierre
2005	29,568,000	\$ 7.50	\$ 4.63	\$ 6.94
2006	46,806,506	\$ 16.25	\$ 6.62	\$ 14.72
2007	238,345,057	\$ 20.93	\$ 12.66	\$ 15.30
2008	215,509,400	\$ 15.20	\$ 5.19	\$ 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
2012	316,546,716	\$ 26.04	\$ 13.48	\$ 25.78
2013	426,030,024	\$ 41.39	\$ 27.65	\$ 40.79

Fuente: FINSAT

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

Año	Trimestre	Volumen	Máximo	Mínimo	Cierre
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
2012	IV	104,003,000	\$26.50	\$19.8	\$25.78
2013	I	116,861,501	\$35.48	\$26.85	\$35.48
2013	II	122,325,774	\$38.00	\$27.65	\$30.84
2013	III	100,170,693	\$37.43	\$32.11	\$36.66
2013	IV	86,672,056	\$41.39	\$36.58	\$40.79
2014	I	112,785,724	\$47.50	\$37.86	\$47.50

Fuente: FINSAT y Bloomberg

Comportamiento Mensual

Año	Mes	Volumen	Máximo	Mínimo	Cierre
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	\$12.90	\$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
2012	Noviembre	29,617,760	\$22.20	\$19.80	\$21.88
2012	Diciembre	52,470,401	\$26.50	\$21.88	\$25.78
2013	Enero	42,597,489	\$29.51	\$26.85	\$29.48
2013	Febrero	29,564,585	\$31.97	\$28.29	\$31.97
2013	Marzo	44,699,427	\$35.48	\$31.10	\$35.48
2013	Abril	38,422,325	\$38.00	\$35.42	\$37.12
2013	Mayo	34,778,908	\$37.31	\$33.01	\$35.53
2013	Junio	49,124,541	\$35.59	\$27.65	\$30.84
2013	Julio	29,700,788	\$36.25	\$32.11	\$34.90
2013	Agosto	32,706,856	\$37.34	\$32.22	\$33.79
2013	Septiembre	37,763,049	\$37.43	\$33.22	\$36.66
2013	Octubre	29,726,501	\$41.39	\$36.58	\$40.58
2013	Noviembre	33,879,363	\$41.33	\$37.84	\$39.49
2013	Diciembre	23,066,192	\$40.79	\$38.69	\$40.79
2014	Enero	37,169,986	\$42.78	\$39.20	\$39.90
2014	Febrero	39,896,560	\$41.75	\$37.86	\$41.08
2014	Marzo	35,719,178	\$47.50	\$39.15	\$47.50
2014	Abril	23,219,550	\$47.88	\$45.19	\$45.19
2014	Mayo	37,249,479	45.04	42.86	43.83

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 Alsea 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**

*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.

*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*

Aun cuando tomamos medidas para anticipar cambios en los costos de ciertas materias primas que utilizamos en la elaboración de nuestros productos, cualquier incremento en el costo de los ingredientes de nuestros productos que no puedan ser trasladados a los consumidores podría afectar los 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 los costos de ventas y, por consiguiente, nuestros resultados de operación.

Contamos con un potencial riesgo, entre otros, por las siguientes situaciones:

- Desabasto de insumos;
- Manejo de productos perecederos; y
- Una posible escasez en la producción primaria de los alimentos por posible sequía u otro factor externo.

*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 remplazados 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 gastos 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 “La Emisora – Descripción del Negocio – Recursos Humanos” en este Prospecto.

#### *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.

*El decreto y pago de dividendos, así como la determinación del monto se encuentra sujeto a la asamblea de accionistas*

El pago de dividendos para cada ejercicio social será recomendado por el consejo de administración de la Compañía y aprobado por la asamblea general ordinaria de accionistas, sin embargo, la asamblea general de accionistas podría aprobar el pago de un monto diferente de dividendos o votar en contra de dicho pago. Como resultado de lo anterior, podría haber ejercicios sociales en los que no se realice el pago de dividendos, o bien, ejercicios sociales en que se realicen el pago de dividendos en montos sustanciales de las utilidades.

En cualquier caso, la Compañía únicamente podrá realizar el pago de dividendos una vez que hayan sido aprobado los estados financieros del ejercicio, si las pérdidas de ejercicios anteriores han sido amortizadas y si el pago correspondiente ha sido expresamente aprobado por los accionistas mediante la asamblea de accionistas respectiva. Cualquier distribución de dividendos que se realice con anterioridad no es un precedente para realizar futuras distribuciones.

Además, antes de cualquier distribución de dividendos, al menos un 5.0% de nuestros ingresos netos deben asignarse a un fondo de reserva legal, hasta que dicho fondo de reserva legal sea igual, por lo menos, al 20.0% de nuestro de capital social pagado. Cualquier cantidad adicional se puede asignar a otros fondos de reserva que determinen los accionistas, incluyendo el monto asignado al fondo para la recompra de acciones.

#### *Factores relacionados con la competencia y el mercado informal*

La industria de servicio de alimentos así como los segmentos de comida rápida y comida casual son altamente competitivos 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 participamos actualmente o en el futuro, especialmente con respecto a Chili's por no tener exclusividad, 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.

Un incremento de empleos sin acceso a la seguridad social es la medición del empleo informal. Es un indicador para que algunas de nuestras marcas (Domino's Pizza o Burger King) puedan sufrir de una mayor competencia desleal. Hoy en día, de acuerdo al INEGI, seis de cada diez mexicanos realizan alguna actividad laboral informal.

La informalidad laboral en México afecta a 29.27 millones de personas, un universo que representa 60.1% de todos los trabajadores en el país, que suman 48.7 millones, reportó el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Este dato respecto de la informalidad en México nos dice que el mercado laboral en el país está caracterizado por un grupo importante de unidades económicas y de trabajadores que son vulnerables.

#### *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. Para mayor información respecto de las obligaciones de Alsea en los contratos que documentan los pasivos bancarios, bursátiles o reestructuras de los mismos ver “Información Financiera – Informe de Créditos Relevantes” en este Prospecto.

*Restricciones bajo contratos de créditos que pudieran limitar la capacidad para operar sus negocios, y en caso de incumplimiento, que los créditos pueden vencer anticipadamente*

No obstante la Compañía lleva a cabo las acciones necesarias para cumplir con todas y cada una de las obligaciones a su cargo derivadas de los contratos de crédito que tiene celebrados, en caso de existir un incumplimiento del pago de intereses o capital, de obligaciones financieras, entrega a tiempo de estados financieros, o cualquier cláusula de causa de vencimiento anticipado en los créditos bancarios o bursátiles, la Compañía está sujeta a un posible vencimiento anticipado del total de los créditos, que en este caso por el nivel de deuda, se frenaría la operación de las marcas y disminuirían significativamente sus ventas, cayendo en una crisis operativa.

*Existen créditos que obligan a conservar determinadas proporciones en nuestra estructura financiera*

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

**Cobertura de Deuda.-** Mantener una Cobertura de Deuda ya teniendo la deuda para la adquisición de VIPS, tomando como base la información financiera consolidada trimestral no supere una razón de Deuda / utilidad antes de gastos financieros, intereses, impuestos, depreciación y amortización de los últimos doce meses (EBITDA) de 5.0 veces, a partir de la fecha de firma del contrato de la Adquisición y hasta el final del mes 6 (seis), y no mayor a 4.5 veces posteriormente y hasta la fecha de vencimiento del Crédito, calculándose de la siguiente manera: Total de pasivos financieros / Utilidad antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortizaciones últimos doce meses (EBITDA).

**Índice de Cobertura de Intereses.-** Mantener el Índice de Cobertura de Intereses teniendo ya la deuda para la adquisición de VIPS y tomando como base la información financiera consolidada trimestral, cobertura de intereses (utilidad antes de gastos financieros, intereses, impuestos, depreciación y amortización, EBITDA) / Gastos Financieros, un nivel de cobertura igual o mayor a 3.0 veces, entendiéndose como gastos financieros a los intereses pagados.

Teniendo ya la deuda para la adquisición de VIPS mantener el Capital Contable mínimo igual al 90% (noventa por ciento) del valor del Capital Contable reportado en los estados financieros auditados del 31 de diciembre de 2012 en Pesos constantes del 31 de diciembre de 2012.

Todas las autorizaciones y dispensas por parte de los bancos que han otorgado a la Compañía créditos bancarios con anterioridad a la adquisición de VIPS, se encuentran obtenidas y negociadas para que queden en los términos antes mencionados.

Para mayor información respecto de las obligaciones de Alsea en los contratos que documentan los pasivos bancarios, bursátiles o reestructuras de los mismos ver “Información Financiera – Informe de Créditos Relevantes” en este Prospecto.

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, resultando en una situación que podría ser adversa para nuestro negocio.

*Los términos de algunos de los contratos de crédito podrían limitar nuestra capacidad para pagar dividendos bajo ciertas circunstancias.*

El 29 de noviembre de 2013, celebramos un acuerdo con HSBC México, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero HSBC; Banco Nacional de México, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Banamex; y BBVA Bancomer, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA Bancomer, en virtud del cual estas instituciones financieras nos otorgaron (i) un crédito puente de Ps.5.2 millones y (ii) un préstamo de plazo de Ps.3.0 miles de millones a una de nuestras filiales. Ver “Información Financiera – Informe de Créditos Relevantes” en este Prospecto.



Los términos del crédito puente nos impide realizar el pago de dividendos u otras distribuciones y otorgar préstamos intercompañías. El crédito a plazo, que seguirá estando vigente aún después de la Oferta Global, nos prohíbe pagar dividendos o hacer otras distribuciones en donde nuestro EBITDA relación deuda neta superaría 2.5x como consecuencia del pago de dividendos u otras distribuciones antes mencionados. Debido a estas limitaciones, nuestra capacidad para pagar dividendos a los accionistas de la Compañía podría verse limitada.

#### *Obligaciones relacionadas con contratos de arrendamiento puro*

Tenemos 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 a los activos al arrendador correspondiente en el lugar indicado por el arrendador.

#### *Factores de riesgo relacionados con el nivel de apalancamiento y 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 nuestros 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 limita nuestra capacidad de endeudamiento para financiar nuestras operaciones, incluyendo sus proyectos de expansión. Ver “Información Financiera – Informe de Créditos Relevantes”.

De acuerdo a las obligaciones financieras en los contratos de créditos bancarios y bursátiles, las cuales limitan el nivel de apalancamiento con la razón Deuda / utilidad antes de gastos financieros, intereses, impuestos, depreciación y amortización de los últimos doce meses (EBITDA) de máximo 5.0 veces, a partir de la fecha de firma de contrato de adquisición de VIPS y hasta el final del mes 6 (seis), y no mayor a 4.5 veces posteriormente y hasta la fecha de vencimiento de los Créditos, y de máximo 3.0 veces sin la adquisición, en el caso de existir una necesidad de endeudamiento mayor por algún requerimiento de efectivo se tendría que negociar una dispensa con los bancos para cambiar el nivel de apalancamiento permitido, ya que de no ser así es una causa de vencimiento anticipado en el que se tendría que pagar el 100% de los créditos adquiridos.

#### *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, comida casual y restaurantes y cafeterías, y su integración a la operación del modelo de negocio de Alsea que incluye el soporte de los procesos de cadena de suministro, recursos humanos, tecnología, desarrollo inmobiliario y finanzas y administración. 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 (incluyendo su personal, operaciones y procedimientos generales de operación). 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 en el 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, así como más personal y procesos de capacitación de personal más complejos. 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*

Algunas 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 incumpliésemos con cualquiera de dichos contratos o en caso de que los mismos terminaran y no renováremos 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 la mayoría 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.

Mantener la reputación de nuestras marcas es esencial para nuestra capacidad para atraer y retener proveedores, consumidores y asociados y es determinante para nuestro éxito futuro. Si no podemos, o aparentemente no podemos, tratar varios asuntos que pudieran dar origen a un riesgo reputacional, podremos dañar nuestros prospectos de negocio.

### *Nuestras marcas y nuestros derechos de propiedad intelectual son clave para nuestro negocio y pueden ser utilizados indebidamente o impugnados por 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.

*La disminución en la confianza del consumidor y los cambios en los hábitos de gasto y preferencias podrían tener un efecto adverso importante sobre nuestros resultados operativos*

Estamos expuestos a ciertos factores económicos, políticos y sociales en México y en los demás países en los que operamos que podrían afectar la confianza del consumidor y los hábitos de gasto. Entre otros factores, estamos expuestos a variaciones positivas o negativas en los niveles de empleo y de salarios que pueden afectar el ingreso per cápita de nuestros consumidores y, en consecuencia, el desempeño de nuestras ventas. Otros factores, incluyendo las fluctuaciones en las tasas de interés, costos de mano de obra, la disponibilidad de financiamiento, los mercados de crédito, incluyendo crédito al consumidor y otras condiciones que están más allá de nuestro control, también podrían afectar adversamente el poder adquisitivo de nuestros consumidores. Los cambios importantes en la economía general que pueden afectar o beneficiar el poder adquisitivo de nuestros consumidores afectarían o beneficiarían a su vez nuestros ingresos.

Si no podemos predecir o reaccionar a cambios en la demanda y preferencias del consumidor, podemos perder clientes y nuestras ventas pueden disminuir. No predecir cambios en las preferencias del consumidor también puede llevar a una disminución en la demanda de nuestros servicios.

Nuestro éxito depende, en parte, de nuestra capacidad para identificar y satisfacer las necesidades, tendencias y patrones de gasto de los consumidores, así como de nuestra capacidad para anticipar y responder en forma oportuna a la demanda y preferencias cambiantes del consumidor respecto de nuevos servicios. Nuestros productos y servicios deben atraerle a una amplia gama de consumidores cuyas preferencias no se pueden predecir con certidumbre y están sujetas a cambio.

*No se puede garantizar la ejecución exitosa de nuestra estrategia de crecimiento o que lo haremos en forma efectiva*

Podemos abrir nuevas tiendas en mercados en los que actualmente tenemos operaciones y en mercados en los que tenemos experiencia limitada. Nuestros resultados dependerán en un grado significativo de nuestra capacidad para adaptarnos a mercados con los que no tenemos el mismo nivel de experiencia que tenemos en nuestros mercados actuales. No podemos garantizar el éxito de las tiendas abiertas en nuevas regiones o mercados. Tampoco podemos garantizar que llevaremos a cabo, total o parcialmente, nuestra expansión deseada y, en caso de que sí podamos llevar a cabo dicha expansión, que podremos administrar exitosamente las actividades operativas en aumento y satisfacer la demanda en aumento.

#### *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. No obstante lo anterior, en caso de que no encontráramos y rentáramos inmuebles no idóneos para ubicar nuestros establecimientos, nuestros resultados de operación podrían verse afectados.

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.

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 otros nuevos.

#### *Dependencia del 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 de que éste disminuyera, 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 y Chile a través de Starbucks Coffee Argentina, S.R.L., y Starbucks Coffee Chile S.A., respectivamente y en Colombia a través de Estrella Andina, S.A.; y (iv) la marca de PF Chang's en Chile, Colombia y Argentina operada a través de Establecimientos Gastronómicos Asian Food Limitada, Asian Bistro Colombia, S.A.S. y Asian Bistro Argentina, S.R.L., respectivamente, 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; con este objetivo hemos ya celebrado contratos para operar la marca PF Chang's en Brasil, Starbucks en Colombia y The Cheesecake Factory en México y Chile. 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, disponibilidad para adquirir dólares u otras monedas, variaciones en las tasas de interés, inflación, cambios fiscales, 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. Aun cuando otorgamos a nuestros empleados, además de las prestaciones de ley, seguros de vida y programas de capacitación, realizamos entregas de cada establecimiento en áreas limitadas (lo que reduce la necesidad de que manejen a exceso de velocidad) y 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, los cuales pueden afectar materialmente nuestros gastos de operación.

#### *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.

#### *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 o con alto contenido calórico, 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 los casos de las reformas a 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 y a la Ley de Establecimientos Mercantiles en el Distrito Federal; ésta última próxima a publicarse en la Gaceta del Distrito Federal.

En el primer caso, 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.

En el segundo caso, en virtud de la reforma a la Ley de Establecimientos Mercantiles en el Distrito Federal, los restaurantes instalados en la Ciudad de México estarán obligados a suministrar agua potable de manera gratuita a sus comensales, para reducir el consumo de bebidas azucaradas y mejorar la salud de la población, para lo cual posiblemente nos veremos en la necesidad de invertir en el corto plazo cantidades importantes adicionales para la instalación de sistemas de purificación de agua a fin de estar en cumplimiento con la legislación y evitar sanciones administrativas, asimismo, podrá verse disminuida la venta de agua embotellada.

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 que de tiempo en tiempo, no se ha renovado, no se ha obtenido o no se ha cumplido con todas las obligaciones establecidas en alguno de los principales permisos que requerimos para operar algunos de nuestros establecimientos, incluyendo nuestro centro de distribución y producción principal en el que nos encontramos en procesos de regularización ambiental. De ser el caso, atendemos prioritariamente esos temas para obtener los permisos correspondientes y/o cumplir con todas las obligaciones derivadas de ellos.

Con estas acciones de regularización, así como con la renovación o prórroga de aquellos permisos esenciales en nuestros centros de distribución y de producción, se pretende reducir riesgos de sanciones económicas, suspensiones, clausuras u otros efectos adversos en la continuidad de nuestro negocio, que adicionalmente pudieran tener incrementos significativos en nuestros costos de operación.

#### *Riesgo relacionado con la adquisición de VIPS*

Alsea ha incurrido en deuda adicional para efectos de financiar la Adquisición de VIPS, la Compañía incurrió en cantidades significativas de deuda al amparo de ciertos contratos de crédito, lo cual podría tener un efecto adverso en su estructura de capital y reducir, en la medida que no se vea compensado por el flujo

creado por la integración de VIPS, el flujo disponible de efectivo de Alsea. Los contratos de crédito contienen diversas obligaciones de hacer y no hacer que pueden limitar las operaciones de la Compañía (incluyendo limitantes en la contratación de pasivos adicionales, inversiones de capital, ciertas razones financieras, el uso de fondos provenientes de ventas de activos, entre otros). En consecuencia, la capacidad de Alsea para distribuir dividendos, financiar adquisiciones, expansiones, mantenimiento e inversiones, y mantener flexibilidad en el manejo de sus negocios, podría limitarse de manera importante afectando negativamente sus operaciones, situación financiera, resultados de operación futuros y el precio de cotización de sus valores. Para una descripción del financiamiento obtenido en relación con la adquisición de VIPS ver “Información Financiera - Informe de Créditos Relevantes” de este Prospecto.

Asimismo, el proceso para llevar a cabo la adquisición de VIPS por parte de Wal-Mex estuvo sujeto a reglas muy específicas para todos los participantes en cuanto a forma y tiempos para presentar las ofertas de compra, teniendo ello como resultado que Alsea no haya realizado para todos los aspectos una revisión detallada de auditoría. Si bien a esta fecha no tenemos conocimiento de situaciones relevantes adversas en relación con el grado de cumplimiento con la normatividad aplicable a la operación de VIPS ni hemos detectado contingencias de importancia, hemos iniciado una revisión gradual de la operación de los establecimientos operados por VIPS a efecto de determinar si existen situaciones que deban ser atendidas con el fin de cumplir con las disposiciones aplicables a esas operaciones. Sin perjuicio de que no podemos asegurar que a esta fecha no existan incumplimientos o que los mismos no puedan tener algún impacto en el negocio adquirido, como parte del proceso de adquisición las partes convinieron que Wal-Mex indemnizará y sacará en paz y a salvo a Alsea de los aspectos no revelados a ésta previo a la realización de la compraventa. Ver “La Emisora – Descripción del Negocio – Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos- Contrato de Compraventa con Wal-Mex” en este Prospecto

Para una descripción detallada de los riesgos derivados de la adquisición de VIPS favor de remitirse al Folleto Informativo Vips, el cual se incorpora por referencia a este Prospecto para todos los efectos legales.

#### *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 la capacidad de pago.

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

#### *Posibles contingencias laborales relacionadas con la adquisición de VIPS.*

Pretendemos conservar a la totalidad de la fuerza laboral de VIPS; sin embargo, como en cualquier otro negocio, de tiempo en tiempo, cambios en el personal serán necesarios, lo que nos podría llevar a ser parte de litigios laborales o, en su caso, al pago de indemnizaciones.

#### *No contamos con experiencia previa en la operación de locales como los operados por Vips*

Nuestro negocio se ha centrado en el funcionamiento de establecimientos en los segmentos de comida rápida, cafetería y comida casual, que a diferencia de las unidades de VIPS no incluyen una tienda dentro de sus instalaciones. En caso de que Alsea como un grupo completo o DIA en particular, no pueda tener éxito en la operación de las tiendas situadas en las unidades de VIPS en funcionamiento, los resultados individuales de VIPS y, por consiguiente, nuestros resultados consolidados podrían verse afectados.

#### *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 remplazo 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.

En el caso de la planta panificadora de Lerma existe el riesgo de incumplir con el reglamento interno en temas de medio ambiente, cuidado de aguas residuales y prevención de higiene de acuerdo a la Secretaría de Salud, por lo que en caso del descuido del cumplimiento de dichas leyes ocasionaría la revocación o cancelación del permiso para seguir produciendo.

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

Durante los últimos años se ha creado, y el gobierno ha buscado una conciencia en el consumidor por ingerir productos naturales y de alto valor nutricional dejando a un lado los productos de escaso valor nutritivo, como bebidas azucaradas. Esta tendencia podría representarnos incrementos significativos en nuestros costos al vernos en la necesidad de instalar nuevos equipos como en el caso de sistemas de purificación de agua en nuestros restaurantes, así como riesgos, ya que algunos de nuestros productos pueden caer en el ramo de productos con escaso valor nutritivo y alto valor calórico.

### *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.

*Riesgos por incumplimiento a la Ley Federal de Protección al Consumidor*

A pesar de las estrictas medidas que tomamos para proteger a nuestros clientes y de la constante mejora a la que estamos enfocados a efecto de mantenerlos satisfechos, existe el riesgo que alguno de nuestros establecimientos incumpla o se encuentre en incumplimiento con la Ley Federal de Protección al Consumidor, como parte de sus relaciones diarias con clientes. En caso de incumplimiento, la Procuraduría Federal del Consumidor podría iniciar procedimientos en nuestra contra, así como imponernos sanciones, tales como multas o clausuras a establecimientos, los cuales podrían afectar nuestros resultados operativos.

*Riesgos por incumplimiento de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares*

La Compañía se encuentra sujeta al cumplimiento de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares y procura cumplir en todo momento con dichas disposiciones, sin embargo, somos susceptibles a incumplir con la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, por la operación tan diversificada que tiene la Compañía y el complicado control en la protecciones digitales, y a sus entornos y administración de *hardware*, *software*, redes, aplicaciones, servicios o cualquier otra tecnología de información que permiten el intercambio o procesamiento informatizado o digitalizado de datos. La Compañía será susceptible de sufrir cualquier violación que interrumpa el resguardo de la información de los clientes, medidas de seguridad administrativa, de seguridad física, acceso no autorizado de terceros, protección de equipos móviles, por mantenimiento a almacenes de datos, medidas de seguridad técnica, soporte electrónico, soporte físico, entre otras.



### *Riesgos relacionados con el cumplimiento de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita*

El objeto de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita es proteger el sistema financiero y la economía nacional, estableciendo medidas y procedimientos para prevenir y detectar actos u operaciones que involucren recursos de procedencia ilícita, la Compañía recibe recursos de múltiples clientes y consumidores por sus diferentes ventas en las diversas marcas que opera, y de los cuales muchos de ellos son en efectivo, por lo que Alsea corre el riesgo que alguna de las fuentes de ingresos de los clientes y consumidores sea de procedencia ilícita. En virtud de lo anterior, Alsea no puede garantizar de forma absoluta que los ingresos que recibe procedan de fuentes lícitas en todos los casos.

### *Riesgos o efectos en el cambio climático*

Somos susceptibles a incrementos en costos por factores fuera de nuestro control, tales como 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.

*Huracanes, terremotos, sequías, epidemias y otros desastres naturales en las áreas más importantes en las que operamos, podrían resultar en pérdidas y daños, limitar nuestra capacidad de producir o incrementar significativamente los costos de producción y perjudicar nuestras operaciones de logística.*

Desastres naturales podrían afectar nuestras instalaciones e inventarios, afectando nuestra producción y logística. Un aumento importante en el precio de nuestros principales insumos, la pérdida de inventario o daño en nuestras instalaciones, podría aumentar nuestro costo de producción y afectar negativamente nuestra rentabilidad.

Eventos fuera de nuestro control, como por ejemplo epidemias, pudieren afectar al ganado de nuestros proveedores, lo que podría afectar de manera significativa nuestra capacidad de abastecimiento y, por lo tanto, de producción. Además, sustituir a los proveedores en caso de epidemia o evento similar, de ser posible dicha sustitución, podría causar costos muy altos para nosotros y podría afectar adversamente nuestros procesos, así como interrumpir nuestras operaciones.

### *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.

*Procedimiento de investigación iniciado por la COFECE en relación con la adquisición de 25% de Grupo Axo S.A.P.I. de C.V.*

El 1º de abril de 2014, Alsea recibió una notificación de la COFECE respecto al inicio de una investigación relacionada con la adquisición por parte de Alsea de una participación del 25% en Grupo Axo, con la finalidad de determinar si dicha concentración debió o no ser notificada a la COFECE previa a su realización. En la mencionada notificación, la COFECE requirió diversa información a la Compañía, que fue presentada en tiempo y forma. Alsea considera que ha aportado los elementos suficientes para acreditar que la transacción realizada con Grupo Axo fue en pleno cumplimiento con la normatividad aplicable. No obstante lo anterior, no nos es posible garantizar que las autoridades de competencia efectivamente determinen lo anterior. En caso que la autoridad considere que Alsea incumplió la normatividad correspondiente al no notificar la transacción con Grupo Axo con anticipación a su realización, una vez agotados los recursos legales aplicables, Alsea podría ser objeto de sanción por parte de la autoridad. Es importante mencionar que de conformidad con los acuerdos celebrados entre Alsea y Grupo Axo y sus accionistas, Grupo Axo asumió la obligación de indemnizar a Alsea de la multa que pudiese imponerse en un procedimiento de esta naturaleza.

*Riesgos relacionados con el procedimiento entablado por las autoridades fiscales en contra de Italcafé*

En el mes de agosto de 2012, Italcafé recibió orden de visita domiciliaria por parte de las autoridades fiscales, dicha visita concluyó en agosto de 2013 con algunas observaciones relativas a ingresos que las autoridades fiscales consideraron no declarados. Lo anterior derivado de un acuerdo existente entre Italcafé y GASA, bajo el cual se estableció que Italcafé llevaría a cabo el manejo y operación de los 34 restaurantes Italianni's, por lo que en consecuencia, los ingresos y los costos correspondientes a los mismos fueron reconocidos dentro la contabilidad de Italcafé, aunque desde una perspectiva fiscal fuera un ingreso de GASA y es por ello que fue declarado en su oportunidad por GASA y no por Italcafé.

Eventualmente, las autoridades fiscales competentes podrían determinar en contra de Italcafé algún crédito fiscal por un monto aproximado de \$150 millones de Pesos, mismo que sería sustancialmente compensado teniendo el efecto opuesto en GASA. En el mes de febrero de 2014, solicitamos a la PRODECON (Procuraduría de Defensa al Contribuyente), su intervención para que apoyara a la Compañía ante la Tesorería del Distrito Federal a fin de que se aclararan la diferencias señaladas, situación que actualmente se mantiene en proceso.

## **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 localizadas 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 4.4% en 2010, 3.8% en 2011, 3.5% en el 2012 y 3.25% en el 2013. Los altos niveles de inflación pueden afectar en forma adversa nuestras actividades y resultados 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. Aun 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, 4.31% en 2011, 3.9% en 2012<sup>(3)</sup> y 3.76% en 2013, 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.

*Los acontecimientos en otros países con mercados emergentes o en los Estados Unidos podrían afectarnos, así como 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. Aun 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

---

<sup>(3)</sup> Fuente: Banco de México.

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.

La premisa básica de los gobernadores de Argentina consiste en que las leyes del mercado no tienen por qué dictar la política de un país. Argentina, el antiguo granero del mundo, ha dejado de exportar trigo, el pan se ha encarecido en lo que va de año un 50%, más del doble que la inflación extraoficial, lo anterior es un ejemplo de un problema de inflación que no se frena dirigiéndose hacia una crisis devaluatoria. Agravando con las trabas a las importaciones y después el control sobre la adquisición de Dólares. En el momento de una devaluación los más perjudicados serán los más pobres con una posible devaluación fuerte

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.

*La violencia y el crimen organizado en México pueden afectar nuestra operación en la distribución*

Debido a que México es un país con altos índices delictivos, existe un riesgo latente de violencia y robos que para el caso de la distribución de los insumos de las tiendas se puede traducir en pérdidas significativas. Sin embargo, en Alsea el porcentaje de robos en la distribución es mínimo, ya que al ser productos precoderos y unidades de transporte específicamente diseñadas para el transporte de alimentos no representa un atractivo tan alto para la delincuencia organizada.

*Modificaciones a la Regulación Fiscal*

En septiembre de 2013, la administración liderada por el Presidente Enrique Peña Nieto presentó ante el Congreso una reforma fiscal, para modificar integralmente diferentes leyes y normas que componen el sistema tributario federal en México, el 31 de octubre del mismo año el Congreso de la Unión emitió el dictamen definitivo sobre dichas reformas, publicándose finalmente en el Diario Oficial de la Federación el 11 de diciembre de 2013, las cuales tendrán vigencia a partir del 1º de enero de 2014. El propósito principal de esta reforma es restringir regímenes preferentes de excepción; gravar ciertos ingresos o actividades que actualmente están exentos o sujetos a tasas preferentes que hoy tienen algunos productos en nuestro portafolio ; simplificar el régimen de pago de impuestos e incentivar la formalidad así como la desaparición de la consolidación fiscal, misma que igual pudiera tener una afectación en el flujo de nuestro negocio. Asimismo, la reforma incluye disposiciones para gravar los refrescos y los alimentos con alto contenido calórico, por lo que dichas disposiciones podrían tener un efecto adverso en nuestro negocio, por un efecto de costo incremental. No obstante el impacto que tuvieran dichos impuestos en los costos de Alsea serán trasladados al consumidor por tratarse de impuestos aplicables todos los productos de este tipo que se encuentran en el mercado.

No podemos predecir aún el impacto que dicha reforma tendrá en nuestro negocio, situación financiera y resultados de operación, sin embargo se prevee que derivado de éstas reformas fiscales para personas físicas y morales pudiera resultar en una disminución del ingreso disponible y como consecuencia en el consumo, con la correspondiente disminución en ventas en nuestro negocio y afectación en utilidad de operación y flujo. Mismos que pudieran tener afectación adicional derivado de cambios adicionales en la ley o miscelánea fiscal.

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

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, Brasil, 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), agravando la situación en algunos países donde participamos como es el caso de Argentina con problemas económicos que se impactan en inflación dirigiéndose hacia una crisis devaluatoria.

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 podría 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 o del volumen negociado de valores de empresas en nuestro sector, que no necesariamente se encuentra relacionado con el desempeño operativo de dichas compañías;
- la percepción de los inversionistas respecto de nuestros prospectos y los prospectos de nuestro sector;
- la diferencia entre nuestros actuales resultados financieros y de operación y los esperados por los inversionistas;
- los cambios en nuestras utilidades o variaciones de los resultados;
- el desempeño operativo de las compañías relacionadas con nuestro sector, ya sea en México o en el extranjero;
- acciones que los Principales Accionistas adopten en cuanto a la disposición de las Acciones de su propiedad o la percepción de que tales acciones pudieron ocurrir;

- la imposibilidad de mantener a un grupo de control mayoritario o un grupo de control que influenciarán cualesquiera y todas las decisiones corporativas;
- la salida o contratación del personal clave de la Compañía;
- opiniones relacionadas a la forma en que el personal directivo de la Compañía lleva a cabo la toma de decisiones de la misma;
- anuncios realizados por la Compañía o por nuestros competidores en relación con adquisiciones significativas, desincorporaciones, asociaciones y alianzas estratégicas, empresas conjuntas, o de compromisos de capital;
- la participación, o los anuncios de dicha participación, por parte de otras compañías activas en el mercado inmobiliario mexicano, teniendo mayores recursos o experiencia que los que están disponibles para nosotros;
- el crecimiento de la competencia;
- la creación de nuevas leyes o regulaciones, o la existencia de nuevas interpretaciones de dichas leyes y regulaciones, aplicables a nuestros negocios o a las Acciones y las regulaciones o las diversas interpretaciones relacionadas con la normatividad en materia ambiental;
- las tendencias económicas generales en México, los Estados Unidos o los mercados globales financieros o de la economía, incluyendo si éstas resultan de guerra, de incidentes del terrorismo o son resultados de los mismos; y
- las condiciones o acontecimientos políticos en México, los Estados Unidos y otros países, incluyendo preocupaciones de la seguridad y preocupaciones referentes al valor de propiedades en México.

Además, aunque no existe actualmente la intención de la Compañía, en el futuro, podemos emitir acciones representativas del capital social adicionales de la Oferta Global o nuestros Principales Accionistas pueden enajenar su interés en la Compañía. Cualesquiera emisiones o ventas o la perspectiva de cualesquiera emisiones o ventas podían dar lugar a una dilución de los accionistas en sus derechos económicos y patrimoniales en la Compañía o una opinión negativa del mercado y una potencial reducción en el precio de las Acciones.

Adicionalmente, la BMV podría suspender la cotización de las Acciones, o incluso cancelarla, en el supuesto de que la Compañía no de cumplimiento a los requisitos de mantenimiento, incluyendo el número mínimo de inversionistas y la presentación de la información periódica, entre otros, de acuerdo con lo señalado en la LMV, las Disposiciones de Emisoras y cualquier otra regulación en materia de valores que le resulte aplicable a la Compañía de tiempo en tiempo.

*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 2012 de Euromonitor, contenida en su reporte “Consumer Foodservice in México 2012”; 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.

#### *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.

#### **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.

Para una descripción detallada de los riesgos derivados de la adquisición de VIPS favor de remitirse al Folleto Informativo Vips, el cual se incorpora por referencia a este Prospecto para todos los efectos legales.

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

*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. Aun 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.

*Posible conflicto de interés derivado de que los Intermediarios Colocadores forman parte del mismo grupo empresarial que los acreedores de la Emisora y éstos recibirán parte de los recursos obtenidos de la Oferta Global.*

Pretendemos usar los recursos netos de esta Oferta Global para el prepago parcial del crédito puente otorgado por HSBC México, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero HSBC, Banco Nacional de México, S.A., Integrante del Grupo Financiero Banamex y BBVA Bancomer, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA Bancomer, entidades que forman parte de los mismos grupo financieros al que pertenecen los Intermediarios Colocadores. No obstante que los acreedores y los Intermediarios Colocadores mencionados con anterioridad son entidades independientes dentro de su respectivo grupo financiero y que sus operaciones no están relacionadas, los referidos Intermediarios Colocadores pudieran tener intereses en la Oferta Global que pudieran no estar alineados con los intereses de los inversionistas o potenciales inversionistas, y podrían diferir de los mismos, lo cual podría, indirectamente, afectar adversamente la situación financiera de la Emisora o los intereses de los inversionistas.



#### 4. OTROS VALORES

La totalidad de las acciones ordinarias, nominativas, Serie Única, Clase I, sin expresión de valor nominal, representativas de la parte mínima fija del 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. Adicionalmente a lo anteriormente mencionado, Alsea no cuenta con otros valores listados en mercados internacionales.

Hemos cumplido oportunamente con nuestras 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.

El pasado 28 de julio de 2010 obtuvimos la autorización para un segundo programa de Certificados Bursátiles, hasta por la cantidad de \$2,000 millones de Pesos. Dicho programa se autorizó por nuestro Consejo de Administración. 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 vence en mayo de 2014. Los certificados bursátiles correspondientes a esta emisión pagarán una tasa cupón de TIIE de 28 días más 1.30 puntos porcentuales. Esta emisión fue amortizada de manera anticipada y en su totalidad con fecha 7 de diciembre de 2012.

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. Mediante oficio número 153/6307/2013 de fecha 5 de febrero de 2013, la CNBV dejó sin efectos la autorización antes referida toda vez que no se realizó ninguna emisión al amparo de dicho programa.

El pasado 29 de noviembre de 2012, la Compañía realizó una oferta pública subsecuente para la colocación de un total de 53,488,373 acciones Serie Única, Clase I, en el mercado mexicano, con un componente internacional "Reg S". El precio de colocación se definió en \$21.50 Pesos por acción.

El pasado 17 de junio de 2013 obtuvimos la autorización para un programa de Certificados Bursátiles, hasta por la cantidad de \$3,500 millones de Pesos, o su equivalente en unidades de inversión. Dicho programa se autorizó por nuestro Consejo de Administración. Existe una emisión al amparo de este programa:

- El 20 de junio de 2013 se concretó la colocación de Certificados Bursátiles Alsea 13, por un monto de \$2,500 millones de Pesos, a un plazo de cinco años que vence en junio de 2018. Los mismos pagarán una tasa cupón de TIIE de 28 días más 0.75 puntos porcentuales.

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 Alsea se 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 Global 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, C.P. 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>	Alesa, S.A.B. de C.V.
<b>Clave de Pizarra:</b>	“ALSEA”
<b>Tipo de Valor:</b>	Acciones ordinarias, nominativas, Serie Única, Clase I, sin expresión de valor nominal, parte fija, que confieren plenos derechos corporativos y patrimoniales a sus titulares.
<b>Tipo de Oferta en México:</b>	<p>Oferta pública primaria de suscripción y pago de 150'819,671 (ciento cincuenta millones ochocientos diecinueve mil seiscientos setenta y un) Acciones (incluyendo la Oferta en México y la Oferta Internacional, así como las Acciones Adicionales materia de la Opción de Sobreasignación).</p> <p>La Oferta en México se realizará a través de la BMV.</p>
<b>Tipo de Oferta Internacional:</b>	La Oferta Internacional se realizará simultáneamente en Estados Unidos y otros mercados en el extranjero, conforme a la Regla 144A ( <i>Rule 144A</i> ) de la Ley de Valores de 1933 de los Estados Unidos ( <i>U.S. Securities Act of 1933</i> ) y en otros países (fuera de México y Estados Unidos) de conformidad con la Regulación S de la misma ley y la normatividad aplicable de las jurisdicciones donde se lleve a cabo la Oferta Internacional.
<b>La Oferta Global</b>	La Oferta Global consiste en la Oferta en México y la Oferta Internacional, que se realizarán de manera simultánea.
<b>Precio de Colocación:</b>	\$45.75 (Cuarenta y Cinco Pesos 75/100 Moneda Nacional) por Acción.
<b>Denominación:</b>	Pesos mexicanos.
<b>Monto Total de la Oferta Global:</b>	El monto de la Oferta Global asciende hasta \$5,999'999,955.00 (Cinco Mil Novecientos Noventa y Nueve Millones Novecientos Noventa y Nueve Mil Novecientos Cincuenta y Cinco Pesos 00/100 Moneda Nacional), sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación, y \$6,899,999,948.25 (Seis Mil Ochocientos Noventa y Nueve Millones Novecientos Noventa y Nueve Mil Novecientos Cuarenta y Ocho 25/100 Pesos), considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación.
<b>Monto de la Oferta en México:</b>	El monto de la Oferta en México asciende hasta \$2,881'043,435.25 (Dos Mil Ochocientos Ochenta y Un Millones Cuarenta y Tres Mil Cuatrocientos Treinta y Cinco Pesos 25/100 Moneda Nacional), sin considerar el ejercicio de la Opción de

Sobreasignación en México, y de \$3,313'199,948.25 (Tres Mil trescientos Trece Millones Ciento Noventa y Nueve Mil Novecientos Cuarenta y Ocho 25/100 Pesos), considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación en México.

**Monto de la Oferta Internacional:**

El monto de la Oferta Internacional asciende hasta \$3,118'956,519.75 (Tres Mil Ciento Dieciocho Millones Novecientos Cincuenta y Seis Mil Quinientos Diecinueve 75/100 Pesos), sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación Internacional, y de \$3,586'800,000.00 (Tres Mil Quinientos Ochenta y Seis Millones Ochocientos Mil 00/100 Pesos), considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación Internacional.

**Número de Acciones Ofrecidas en la Oferta Global:**

131'147,540 (ciento treinta y un millones ciento cuarenta y siete mil quinientas cuarenta) Acciones, sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación, y 150'819,671 (ciento cincuenta millones ochocientos diecinueve mil seiscientas setenta y un) Acciones, considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación, de las cuales 62'973,627 (sesenta y dos millones novecientas setenta y tres mil seiscientas veintisiete) Acciones forman parte de la Oferta en México y 68'173,913 (sesenta y ocho millones ciento setenta y tres mil novecientas trece) Acciones forman parte de la Oferta Internacional, ambas sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación y 72'419,671 (setenta y dos millones cuatrocientas diecinueve mil seiscientas setenta y un) Acciones forman parte de la Oferta en México, y 78'400,000 (setenta y ocho millones cuatrocientas mil) forman parte de la Oferta Internacional, ambas considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación.

**Número de Acciones objeto de la Oferta en México:**

62'973,627 (sesenta y dos millones novecientas setenta y tres mil seiscientas veintisiete) Acciones, sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación en México, y 72'419,671 (setenta y dos millones cuatrocientas diecinueve mil seiscientas setenta y un) Acciones, considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación en México.

**Número de Acciones objeto de la Oferta Internacional:**

68'173,913 (sesenta y ocho millones ciento setenta y tres mil novecientas trece) Acciones, sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación Internacional, y 78'400,000 (setenta y ocho millones cuatrocientas mil) Acciones, considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación Internacional.

**Porcentaje del capital social que representan las Acciones objeto de la Oferta Global:**

Las Acciones materia de la Oferta Global representarán el 16.01% (dieciséis punto cero uno por ciento) de las Acciones en circulación en que se dividirá el capital social de la Emisora después de

concluir la Oferta Global, sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación, o 17.98% (diecisiete punto noventa y ocho por ciento) considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación.

Las Acciones materia de la Oferta en México representarán el 7.68% (siete punto sesenta y ocho por ciento) de las Acciones en circulación en que se dividirá el capital social de la Emisora después de concluir la Oferta en México, sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación en México, o 8.63% (ocho punto sesenta y tres por ciento) considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación en México.

Las Acciones materia de la Oferta Internacional representarán el 8.32% (ocho punto treinta y dos por ciento) de las Acciones en circulación en que se dividirá el capital social de la Emisora después de concluir la Oferta Internacional, sin considerar el ejercicio de la Opción de Sobreasignación Internacional, o 9.34% (nueve punto treinta y cuatro por ciento) considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación Internacional.

**Bases para la Determinación del Precio de Colocación:**

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.

**Fecha de Publicación del Aviso de Oferta:**

23 de junio de 2014.

**Fecha de Cierre de Libro:**

24 de junio de 2014.

**Fecha de la Oferta:**

24 de junio de 2014.

**Fecha de Registro en BMV:**

25 de junio de 2014.

**Fecha de Liquidación en BMV:**

30 de junio de 2014.

**Fecha del aviso de colocación con fines informativos**

24 de junio de 2014.

**Forma de Liquidación:**

Las Acciones objeto de la Oferta Global, incluyendo aquéllas que sean ofrecidas en los Estados Unidos y otros países, conforme a la Regla 144A (*Rule 144A*) de la Ley de Valores de los Estados Unidos (*U.S. Securities Act of 1933*) y en otros países de conformidad con la Regulación S (*Regulation S*) de la Ley de Valores de 1933 de los Estados Unidos (*U.S. Securities Act of 1933*) y la normatividad

aplicable de los países en que las Acciones sean distribuidas, 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, Alsea ha otorgado a los Intermediarios Colocadores, una opción de sobreasignación para vender 19'672,131 (diecinueve millones seiscientos setenta y dos mil ciento treinta y un) Acciones Adicionales a un precio igual al Precio de Colocación, a través de Acciones y Valores Banamex, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, Integrante del Grupo Financiero Banamex, en relación a las Acciones Adicionales en México, y a través de Citigroup Global Markets, Inc. en relación a las Acciones Adicionales Internacionales.

La Opción de Sobreasignación estará vigente por un plazo de 30 (treinta) días naturales contados a partir de la fecha en que se determine el Precio de Colocación. Los Intermediarios Colocadores podrán ejercer la Opción de Sobreasignación en México y la Opción de Sobreasignación Internacional, respectivamente, en forma independiente pero coordinada, en una sola ocasión. Para una descripción detallada del mecanismo aplicable a las Opciones de Sobreasignación, véase 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 \$343'879,527.00 (trescientos cuarenta y tres millones ochocientos setenta y nueve mil quinientos veintisiete Pesos 00/100 M.N.), representada por 687'759,054 (seiscientos ochenta y siete millones setecientos cincuenta y nueve mil cincuenta y cuatro) acciones ordinarias, nominativas, Serie Única, Clase I, 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 Global, el capital social suscrito y pagado de Alsea estará representado de la siguiente forma:

*Sin considerar el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación*

818'906,594 (ochocientos dieciocho millones novecientos seis mil quinientos noventa y cuatro) acciones ordinarias, nominativas, Serie Única, Clase I, sin expresión de valor nominal, todas ellas representativas de la porción fija del capital social de Alsea.

*Considerando el ejercicio completo de la Opción de Sobreasignación*

838'578,725 (ochocientos treinta y ocho millones quinientas setenta y ocho mil setecientos veinticinco) acciones ordinarias, nominativas, Serie Única, Clase I, sin expresión de valor nominal, todas ellas representativas de la porción fija del capital social de Alsea.

**Fecha de canje del Certificado Provisional:**

El Certificado Provisional que ampara las Acciones fue depositado en el Indeval el día 23 de junio de 2014.

**Recursos Netos que Recibirá la Emisora:**

La Emisora recibirá aproximadamente \$5,833'317,082.02 (Cinco Mil Ochocientos Treinta y Tres Millones Trescientos Diecisiete Mil Ochenta y Dos Pesos 02/100) como recursos netos de la Oferta Global, sin considerar la Opción de Sobreasignación, y \$6,733'317,075.27 (Seis Mil Setecientos Treinta y Tres Millones Trescientos Diecisiete Mil Setenta y Cinco Pesos 27/100), considerando el ejercicio completo 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	46.48x / 44.77x
Precio/Valor en Libros	7.7x / 7.39x
Valor Compañía/EBITDA	17.94x / 12.28x

**Múltiplo del Sector<sup>(2)</sup>**

Precio/Utilidad	164.0x
Precio/Valor en Libros	2.8x
Valor Compañía/EBITDA	10.7x

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

Precio/Utilidad	25.9x
Precio/Valor en Libros	2.9x
Valor Compañía/EBITDA	9.5x

(1) Calculado por los Intermediarios Colocadores 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 31 de marzo de 2014.

(2) Calculado por los Intermediarios Colocadores con información disponible de Bloomberg al 24 de junio de 2014. La muestra incluye International Meal Company y Arcos Dorados.

(3) Calculado por los Intermediarios Colocadores con información disponible de la BMV al 24 de junio de 2014. 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 Global 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 18 fracción IV, 20, 56, 129 y 161 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 estarán obligadas al pago del impuesto sobre la renta, cuyo pago se considerará como definitivo, aplicando la tasa del 10% sobre la ganancia obtenida en la operación. En el caso de personas físicas y personas morales residentes en el extranjero, la enajenación de acciones estará sujeta al pago de impuesto sobre la renta mediante retención que efectuará el intermediario financiero, aplicando la tasa del 10% sobre la ganancia en la enajenación, de conformidad con el artículo 161 de la Ley del ISR. 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 818'906,594 (ochocientos dieciocho millones novecientas seis mil quinientas noventa y cuatro) 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 en México:** En su conjunto, HSBC Casa de Bolsa, S.A. de C.V., Grupo Financiero HSBC,



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

**Internacionales:** HSBC Securities (USA), Inc., Citigroup Global Markets, Inc., Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., e Itau BBA USA Securities, Inc.

**Restricción de Venta (periodo de Lock-UP)**

La Emisora, los Accionistas Principales de la Emisora, y los Principales Ejecutivos, han acordado que durante los 90 (noventa) días siguientes a la fecha de Registro, sin el consentimiento previo y por escrito de los Intermediarios Colocadores, 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 29 de mayo de 2014, la asamblea general extraordinaria de accionistas de la Compañía aprobó entre otros asuntos el aumento de capital social mediante la emisión de 186'300,000 acciones para su colocación en la Oferta Global, 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 Global de \$5,833'317,082.02 (Cinco Mil Ochocientos Treinta y Tres Millones Trescientos Diecisiete Mil Ochenta y Dos Pesos 02/100), sin considerar la Opción de Sobreasignación y si los Intermediarios Colocadores ejercen la Opción de Sobreasignación en su totalidad se considerará un 15% adicional, después de deducir las contraprestaciones y comisiones por intermediación, y los gastos estimados de esta Oferta Global.

Pretendemos usar los recursos netos de la Oferta Global para el prepago parcial del crédito puente otorgado por HSBC México, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero HSBC, Banco Nacional de México, S.A., Integrante del Grupo Financiero Banamex y BBVA Bancomer, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA Bancomer, por un importe de \$5,200 millones de Pesos, el cual fue destinado en su totalidad para fondear una parte de la adquisición de VIPS, con una tasa de interés variable de TIIE más un margen aplicable ascendente de manera cuatrimestral que va desde 0.50% hasta 1.5% y una fecha de vencimiento original para el 18 de septiembre de 2014.

Lo anterior, implicará la conclusión de la Reestructura Societaria derivada de la adquisición de VIPS llevada a cabo por la Emisora, y considerada como tal en términos de lo establecido por el artículo 1º, fracción XVI de las Disposiciones de Emisoras. Para una descripción detallada de la adquisición de VIPS favor de remitirse al Folleto Informativo Vips, el cual se incorpora por referencia a este Prospecto para todos los efectos legales.

De esta forma Alsea contará con una estructura de capital más sólida y un mejor perfil de vencimientos de la deuda que nos permita en este sentido ejecutar el plan de expansión orgánico y poder hacerle frente a futuros vencimientos de deuda.

### 3. PLAN DE DISTRIBUCIÓN

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

HSBC Securities (USA), Inc., y Citigroup Global Markets, Inc., BBVA Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., e Itau BBA USA Securities, Inc., actúan como Intermediarios Colocadores Internacionales.

HSBC Casa de Bolsa, S.A. de C.V., Grupo Financiero HSBC, Acciones y Valores Banamex, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, integrante del Grupo Financiero Banamex y Casa de Bolsa BBVA Bancomer, S.A. de C.V., Grupo Financiero BBVA Bancomer serán los encargados de llevar a cabo el registro y liquidación de los valores en la BMV.

#### *Colocación*

En la fecha de determinación del Precio de Colocación de las Acciones, la Emisora celebrará con los Intermediarios Colocadores Líderes en México un contrato para la colocación en relación con la colocación, mediante oferta pública en México, conforme a la modalidad de toma en firme, de hasta 72'419,671 Acciones incluyendo las 9'446,044 Acciones que corresponden a la Opción de Sobreasignación. La Opción de Sobreasignación será otorgada por la Emisora a los Intermediarios Colocadores en los términos descritos más adelante.

Además la Emisora celebrará con los intermediarios colocadores internacionales un contrato de compraventa regido por la ley de Nueva York, con respecto a la Oferta Internacional de 78'400,000 Acciones incluyendo las 10'226,087 Acciones que corresponden a la Opción de Sobreasignación Internacional.

#### *Sindicación*

Los Intermediarios Colocadores Líderes en México podrán celebrar contratos de sindicación con otros intermediarios que participen en la colocación de las Acciones materia de la Oferta en México (los "Subcolocadores").

#### *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 en México y los Subcolocadores en la Oferta en México:

Colocador	Número de Acciones	Porcentaje
<b>Intermediarios Colocadores Líderes</b>		
HSBC Casa de Bolsa, S.A. de C.V., Grupo Financiero HSBC	12'837,168	17.73%
Acciones y Valores Banamex, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, integrante del Grupo Financiero Banamex	24'983,170	34.50%
Casa de Bolsa BBVA Bancomer S.A. de C.V., Grupo Financiero BBVA Bancomer	21'703,159	29.97%
<b>Co-Líderes</b>		
Actinver Casa de Bolsa, S.A. de C.V., Grupo Financiero Actinver	4'808,743	6.64%
Casa de Bolsa Banorte Ixe, S.A. de C.V., Grupo Financiero Banorte	2'622,951	3.62%
Evercore Casa de Bolsa, S.A. de C.V.	1'092,896	1.51%
Scotia Inverlat Casa de Bolsa, S.A. de C.V., Grupo Financiero Scotiabank	1'092,896	1.51%
Casa de Bolsa Ve por Más, S.A. de C.V., Grupo Financiero Ve por Más	1'092,896	1.51%
Vector Casa de Bolsa, S.A. de C.V.	2'185,792	3.02%
TOTAL	72'419,671	100.00%

### *Distribución*

El plan de distribución de los Intermediarios Colocadores Líderes en México contempla distribuir las Acciones objeto de la Oferta en México (incluyendo las Acciones objeto de la Opción de Sobreasignación) entre inversionistas personas físicas o morales con residencia en México o en el extranjero, 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 en México. Los Intermediarios Colocadores 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.

En el supuesto de que alguno o todos los Intermediarios Colocadores 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 la Oferta en México.

Toda vez que la Oferta en México es una oferta pública, cualquier persona que desee invertir en Acciones tendrá la posibilidad de participar en el proceso de cierre de libro en igualdad de condiciones que otros inversionistas, así como adquirir las Acciones referidas, en la medida que su régimen de inversión lo permita.

### *Promoción*

La Oferta Global 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 en México. Adicionalmente, la Oferta Global se promueve en distintas ciudades de Estados Unidos, Europa y Sudamérica 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 y sus anexos, por lo que no se distribuye información adicional a la misma, a ningún tercero.

### *Posturas*

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

La Emisora y los Intermediarios Colocadores Líderes en México han sido informados que ciertas Personas tienen la intención, en lo individual o como parte de un grupo de personas, de participar en la Oferta, por un monto que podría ser de aproximadamente el 6.87% de la Oferta. Esas Personas podrán ser Personas Relacionadas o alguno de los Accionistas Principales, funcionarios o miembros del Consejo de Administración de Alsea. Los Intermediarios Colocadores Líderes en México desconocen el precio o el porcentaje exacto de esa posible participación, y estiman que dichas posturas serán enviadas en términos de mercado. Ni la Emisora, ni los Intermediarios Colocadores Líderes en México otorgarán preferencia alguna en la Oferta a las citadas personas, quienes serían tratados en todo caso 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 en México, cada uno de manera independiente, no pueden asegurar que dichas Personas participarán efectivamente en la Oferta, y 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 Global. En caso de que se lleven a cabo dichas adquisiciones y la Emisora o los Intermediarios Colocadores Líderes en México 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 en México y los Subcolocadores promoverán la Oferta en México, entre los inversionistas antes citados. Los Intermediarios Colocadores Líderes en México 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 24 de junio de 2014 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 en México ingresen al sistema de Emisnet de la BMV el día hábil anterior a la Fecha de Registro en la BMV.

Se recomienda a los inversionistas interesados en adquirir Acciones en la Oferta en México, 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 en México celebrarán un contrato de colocación de Acciones con la Compañía. A su vez, los Intermediarios Colocadores Líderes en México podrían celebrar 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 en México 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 en México asignarán las Acciones objeto de la Oferta en México (incluyendo las Acciones objeto de la Opción de Sobreasignación en México) 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 en México, (ii) los montos de demanda correspondientes a cada uno de los diferentes niveles de precios de las Acciones objeto de la Oferta en México, 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 en México. Los Intermediarios Colocadores Líderes en México 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*

A fin de coordinar sus actividades, los Intermediarios Colocadores Líderes en México y los Intermediarios Internacionales celebrarán un contrato denominado contrato entre sindicatos que establece, entre otras cosas, que desde la fecha de la Oferta en México y hasta la fecha de liquidación, dependiendo de la demanda que exista en los diferentes mercados, los Intermediarios Colocadores Líderes en México y los Intermediarios Internacionales podrán realizar operaciones de registro adicionales a efecto de distribuir adecuadamente las Acciones entre los diferentes sindicatos colocadores participantes de la Oferta Global, considerando la demanda que se presente en cada uno de dichos mercados. Por lo tanto, el número de Acciones efectivamente colocadas en cada uno de dichos mercados puede ser distinto al número de Acciones colocadas en México o en el extranjero inicialmente. Tanto la Oferta en México como la Oferta

Internacional concluirán de manera simultánea. Como parte de la distribución de las Acciones, sujeto a ciertas excepciones, los Intermediarios Colocadores Líderes en México ofrecerán y venderán las Acciones únicamente a inversionistas domiciliados en México, y los Intermediarios Internacionales ofrecerán y venderán las Acciones en Estados Unidos de América y otros países. Para tales efectos, se considera que una oferta o venta es realizada en un país si la misma se hace a personas residentes en dicho país o a cualquier sociedad, asociación, fondo de pensiones, fideicomiso u otra entidad (incluyendo cualquier asesor de inversiones que cuente con facultades discrecionales) cuya oficina involucrada en la compra se encuentre ubicada en dicho país. El contrato entre sindicatos contendrá, además, disposiciones que regularán la forma en que los diferentes sindicatos colocadores coordinarán sus esfuerzos, la forma en que se llevarán a cabo operaciones de estabilización, la forma y términos de ejercicio de la Opción de Sobreasignación y la forma de distribuir comisiones y gastos.

#### *Condiciones Suspensivas*

El contrato de colocación que será suscrito por la Compañía y los Intermediarios Colocadores Líderes en México, 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 en México 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 en México 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 en México hayan recibido de cada uno de los Auditores Externos de la Emisora, en términos satisfactorios para los Intermediarios Colocadores Líderes en México, una carta en relación con la información financiera contenida en este Prospecto (conocida como *comfort letter*); y que tales auditores hayan entregado a la Emisora la carta de independencia y hayan suscrito este Prospecto, conforme a los términos requeridos por la legislación mexicana;
- (d) que se hayan obtenido todas las autorizaciones necesarias en relación con la Oferta en México conforme a la legislación aplicable y las mismas estén en vigor; y
- (e) que se haya celebrado el contrato de colocación relativo a la Oferta Internacional.

#### *Condiciones Resolutorias*

El contrato de colocación que será suscrito por nosotros y los Intermediarios Colocadores Líderes en México, establece que si durante el periodo comprendido entre la fecha de firma del contrato de colocación hasta la fecha de liquidación de la Oferta en México, 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, 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 del 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 el capital o deuda de largo plazo de la Emisora de cualquiera de sus subsidiarias, según sea aplicable, o cualquier cambio o circunstancia que afecte el curso ordinario de sus negocios, administración, posición financiera, capital social o resultados de

operación o de sus 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 en México, sea adverso y significativo, y no permita o haga recomendable proceder con la Oferta en México, 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 la Emisora 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 Global; (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 Global, si los eventos a los que hacen referencia los párrafos (d) o (e) anteriores, en opinión de los Intermediarios Colocadores Líderes en México, no permitieren o no hicieren recomendable, proceder con la Oferta Global de conformidad con los términos y condiciones descritos en este Prospecto y en el contrato de colocación.
- III. Que Alsea hubiere recibido una calificación a la baja por parte de las agencias calificadoras.
- IV. 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;
- V. Si cualquiera de los Intermediarios Colocadores Líderes en México no pudiere colocar las Acciones como consecuencia de lo dispuesto por la Legislación Aplicable o por orden de una autoridad competente;
- VI. Si la Emisora no depositara en el Indeval y no pusiera a disposición de los Intermediarios Colocadores Líderes en México, los títulos que evidencien las Acciones materia de la Oferta en México, en la fecha y forma convenidas.
- VI. Si los Intermediarios Internacionales dieran por terminado el contrato de colocación celebrado entre la Emisora y los Intermediarios Internacionales;
- VII. En caso de concurso mercantil, quiebra o cualquier otro evento similar que afecte a Alsea o, a cualesquiera de sus subsidiarias; y
- VIII. Si Alsea incumple con los términos del contrato de colocación de manera tal que se imposibilite llevar a cabo la Oferta en México.

Los Intermediarios Colocadores Líderes en México 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 en México renuncien a alguna condición, no significa que han renunciado a alguna otra. Los Intermediarios Colocadores Líderes en México se reservan el derecho de dar por terminada la Oferta en México si se presenta cualquiera de las condiciones antes mencionadas, en cuyo caso, los Intermediarios Colocadores Líderes en México 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 en México, con motivo de dicha cancelación. En caso de terminación de la Oferta Global porque se actualice cualquiera de las condiciones resolutorias 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 en México, a través de Acciones y Valores Banamex, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, integrante del Grupo Financiero Banamex, y a los

Intermediarios Internacionales, a través de Citigroup Global Markets, Inc. una opción para adquirir hasta 9'446,044 Acciones y hasta 10'226,087 Acciones respectivamente, las cuales representan en conjunto el 15% (quince por ciento) de la Oferta Global, para cubrir las asignaciones en exceso, si las hubiere, en la Oferta Global. La Opción de Sobreasignación en México y la Opción de Sobreasignación Internacional estarán vigentes durante un plazo de 30 (treinta) días naturales contados a partir de la fecha en que se determine el precio de las Acciones, en los términos descritos a continuación, y podrán ejercerse por una sola vez, a un precio igual al precio de colocación por (i) 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 en México, en el caso de la Oferta en México (conforme a los términos aprobados por la CNBV y descritos más adelante), y (ii) por Citigroup Global Markets, Inc., actuando por cuenta de los Intermediarios Internacionales, en el caso de la Oferta Internacional. El ejercicio de la Opción de Sobreasignación en México y la Opción de Sobreasignación Internacional se hará de manera coordinada, pero puede ser independiente.

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 en México, podrá llevar a cabo asignaciones en exceso para atender la demanda adicional de inversionistas de la Oferta en México, 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, las cuales podrán ser liquidadas en especie, en el entendido que dichos préstamos de valores estarán exceptuados expresamente de las limitaciones descritas en este Plan de Distribución. Los Intermediarios Colocadores Líderes en México podrán liquidar dichos préstamos de valores (i) utilizando Acciones objeto de la Opción de Sobreasignación en México, en caso de que ésta sea ejercida, (ii) utilizando Acciones que hubieren adquirido en el mercado como consecuencia de la realización de operaciones de estabilización, o (iii) con una combinación de Acciones obtenidas como consecuencia de la realización de las actividades previstas en los puntos (i) y (ii) anteriores.

En la Fecha de Registro, los Intermediarios Colocadores Líderes en México colocarán la totalidad de las Acciones (incluyendo Acciones por un número equivalente a las Acciones objeto de la Opción de Sobreasignación en México), 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 3 (tres) Días Hábiles después de la fecha de ejercicio de dicha opción, que deberá ocurrir a más tardar 30 (treinta) días naturales contados a partir de la Fecha de Registro.

#### *Estabilización*

Los Intermediarios Colocadores Líderes en México, a través de Acciones y Valores Banamex, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, integrante del Grupo Financiero Banamex, mantendrán en su posesión los fondos resultantes de la colocación de las Acciones objeto de la Opción de Sobreasignación en México recibidos en la fecha de liquidación, y podrán usarlos para operaciones de 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 en México, y para prevenir o retardar la disminución del precio de mercado de las Acciones, los Intermediarios Colocadores Líderes en México, conforme a su criterio y bajo su responsabilidad exclusiva, a través de Acciones y Valores Banamex, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, integrante del Grupo Financiero Banamex, podrán pero no estarán obligados a llevar a cabo operaciones de estabilización en la BMV, mediante posturas de compra durante el periodo de 30 (treinta) días naturales, conforme a la Legislación Aplicable. Las operaciones de estabilización serán llevadas a cabo por 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 en México con recursos provenientes de la colocación de las Acciones objeto de la Opción de Sobreasignación Nacional. Las operaciones de estabilización se llevarán a cabo en coordinación con los Intermediarios Internacionales y conforme a lo previsto en la legislación mexicana y en el contrato entre sindicatos celebrado con los Intermediarios Internacionales.

En caso que los Intermediarios Colocadores Líderes en México 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 coordinador para todo lo relacionado con la Opción de Sobreasignación en México y las operaciones de estabilización, actuando por cuenta de los Intermediarios Colocadores Líderes en México.

#### *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 90 (noventa) días naturales siguientes a la fecha de Registro, sin el consentimiento previo y por escrito de los Intermediarios Colocadores, no podrán (a) enajenar o disponer de ninguna de sus Acciones o cualquier valor convertible en o intercambiable por Acciones, ni celebrar o participar en operaciones de cobertura (swaps, hedges u operaciones similares) o en cualquier otro convenio para la transmisión de Acciones o cualesquiera derechos derivados de las 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 o a divulgar públicamente su intención de ofrecer, vender, gravar o disponer, o de celebrar cualquier operación (swap, hedge u operaciones similares) respecto de Acciones, salvo por las Acciones que forman parte de la Oferta Global; y (b) a no llevar a cabo (y para el caso de la Emisora, hacer que sus subsidiarias no lleven a cabo), directa o indirectamente, cualquier acto destinado o que constituya o que razonablemente pueda constituir o dar como resultado, la estabilización o manipulación del precio de cualquier valor emitido por la Emisora (incluyendo las Acciones).

#### *Diversos*

Los Intermediarios Colocadores Líderes y algunas de sus afiliadas en México y en el extranjero podrían iniciar, mantener y/o continuar manteniendo relaciones de negocios con la Emisora y sus afiliadas y periódicamente prestar servicios, principalmente financieros, a cambio de contraprestaciones en términos de mercado (incluyendo las que recibirán por los servicios como Intermediarios Colocadores respecto de la Oferta). Los Intermediarios Colocadores 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.

Ni la Emisora, ni los Intermediarios Colocadores, en sus esfuerzos de venta de las Acciones, han distribuido a potenciales inversionistas información relevante distinta a la contenida en el presente Prospecto y sus anexos.

#### 4. GASTOS RELACIONADOS CON LA OFERTA

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

Descripción del Gasto <sup>(1)</sup>	Monto*
1. <b>Descuentos y comisiones por Intermediación y Colocación</b>	<b>\$129,219,338.08 (ciento veintinueve millones doscientos dieci nueve mil trescientos treinta y ocho Pesos 08/100, Moneda Nacional)<sup>(2)</sup></b>
<b>Intermediarios Colocadores Líderes en México</b>	
HSBC Casa de Bolsa, S.A. de C.V., Grupo Financiero HSBC	\$21'865,156.62 (veintiún millones ochocientos sesenta y cinco mil ciento cincuenta y seis Pesos 62/100, Moneda Nacional).
Acciones y Valores Banamex, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, Integrante del Grupo Financiero Banamex	\$24,018,725.46 (veinticuatro millones dieciocho mil setecientos veinticinco Pesos 46/100, Moneda Nacional).
Casa de Bolsa BBVA Bancomer S.A. de C.V., Grupo Financiero BBVA Bancomer	\$20'956,325.57 (veinte millones novecientos cincuenta y seis mil trescientos veinticinco Pesos 57/100, Moneda Nacional).
<b>Intermediarios Colocadores Internacionales</b>	
HSBC Securities (USA), Inc.	\$18,713,739.13 (dieciocho millones setecientos trece mil setecientos treinta y nueve Pesos 00/100 Moneda Nacional)
Citigroup Global Markets, Inc.	\$18,713,739.13 (dieciocho millones setecientos trece mil setecientos treinta y nueve Pesos 00/100 Moneda Nacional).
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	\$18,713,739.13 (dieciocho millones setecientos trece mil setecientos treinta y nueve Pesos 00/100 Moneda Nacional)
Itau BBA USA Securities, Inc.	\$6,237,913.00 (seis millones doscientos treinta y siete mil novecientos trece Pesos 00/100 Moneda Nacional).
2. <b>Estudio y Trámite de la CNBV</b>	<b>\$17,610.00 (diecisiete mil seiscientos diez Pesos 00/100, Moneda Nacional).</b>
3. <b>Estudio y Trámite de la BMV</b>	<b>3,200 (tres mil doscientas unidades de inversión o UDIS) equivalentes a \$18,538.44 (dieciocho mil quinientos treinta y ocho Pesos 44/100, Moneda Nacional), al momento de pago.</b>
4. <b>Derechos de inscripción en el RNV</b>	<b>\$32,603.00 (treinta y dos mil seiscientos tres Pesos 00/100, Moneda Nacional).</b>
5. <b>Honorarios y gastos de asesores legales de la parte nacional</b>	<b>\$4,420,058.49 (cuatro millones cuatrocientos veinte mil cincuenta y ocho Pesos 49/100, Moneda Nacional)].</b>
Díaz de Rivera y Mangino, S.C.	\$2'361,058.49 (dos millones trescientos sesenta y un mil cincuenta y ocho Pesos 25/100, Moneda Nacional)

	Mijares, Angoitia, Cortés y Fuentes, S.C.	\$2,059,000.00 (dos millones cincuenta y nueve mil Pesos 00/100, Moneda Nacional).
6.	<b>Honorarios y gastos de asesores legales de la parte internacional</b>	<b>\$1'075,000.00 (un millón setenta y cinco mil dólares 00/100 Dólares Americanos).</b>
	Davis Polk & Wardwell LLP.	\$650,000.00 (seiscientos cincuenta mil dólares 00/100 Dólares Americanos).
	Dechert, LLP.	\$425,000.00 (cuatrocientos veinticinco mil dólares 00/100 Dólares Americanos).
7.	<b>Honorarios y gastos de auditores externos</b>	<b>\$15,381,255.48 (quince millones trescientos ochenta y un mil doscientos cincuenta y cinco Pesos 00/100, Moneda Nacional).</b>
	KPMG	\$3,168,775.48 (tres millones ciento sesenta y ocho mil setecientos setenta y cinco Pesos 48/100, Moneda Nacional).
	Deloitte	\$6,006,480.00 (seis millones seis mil cuatrocientos ochenta Pesos 00/100, Moneda Nacional).
	Ernst & Young	\$6,206,000.00 (seis millones doscientos seis mil Pesos 00/100, Moneda Nacional).
8.	<b>Impresión de documentos</b>	<b>\$431,034.49 (cuatrocientos treinta y un mil treinta y cuatro Pesos 49/100, Moneda Nacional).</b>
9.	<b>Publicaciones</b>	<b>\$40,000.00 (cuarenta mil Pesos 00/100, Moneda Nacional).</b>
10	<b>Gastos de promoción y encuentros bursátiles</b>	<b>\$2,892,000.00 (dos millones ochocientos noventa y dos mil Pesos 00/100, Moneda Nacional).</b>
	Parte Local	\$1'392,000.00 (un millón trescientos noventa y dos mil Pesos 00/100, Moneda Nacional).
	Parte Internacional	\$1,500,000.00 (un millón quinientos mil Pesos 00/100, Moneda Nacional).
11	<b>Otros<sup>(3)</sup></b>	<b>\$232,000.00 (doscientos treinta y dos mil Pesos 00/100, Moneda Nacional).</b>

El total de gastos relacionados con la Oferta Global es de \$152'684,437.98 (ciento cincuenta y dos millones seiscientos ochenta y cuatro mil cuatrocientos treinta y siete Pesos 98/100 Moneda Nacional) y EUA\$1'075,000.00 (un millón setenta y cinco mil Dólares 00/100) equivalentes a \$13,998,435.00 (trece millones novecientos noventa y ocho mil cuatrocientos treinta y cinco Pesos 00/100, Moneda Nacional) utilizando el Tipo de Cambio de \$13.0218.

El total de gastos relacionados con la Oferta Global en pesos mexicanos es de \$166,682,872.98 (ciento sesenta y seis millones seiscientos ochenta y dos mil ochocientos setenta y dos Pesos 88/100, Moneda Nacional), utilizando el Tipo de Cambio de \$13.0218.

Los recursos netos aproximados que recibiremos derivados de la Oferta Global, sin considerar el ejercicio de las Opciones de Sobreasignación, serán de aproximadamente \$5,833'317,082.02 (Cinco Mil Ochocientos

Treinta y Tres Millones Trescientos Diecisiete Mil Ochenta y Dos Pesos 02/100) descontando el total de gastos relacionados con la misma.

---

(1) Asumiendo que no se ejerce la opción de Sobreasignación

(2) Corresponde a una comisión por intermediación de 2% (dos por ciento) sobre el precio de colocación de las Acciones, sin considerar las Acciones objeto de la Opción de Sobreasignación más una comisión discrecional del 0.5% (cero punto cinco por ciento).

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

\* Estos montos incluyen el 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 Global contemplada en el presente Prospecto, sin considerar la información Pro Forma de Vips:

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

	Antes de la Oferta Global		
	Al 31 de marzo de 2014 <sup>(2)</sup>	Sin Opción de Sobreasignación <sup>(3)</sup>	Con Opción de Sobreasignación <sup>(4)</sup>
Vencimientos a menos de un año	556,133	556,133	556,133
Otros pasivos circulantes	2,560,593	2,560,593	2,560,593
<b>Total pasivo a corto plazo</b>	<b>3,116,726</b>	<b>3,116,726</b>	<b>3,116,726</b>
Deuda a largo plazo	4,554,536	4,554,536	4,554,536
Otros pasivos a largo plazo	280,202	280,202	280,202
Total pasivos a largo plazo	4,834,738	4,834,738	4,834,738
<b>Pasivo Total</b>	<b>7,951,464</b>	<b>7,951,464</b>	<b>7,951,464</b>
Capital Contable	4,488,295	10,348,295	11,248,295
<b>Suma Pasivo y Capital</b>	<b>12,439,759</b>	<b>18,299,759</b>	<b>19,199,759</b>

(1) Cifras en miles de Pesos.

(2) No incluye Pro Forma de Vips

(3) Sin Opción de Sobreasignación considera los recursos netos de la oferta de 131'147,540 acciones a un precio de \$45.75 por acción.

(4) Con Opción de Sobreasignación considera los recursos netos de la oferta de 150'819,671 acciones al mismo precio de \$45.75 por acción.

La siguiente tabla muestra el efecto en el capital social y en la prima por suscripción de acciones sin considerar la información Pro Forma de Vips:

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

	Antes de la Oferta (al 31 de marzo de 2014) <sup>(2)</sup>		
	Sin Opción de Sobreasignación <sup>(3)</sup>	Con Opción de Sobreasignación <sup>(4)</sup>	
Vencimientos a menos de un año	556,133	556,133	
Otros pasivos circulantes	2,560,593	2,560,593	
<b>Total pasivo a corto plazo</b>	<b>3,116,726</b>	<b>3,116,726</b>	
Deuda a largo plazo	4,554,536	4,554,536	
Otros pasivos a largo plazo	280,202	280,202	
Total pasivos a largo plazo	4,834,738	4,834,738	
<b>Pasivo Total</b>	<b>7,951,464</b>	<b>7,951,464</b>	
<b>Capital social</b>	<b>403,339</b>	<b>478,749</b>	
Prima por suscripción de acciones	2,037,390	8,721,980	
Otras cuentas de capital	2,047,566	2,047,566	
Capital contable	4,488,295	11,248,295	
<b>Suma Pasivo y Capital</b>	<b>12,439,759</b>	<b>18,299,759</b>	

(1) Cifras en miles de Pesos.

(2) No incluye Pro Forma de Vips

(3) Sin Opción de Sobreasignación considera los recursos netos de la oferta de 131'147,540 acciones a un precio estimado de \$45.75 por acción.

(4) Con Opción de Sobreasignación considera los recursos netos de la oferta de 150'819,671 acciones al mismo precio de \$45.75 por acción.

La siguiente tabla muestra la estructura del capital consolidado de Alsea considerando la Oferta Global contemplada en el presente Prospecto y la información Pro Forma de Vips:

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

	Antes de la Oferta Global		
	Al 31 de marzo de 2014	Sin Opción de Sobreasignación <sup>(2)</sup>	Con Opción de Sobreasignación <sup>(3)</sup>
Vencimientos a menos de un año	5,756,133	556,133	556,133
Otros pasivos circulantes	3,062,456	3,062,456	3,062,456
<b>Total pasivo a corto plazo</b>	<b>8,818,589</b>	<b>3,618,589</b>	<b>3,618,589</b>
Deuda a largo plazo	7,554,536	6,954,536	6,054,536
Otros pasivos a largo plazo	752,985	752,985	752,985
Total pasivos a largo plazo	8,307,521	7,707,521	6,807,521
<b>Pasivo Total</b>	<b>17,126,110</b>	<b>11,326,110</b>	<b>10,426,110</b>
Capital Contable	4,488,295	10,348,295	11,248,295
<b>Suma Pasivo y Capital</b>	<b>21,614,405</b>	<b>21,674,405</b>	<b>21,674,405</b>

(1) Cifras en miles de Pesos.

(2) Sin Opción de Sobreasignación considera los recursos netos de la oferta de 131'147,540 acciones a un precio de \$45.75 por acción.

(3) Con Opción de Sobreasignación considera los recursos netos de la oferta de 150'819,671 acciones al mismo precio de \$45.75 por acción.

La siguiente tabla muestra el efecto en el capital social y en la prima por suscripción de acciones tomando en consideración la información Pro Forma de Vips:

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

	Antes de la Oferta		
	(al 31 de marzo de 2014)	Sin Opción de Sobreasignación <sup>(2)</sup>	Con Opción de Sobreasignación <sup>(3)</sup>
Vencimientos a menos de un año	5,756,133	556,133	556,133
Otros pasivos circulantes	3,062,456	3,062,456	3,062,456
<b>Total pasivo a corto plazo</b>	<b>8,818,589</b>	<b>3,618,589</b>	<b>3,618,589</b>
Deuda a largo plazo	7,554,536	6,954,536	6,054,536
Otros pasivos a largo plazo	752,985	752,985	752,985
Total pasivos a largo plazo	8,307,521	7,707,521	6,807,521
<b>Pasivo Total</b>	<b>17,126,110</b>	<b>11,326,110</b>	<b>10,426,110</b>
<b>Capital social</b>	<b>403,339</b>	<b>468,913</b>	<b>478,749</b>
Prima por suscripción de acciones	2,037,390	7,831,816	8,721,980
Otras cuentas de capital	2,047,566	2,047,566	2,047,566
Capital contable	4,488,295	10,348,295	11,248,295
<b>Suma Pasivo y Capital</b>	<b>21,614,405</b>	<b>21,674,405</b>	<b>21,674,405</b>

(1) Cifras en miles de Pesos.

(2) Sin Opción de Sobreasignación considera los recursos netos de la oferta de 131'147,540 acciones a un precio estimado de \$45.75 por acción.

(3) Con Opción de Sobreasignación considera los recursos netos de la oferta de 150'819,671 acciones al mismo precio de \$45.75 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 Global y que están involucrados en la evaluación legal o evaluación financiera de la Emisora son las siguientes:

Institución	Nombre	Cargo
<b>Emisora:</b>		
Alesa, S.A.B. de C.V.	Alberto Torrado Martínez	Accionista fundador y Presidente del Consejo de Administración
	Fabián Gosselin Castro	Director General
	Diego Gaxiola Cuevas	Director Corporativo de Finanzas y Contabilidad
	Lorayne Guzmán Tellez	Director de Finanzas Corporativas.
	Alejandro Villarruel Morales	Director de Contabilidad y Transacciones
	Eric Melendez Camarillo	Tesorería Corporativa
	Jaime Armín Cañas Acar	Director Jurídico
<b>Intermediarios Colocadores Líderes en México:</b>		
HSBC Casa de Bolsa, S.A. de C.V., Grupo Financiero HSBC	Yamur Severiano Muñoz Gómez	Apoderado
	Santiago Cerrilla Ysita	Apoderado
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 BBVA Bancomer, S.A. de C.V., Grupo Financiero BBVA Bancomer	Ruy Halffter Marcet	Apoderado
	Luis Pablo Bustamante Desdier	Apoderado
	Ángel Espinosa García	Apoderado
<b>Audidores Externos:</b>		
KPMG Cárdenas Dosal, S.C.	Jaime Sánchez-Mejorada Fernández	Socio
	Luis Alfonso Preciado Díaz	Socio
Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.	Francisco Martín Torres Uruchurtu	Socio
	Miguel Ángel Millán Naranjo	Socio
	Rachel Gajdzik	Socio
<b>Abogados Externos de los Intermediarios Colocadores:</b>		
Mijares, Angoitia, Cortés y Fuentes, S.C.	Patricio Trad Cepeda Eugenio Macouzet de León	Socio Asociado Senior

Dechert LLP	Howard Kleinman Eric Silberstein	Socio Asociado
<b>Abogados Independientes de la Emisora:</b>		
Díaz de Rivera y Mangino, S.C.	Xavier Mangino Dueñas José Manuel Meillón del Pando	Socio Socio
Davis Polk & Wardwell LLP	Manuel Garcíadiaz	Socio

Salvo los señores Alberto Torrado Martínez y Fabián Gerardo Gosselin Castro, 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 Diego Gaxiola Cuevas, 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: [dgaxiola@alsea.com.mx](mailto:dgaxiola@alsea.com.mx)



## 7. DILUCIÓN

Los inversionistas que adquieran Acciones en la Oferta Global, 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 31 de marzo de 2014 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 Global, 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 Global.

Al 31 de marzo de 2014, el valor en libros o contable bajo IFRS por acción fue de \$6.1926. 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 31 de marzo de 2014 se incrementaría a \$12.3567 por acción (ó \$13.1401 si los Intermediarios Colocadores ejercen en su totalidad la Opción de Sobreasignación), lo anterior:

- después de haber dado efecto a la venta de 131'147,540 (ó 150'819,671) Acciones al precio de colocación de \$45.75 por acción; y
- después de deducir las comisiones por intermediación y otros gastos que debemos pagar en relación con la Oferta Global.

Este importe representa para los accionistas existentes un incremento teórico inmediato de \$6.1641 en el valor en libros por acción y una dilución teórica inmediata de \$33.3933 en el valor en libros actual (o de \$6.9475 por Acción si los Intermediarios Colocadores ejercen en su totalidad la Opción de Sobreasignación) para los nuevos inversionistas que adquieran al precio de colocación de \$45.75 Pesos.

El cuadro siguiente muestra la dilución por Acción de Alsea después de la Oferta Global considerando los datos por Acción de Alsea al 31 de marzo de 2014 y asumiendo la suscripción de 131'147,540 Acciones, sin considerar el ejercicio de las Opciones de Sobreasignación, como parte de la Oferta Global:

	Por Acción
Precio de Colocación .....	\$45.75
Valor tangible neto en libros antes de la Oferta Global .....	6.1926
Incremento en el valor tangible neto en libros atribuible a la venta de las Acciones.....	6.1641
Valor tangible neto en libros después de la oferta mixta .....	12.3567
Dilución en el valor tangible neto en libros .....	33.3933

Para los últimos 12 (doce) meses que concluyeron el 31 de marzo de 2014, la utilidad neta bajo IFRS por Acción, considerando el promedio ponderado del periodo, de Alsea fue de \$1.0220. Dando efecto a una base primaria con una oferta de 131'147,541 Acciones, nuestra utilidad neta por Acción, considerando el promedio ponderado del periodo, de Alsea hubiera sido de \$0.8866 para los últimos 12 (doce) meses que concluyeron el 31 de marzo de 2014. Esto representa una reducción de aproximadamente 13.3% en nuestra utilidad neta por Acción de Alsea.

Inmediatamente después de la Oferta Global, tendremos 818'906,594 Acciones de Alsea, sin considerar que se ejerza la Opción de Sobreasignación de la Oferta Global.

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 directa y únicamente en la BMV bajo la clave de pizarra “ALSEA”. Las Acciones de Alsea forman parte del Índice de Precios y Cotizaciones. Las Acciones de Alsea no son negociadas en ningún otro mercado de valores.

El nivel de bursatilidad correspondiente a las Acciones de Alsea es “Alta”, ubicándose en la posición número 30 conforme a la información disponible por parte de la BMV al mes de marzo de 2014. 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”, nunca ha sido suspendida.

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 a razón de 4 a 1 en febrero 2007)

Año	Volumen	Máximo	Mínimo	Cierre
2005	29,568,000	\$ 7.50	\$ 4.63	\$ 6.94
2006	46,806,506	\$ 16.25	\$ 6.62	\$ 14.72
2007	238,345,057	\$ 20.93	\$ 12.66	\$ 15.30
2008	215,509,400	\$ 15.20	\$ 5.19	\$ 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
2012	316,546,716	\$ 26.04	\$ 13.48	\$ 25.78
2013	426,030,024	\$ 41.39	\$ 27.65	\$ 40.79

Fuente: FINSAT

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

Año	Trimestre	Volumen	Máximo	Mínimo	Cierre
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
2012	IV	104,003,000	\$26.50	\$19.80	\$25.78
2013	I	116,861,501	\$35.48	\$26.85	\$35.48
2013	II	122,325,774	\$38.00	\$27.65	\$30.84
2013	III	100,170,693	\$37.43	\$32.11	\$36.66

2013	IV	86,672,056	\$41.39	\$36.58	\$40.79
2014	I	112,785,724	\$47.50	\$37.86	\$47.50

Fuente: FINSAT y Bloomberg

#### Comportamiento Mensual

Año	Mes	Volumen	Máximo	Mínimo	Cierre
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	\$12.90	\$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
2012	Noviembre	29,617,760	\$22.20	\$19.80	\$21.88
2012	Diciembre	52,470,401	\$26.50	\$21.88	\$25.78
2013	Enero	42,597,489	\$29.51	\$26.85	\$29.48
2013	Febrero	29,564,585	\$31.97	\$28.29	\$31.97
2013	Marzo	44,699,427	\$35.48	\$31.10	\$35.48

2013	Abril	38,422,325	\$38.00	\$35.42	\$37.12
2013	Mayo	34,778,908	\$37.31	\$33.01	\$35.53
2013	Junio	49,124,541	\$35.59	\$27.65	\$30.84
2013	Julio	29,700,788	\$36.25	\$32.11	\$34.90
2013	Agosto	32,706,856	\$37.34	\$32.22	\$33.79
2013	Septiembre	37,763,049	\$37.43	\$33.22	\$36.66
2013	Octubre	29,726,501	\$41.39	\$36.58	\$40.58
2013	Noviembre	33,879,363	\$41.33	\$37.84	\$39.49
2013	Diciembre	23,066,192	\$40.79	\$38.69	\$40.79
2014	Enero	37,169,986	\$42.78	\$39.20	\$39.90
2014	Febrero	39,896,560	\$41.75	\$37.86	\$41.08
2014	Marzo	35,719,178	47.50	39.15	47.50
2014	Abril	23,219,550	47.88	45.19	45.19
2014	Mayo	37,249,479	45.04	42.86	43.83

FUENTE: FINSAT y bloomberg

Gráfica del principal indicador de la BMV (IPC) y "ALSEA" en Base 100



Fuente: Finsat y Bloomberg

### 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 223355 del Registro Público de la Propiedad y del Comercio de México, Distrito Federal, el 1º de julio de 1997.

El domicilio social de la Emisora es 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 5241-7100. La duración de la Emisora es de 99 (noventa y nueve) años, contados a partir del 27 de abril de 2006.

El giro principal de la Compañía es la operación de establecimientos de comida rápida, cafetería y comida casual en México. La Compañía opera las marcas de Domino's Pizza, Starbucks, California Pizza Kitchen y The Cheesecake Factory, y es franquiciataria de Burger King, Chili's Grill & Bar, P.F. Chang's China Bistro y Pei Wei Asian Diner. Asimismo, Alsea es propietaria de la marca Vips y los derechos exclusivos de la marca Italianni's. La operación de sus marcas y de cada uno de los establecimientos, está respaldada por su Centro de Servicios Compartidos, el cual incluye la cadena de suministro a través de Distribuidora e Importadora Alsea, S.A. de C.V., los servicios inmobiliarios y de desarrollo, así como los servicios administrativos incluyendo aquellos de recursos humanos, financieros y tecnológicos entre otros.

##### 1.2. Adquisiciones y fusiones recientes

###### *Renovación del Contrato de Desarrollo Exclusivo para operar la marca Chili's® Grill & Bar*

El 25 de marzo de 2014, Alsea renovó hasta el cierre de 2018 el contrato de desarrollo exclusivo para operar la marca Chili's® Grill & Bar en la Ciudad de México y estados aledaños. Con este nuevo contrato de desarrollo, Alsea acordó tener un mínimo de 56 restaurantes Chili's operando al 31 de diciembre de 2018.

###### *Acuerdo para adquirir la división de restaurantes de Wal-Mex*

Alsea celebró el 9 de septiembre de 2013 un contrato de compraventa (el "Contrato de Compraventa") con Wal-Mex, conforme al cual y sujeto a las condiciones previstas en el mismo, incluyendo sin limitar la autorización de la COFECE respecto de dicha transacción, Alsea adquirió de Wal-Mex y de ciertas subsidiarias de Wal-Mex (conjuntamente, los "Vendedores"), (i) las partes sociales representativas de la totalidad del capital social de cada una de ARE, Operadora Vips, Servicios Ejecutivos de Restaurantes y Holding de Restaurantes (las "Partes Sociales"), (ii) la propiedad de las marcas "Vips", "El Portón", "Ragazzi" y "La Finca", y otros derechos de propiedad intelectual relacionados (la "Propiedad Intelectual") y (iii) la propiedad de ciertos bienes inmuebles y construcciones (los "Bienes Inmuebles"), así como los derechos y obligaciones derivados de ciertos contratos de arrendamiento relacionados con ciertos bienes inmuebles vinculados al negocio, a un precio de \$8,200,000,000.00 (ocho mil doscientos millones de Pesos 00/100), cantidad ajustada al cierre de la adquisición (en adelante, el "Precio de Adquisición") de conformidad con los mecanismos de ajuste al precio previstos en el Contrato de Compraventa, lo cual dependerá principalmente del capital de trabajo, pasivos y efectivo del negocio a dicha fecha.

El Contrato de Compraventa contiene una serie de disposiciones comunes para este tipo de operaciones, incluyendo (i) declaraciones de los Vendedores respecto de las Partes Sociales, la estructura de capital de VIPS, los negocios, activos y situación financiera de VIPS, (ii) obligaciones de hacer y prohibiciones aplicables al periodo posterior a la firma del Contrato de Compraventa, (iii) condiciones suspensivas para el cierre definitivo de la adquisición, incluyendo sin limitar la autorización de la COFECE respecto de dicha transacción, (iv) mecanismos de ajuste del Precio de Adquisición, (v) ciertas causales de terminación, y (vi) obligaciones de indemnizar.

Con fecha 5 de mayo de 2014, habiéndose cumplido todas las condiciones establecidas por la COFECE, la misma autorizó en definitiva la operación entre Alsea y Wal-Mex Alsea y Wal-Mex, por lo que ambas partes

celebraron un convenio modificatorio al Contrato de Compraventa que tuvo como propósito principal actualizar algunos anexos del mismo, diferir la entrega de cierta documentación y el cumplimiento de algunas obligaciones, así como dejar sin efectos ciertas disposiciones relativas a los aspectos fiscales que resultaban no aplicables en virtud de los cambios a las leyes fiscales aplicables. El convenio modificatorio de referencia no modificó ningún aspecto sustancial de los términos originalmente previstos en el Contrato de Compraventa.

La adquisición forma parte de la estrategia de crecimiento de Alsea, a través de la adquisición de una de las marcas insignia en el mercado mexicano. La adquisición permitirá a Alsea incorporar a su portafolio de restaurantes los conceptos de VIPS, los cuales están enfocados a un tipo de comida y a un segmento demográfico hoy no atendido por los restaurantes de servicio completo de Alsea, así como potencializar e impulsar un mayor desarrollo de las marcas “Vips”, “El Portón”, “Ragazzi” y “La Finca”.

Al 31 de marzo de 2014, el negocio de VIPS incluye un total de 360 restaurantes de los cuales 262 son operados bajo la marca “Vips”, 90 unidades bajo la marca “El Portón”, 6 unidades bajo la marca “Ragazzi” y 2 restaurantes bajo la marca “La Finca”. Adicionalmente, la adquisición comprende un comisariato dedicado a la estandarización de productos, compras a granel, centralización de entregas de proveedores, así como producción de postres, salsas y aderezos.

VIPS es una cadena de restaurantes de “servicio completo” con presencia nacional, cubriendo 65 ciudades en México a través de sus cuatro marcas. La marca “Vips” es uno de los íconos en la industria de restaurantes de México, con una participación de mercado del 15.3<sup>4</sup>% y un reconocimiento de marca de 99%<sup>5</sup>. “El Portón” que es la segunda marca más relevante de VIPS, ofrece comida mexicana tradicional en un ambiente casero y los restaurantes están localizados en avenidas de alto tráfico. “Ragazzi” es un concepto de comida italiana y “La Finca” ofrece también comida mexicana. La propuesta distintiva de valor de las marcas de VIPS es ofrecer platillos de calidad a precios accesibles, servicio eficiente y localidades convenientes, principalmente atendiendo a la creciente clase media.

Partiendo de la posición de liderazgo de las marcas de VIPS y los casi 50 años de operación, Alsea pretende acelerar el crecimiento y rentabilidad del negocio, a través de mejorar la experiencia del cliente, desarrollando campañas de mercadotecnia, haciendo eficientes reconversiones de tiendas e incrementando sinergias en el modelo de servicios compartidos, que incluyen la cadena de suministro a través de DIA y el soporte en los procesos administrativos.

En virtud de que como parte de la transacción con Wal-Mex, Alsea adquirió la propiedad intelectual relacionada con VIPS, Alsea no está obligada frente a Wal-Mex o cualquier otro tercero, al pago de regalías, ni a cumplir con determinado número mínimo o máximo de aperturas.

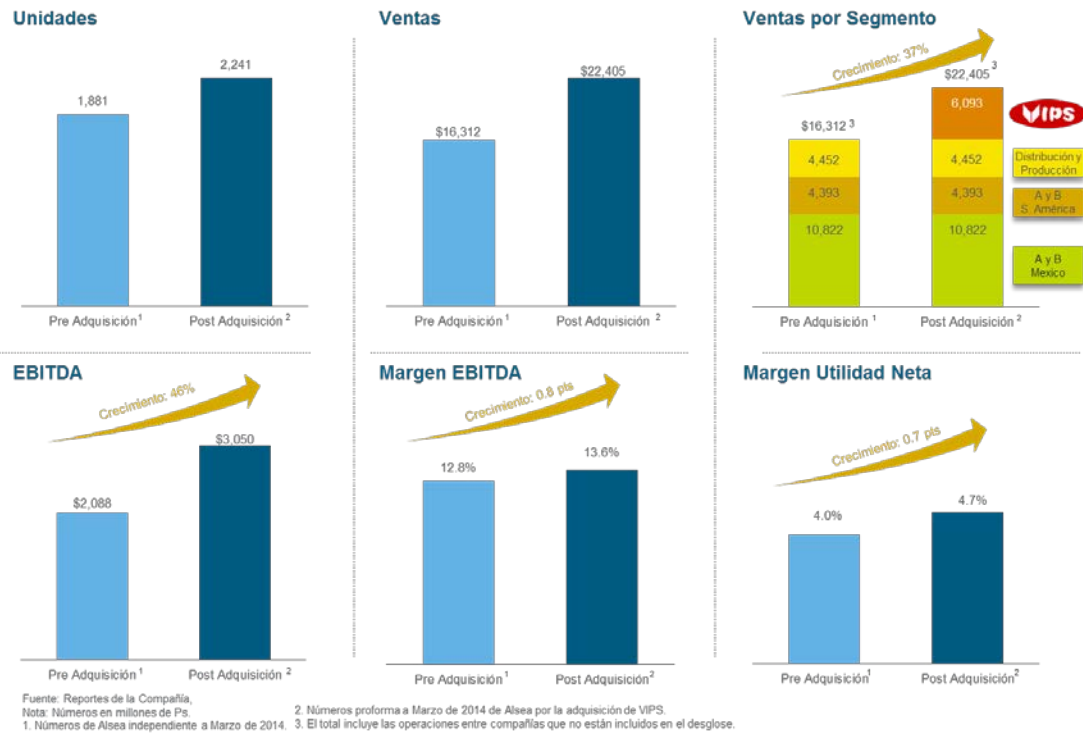
Al 31 de marzo de 2014 las ventas de VIPS alcanzaron \$1,440.7 millones de Pesos y el EBITDA se ubica en \$224.7 millones de Pesos. Por otra parte, en los últimos doce meses, al 31 de marzo de 2014, las ventas de VIPS fueron de \$6,093 millones de Pesos y el EBITDA de \$962.5 millones de Pesos. Al 31 de diciembre de 2013, las ventas de VIPS alcanzaron \$6,124 millones de Pesos y el EBITDA se ubica en \$962.7 millones de Pesos. Asimismo, en 2012 VIPS tuvo ventas por \$6,193 millones de Pesos, con un EBITDA proforma de \$963 millones de Pesos, lo que representa un margen EBITDA de 15.6% y una conversión de EBITDA a caja de más de 70%. Durante los últimos tres años terminados en diciembre de 2012, VIPS ha tenido un crecimiento anual compuesto de 5.9% en ventas y 13.3% en EBITDA. Para mayor información acerca de VIPS, puede consultarse su página de internet en la dirección: <http://www.vips.com.mx>.

Vips representa el 16% de las unidades totales de Alsea, el 28% de las Ventas y el 32% del EBITDA de 2013.

---

<sup>4</sup> Incluye Vips y El Portón

<sup>5</sup> Fuente: Euromonitor 2011



Como parte de la adquisición y para asegurar la continuidad en la operación del negocio de VIPS, Alsea suscribió con Wal-Mex un contrato de servicios de transición que incluye entre otros, los servicios de logística, compras, control de calidad, mantenimiento, así como soporte en los procesos de tecnología, administración y contabilidad, y recursos humanos.

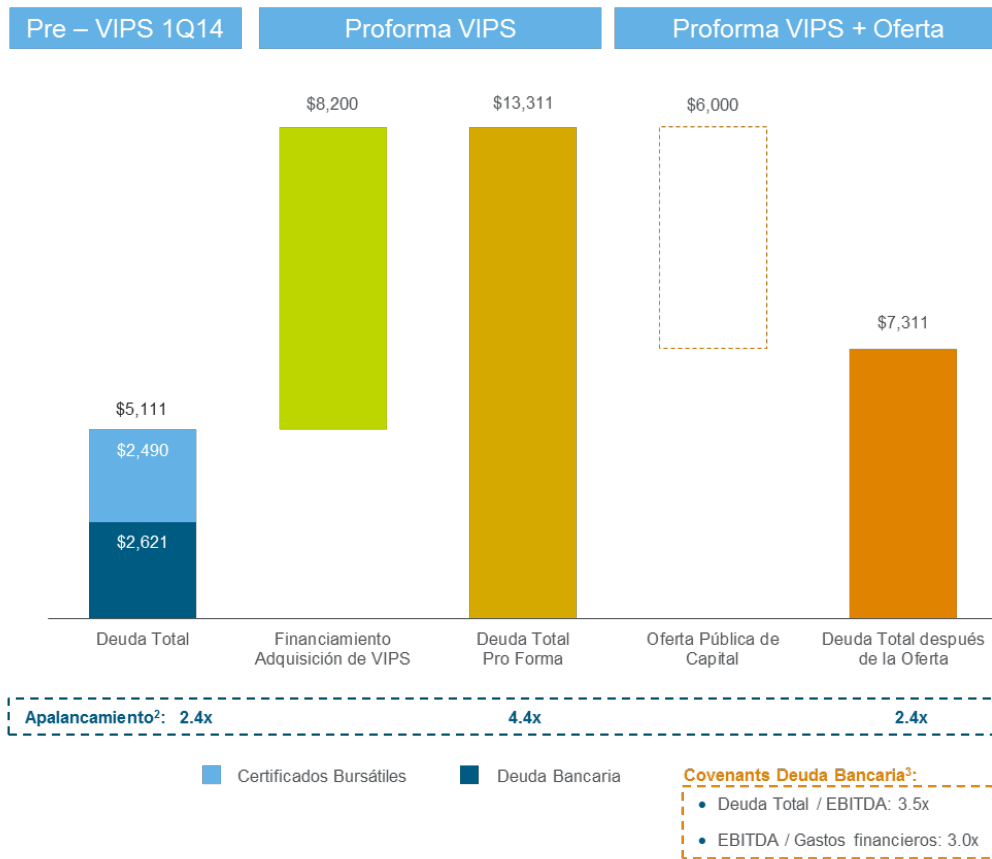
El término del contrato de servicios de transición es de un año (en el entendido que los servicios relativos a control de calidad, mantenimiento, soportes de tecnología, administración y contabilidad y recursos humanos serán prestados por Wal-Mex por solo 6 meses).

Para efectos de financiar la adquisición, Alsea ha celebrado con HSBC México, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero HSBC, Banco Nacional de México, S.A., Integrante del Grupo Financiero Banamex y BBVA Bancomer, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA Bancomer, cartas compromiso conforme a las cuales dichos bancos han asumido el compromiso de financiar de manera conjunta hasta el 100% (cien por ciento) del Precio de Adquisición, mediante el otorgamiento de (a) un crédito puente por la cantidad de \$5,200'000,000.00 (cinco mil doscientos millones de Pesos 00/100 a ser otorgado a Alsea, y (b) un crédito a plazo a ser otorgado a una subsidiaria de Alsea a ser constituida como un vehículo de propósito específico en relación con la adquisición, por la cantidad de \$3,000'000,000.00 (tres mil millones de Pesos 00/100), cuyo destino será fondear, en forma directa e indirecta, el precio de compra de las Partes Sociales, la Propiedad Intelectual y los Bienes Inmuebles, que serán adquiridos por Alsea de los Vendedores. Cada uno de los créditos antes mencionados se documentará a través de un contrato de apertura de crédito, a ser celebrado con los bancos anteriormente relacionados.

Alsea planea repagar una porción significativa de la adquisición con los recursos de la oferta. El impacto estimado en el nivel de apalancamiento se muestra a continuación:

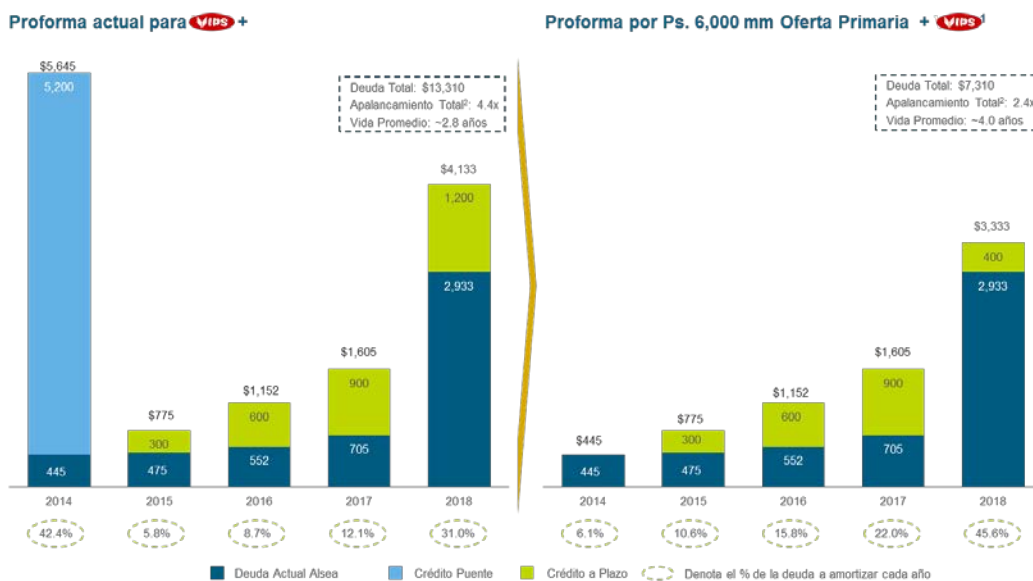


## Impacto en Apalancamiento<sup>1</sup>



1. Asume tamaño de la oferta base de Ps.6,000 mm, excluyendo opción de sobreasignación.
2. Ratio Deuda Total Proforma / UDM EBITDA calculado con un EBITDA UDM a Marzo de Aalsea de Ps.2,088 mm, y EBITDA Proforma UDM a Marzo 2014 con VIPS de Ps.3,050 mm.
3. Excepciones para los covenants actuales fueron obtenidos.

Y el perfil de vencimientos de nuestra deuda estimamos cambiaría de la siguiente forma:



Fuente: Reportes de la Compañía.  
 Nota: Números en millones de pesos a Marzo 2014.  
 1. Caso base excluyendo "greenshoe". Asume 6,000 millones de pesos para fines ilustrativos.  
 2. Asume EBITDA Proforma UDM a Marzo 2014 de \$3,050 millones de pesos.

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.

Como parte de los acuerdos entre Alsea y Wal-Mex, las partes convinieron que Alsea le proporcionará a Wal-Mex, por un periodo de cinco años después del cierre, a menos de que Wal-Mex instruya lo contrario, de manera exclusiva, ciertos productos de la marca Vips (principalmente postres y salsas). Las partes pactaron que el derecho de exclusividad de Wal-Mex está condicionado a que ésta realice cierto número mínimo de compras anualmente. Asimismo, acordaron que Alsea podrá en todo momento vender los productos a sus filiales y demás marcas.

A continuación se muestra la estrategia operativa que hemos desarrollado para VIPS:



## Plan de Integración Propuesto Alsea



Fuente: Compañía.

Así mismo, hemos identificado las siguientes Fuentes para la creación de valor:

- Economías de escala y enfoque
  - Gastos generales
  - Distribución
- Optimizar la oferta de menú
  - Enfocar ofertas del menú y precios en los clientes
- Centrarse en la mejora del servicio
- Invertir en el ambiente y la experiencia del cliente
- Reestructurar las unidades no rentables
- Nueva y prudente estrategia de aperturas
- Optimizar el uso de los bienes raíces

***Adquisición de la participación de SCI en Starbucks Coffee Chile y terminación del Contrato de Asociación relativa a ésta sociedad y modificación al contrato de desarrollo y operación de área.***

El 4 de septiembre de 2013 concretamos la adquisición de la participación que detentaba SCI en Starbucks Coffee Chile, S.A. (82%), empresa titular de los derechos exclusivos para desarrollar y operar cafeterías Starbucks en Chile y de la cual Alsea detentaba 18% del capital social.

Con la adquisición señalada, nos convertimos en propietarios del 100% del capital social de Starbucks Coffee Chile, asumimos la operación de dicha sociedad (previamente operada por SCI), y se dio por terminado el Contrato de Asociación que existía entre Alsea y SCI respecto a dicha sociedad y, asimismo, se modificó el contrato de desarrollo y operación de área.

***Contrato con SCI para la operación y desarrollo de cafeterías Starbucks en Colombia***

El 26 de agosto de 2013, una sociedad conjunta entre Alsea y Grupo Nutresa, empresa de alimentos líder en Colombia (denominada Estrella Andina., en la cual Alsea, a través de su subsidiaria denominada Dominalco, S.A. detenta el 70% y Grupo Nutresa, a través de la sociedad denominada Litoempaques, S.A.S. el 30% de participación), celebró con SCI un contrato que le confiere el derecho exclusivo a desarrollar y operar cafeterías Starbucks en Colombia.

El acuerdo con SCI contempla la apertura de un mínimo de 51 tiendas a lo largo de un período de cinco años, con derechos de exclusividad hasta el año 2033. La inauguración del primer establecimiento está programada en Bogotá para la segunda mitad del año 2014. Este acuerdo les permitirá a los clientes Colombianos compartir y disfrutar la experiencia del café de Starbucks, como lo hacen cerca de 70 millones de clientes actuales en más de 19,000 establecimientos en 62 mercados alrededor del mundo.

***Adquisición de la participación de SCI en Starbucks Coffee Argentina, terminación del Contrato de Asociación con SCI relativo a ésta sociedad y modificación al contrato de desarrollo y operación de área.***

El 16 de julio de 2013 adquirimos la participación que detentaba SCI en Starbucks Coffee Argentina, S.R.L. (18%), empresa titular de los derechos exclusivos para desarrollar y operar cafeterías Starbucks en Argentina y de la cual Alsea ya detentaba 82% del capital social.

Con la adquisición señalada, nos convertimos en propietarios del 100% del capital social de Starbucks Coffee Argentina y se dio por terminado el Contrato de Asociación que existía entre Alsea y SCI respecto a dicha sociedad. Asimismo, se dio por terminada la opción que tenía SCI de adquirir, en ciertos supuestos, hasta el 50% del capital social de Starbucks Coffee Argentina y se modificó el contrato de desarrollo y operación de área.

Como parte de los acuerdos celebrados el 16 de julio, se revisaron los calendarios de aperturas de establecimientos Starbucks respecto a Argentina y se acordó que Alsea deberá aperturar por lo menos 65 nuevas unidades en Argentina durante los próximos cuatro años.

### ***Adquisición de 25% en Grupo Axo***

El 24 de junio de 2013, Alsea celebró un contrato mediante el cual acordó adquirir el 25% del capital social de Grupo Axo, empresa líder en la comercialización y distribución de marcas internacionales en el segmento de ropa y artículos para el hogar, con 19 años de experiencia en México. Grupo Axo opera más de 2,000 puntos de venta dentro de las principales tiendas departamentales en México y más de 140 tiendas propias. Su portafolio de marcas consta de Brooks Brothers, Brunello Cucinelli, Chaps, Coach, Emporio Armani, Etro, Express, Guess, Marc Jacobs, Rapsodia, Theory, Thomas Pink, Tommy Hilfiger y Crate & Barrel.

La adquisición fue concretada el 4 de julio de 2013. Como parte de la adquisición, Alsea suscribió un convenio de accionistas con los otros accionistas de Grupo Axo. Dicho convenio de accionistas le confiere a Alsea, entre otros, el derecho de designar dos miembros del consejo de administración de Grupo Axo y tener ciertos derechos de minoría y de veto respecto a algunas decisiones de Grupo Axo, como por ejemplo reformas a los estatutos sociales.

Asimismo, bajo el convenio de accionistas, Alsea cuenta con derechos para transferencia de acciones como: derecho de primera oferta y derecho de venta conjunta.

Para una mayor información respecto de la adquisición del 25% del capital social de Grupo Axo ver “La Emisora – Historia y Desarrollo de la Emisora – Actividad Principal - *Grupo Axo*” y “La Emisora – Descripción del Negocio - Patentes, Licencias, Marcas y otros Contratos - Principales Contratos - *Contrato de Compraventa y Suscripción de Acciones y Convenio entre Accionistas con Grupo Axo*”.

### ***Renovación de acuerdo con CPK respecto a México***

El 11 de junio de 2013, Alsea celebró un nuevo contrato con California Pizza Kitchen, Inc., mediante el cual se extendió hasta 2022 el derecho exclusivo de licencia y franquicia para usar las marcas y sistema licenciado a Alsea con el fin de seguir estableciendo y restaurantes CPK en México.

Las partes convinieron que se deberán aperturar por lo menos 22 nuevos restaurantes CPK en los próximos 10 años.

### ***Sociedad con BKC y Adquisición de la Franquicia Maestra Burger King respecto a México***

El 1º de abril de 2013, Alsea, a través de su subsidiaria Operadora de Franquicias, y Burger King Corporation concluyeron el proceso para adquirir la franquicia maestra de la marca Burger King en términos del Convenio de Asociación Estratégica mediante el cual se acordó la fusión de Operadora de Franquicias Alsea y Burger King Mexicana, S.A. de C.V., desapareciendo ésta última como sociedad fusionada y subsistiendo Operadora de Franquicias Alsea como sociedad fusionante.

En virtud de lo anterior, Operadora de Franquicias Alsea consolidó la propiedad de 204 restaurantes Burger King en México, y, a través de la celebración de un contrato de franquicia maestra con Burger King Corporation, obtuvo asimismo, la franquicia maestra respecto a México de la marca Burger King.

Como resultado de los acuerdos del Convenio de Asociación Estratégica antes mencionado, Alsea detenta el 80% del capital social de la sociedad conjunta y Burger King Corporation el 20% restante.

### ***Adquisición de total de la participación de SCI en Café Sirena y terminación del Contrato de Asociación entre Alsea y SCI respecto a dicha sociedad***

El 27 de marzo de 2013, adquirimos la participación que detentaba SCI en Café Sirena (18%), empresa titular de los derechos exclusivos para desarrollar y operar cafeterías Starbucks en México y de la cual Alsea ya detentaba 82% del capital social. Con la adquisición señalada, nos convertimos en propietarios del 100% del capital social de Café Sirena y se dio por terminado el Contrato de Asociación que existía entre Alsea y SCI respecto a Café Sirena (y con ello la opción que tenía SCI de adquirir, en ciertos supuestos, hasta el 50% del capital social de Café Sirena).

Los acuerdos incluyen una opción para ampliar los derechos de Alsea en el desarrollo de tiendas Starbucks para México, por un periodo de 10 años adicionales, con lo cual se extendería la exclusividad hasta el año de 2037.

En términos de un convenio celebrado el 16 de julio de 2013 entre las partes, se acordó que Alsea deberá aperturar por lo menos 223 tiendas Starbucks en los siguientes cuatro años; posterior a este periodo, las partes acordaron revisar la continuidad de un plan de expansión contractual.

#### ***Contrato para desarrollar y operar restaurantes The Cheesecake Factory en México y Chile***

El 19 de febrero de 2013, Alsea celebró un contrato con CCF Latin America Corporation y CFF Latin America IP Corporation para desarrollar y operar de forma exclusiva restaurantes de la marca The Cheesecake Factory en México y Chile. El contrato anteriormente mencionado le otorga a Alsea, sujeto a ciertas condiciones, la opción de desarrollar y operar de forma exclusiva restaurantes The Cheesecake Factory en Argentina, Brasil, Colombia y Perú.

La cadena de restaurantes The Cheesecake Factory es considerada como la de mayores ventas por unidad dentro de su categoría. En Estados Unidos, la marca está enfocada en proveer al cliente de un producto y servicio de la más alta calidad, logrando así una experiencia inolvidable a un precio razonable. Su menú contempla más de 200 platillos de la más alta calidad, para satisfacer todas las edades y gustos.

El convenio contempla inicialmente el desarrollo de 12 aperturas entre México y Chile para los próximos 8 años, y un derecho a prórroga de 5 años. La Compañía estima abrir su primer restaurante The Cheesecake Factory durante el primer semestre de 2014.

#### ***Contrato con P.F. Chang's para desarrollar y operar la marca P.F. Chang's China Bistro en Brasil***

El 14 de enero de 2013, Alsea celebró un contrato con P.F. Chang's para desarrollar y operar de forma exclusiva restaurantes P.F. Chang's China Bistro en Brasil.

Para ingresar con P.F. Chang's China Bistro al mercado brasileño, se ha proyectado una estrategia de desarrollo y expansión basada en los éxitos modelo de negocio con el que se opera nuestro portafolio de marcas en Sudamérica. Dicho modelo, ha logrado posicionar a Alsea como el principal operador de Comida Casual y Comida Rápida de Latinoamérica. Con la operación de Brasil como nueva vía de crecimiento, se buscará generar una mayor diversificación y rentabilidad en el portafolio de la Compañía.

La vigencia del contrato con P.F. Chang's respecto a Brasil es de 10 años, con opción de renovación por 10 años más. El contrato prevé que Alsea deberá abrir por lo menos 30 restaurantes P.F. Chang's en los siguientes 10 años.

#### ***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 contamos con 16 unidades, de las cuales 14 son corporativas y 2 son subfranquicias.

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

En febrero de 2012, como consecuencia de cierto contrato de transacción, 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. Al 31 de diciembre de 2013, cuenta con 62 unidades en operación, incluyendo 44 contratos de franquicia otorgados a favor de terceros. Italcafé es propietaria de: (i) 13 unidades de Italianni's, más los derechos de cobro de regalías de 44 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 30 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, 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 44 unidades de subfranquiciatarios existentes y se encuentra facultada para otorgar nuevas franquicias a terceros.

### **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 Comercio de Cafés Ltda.

#### ***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 2014***

Durante los tres meses terminados al 31 de marzo de 2014, Alsea realizó inversiones de capital por 274.5 millones de Pesos, de los cuales 263.6 millones de Pesos, equivalente al 96% del total de las inversiones, se destinaron a la apertura de unidades, renovación de equipos y remodelación de unidades existentes de las diferentes marcas que opera la Compañía. Los restantes 10.9 millones de Pesos en otros conceptos, destacando los proyectos de mejora y logística, así como las licencias de software entre otros.

Alsea invirtió en la adquisición de VIPS 8,200 millones de Pesos. Ver "La Emisora – Historia y Desarrollo de la Emisora – Adquisiciones y fusiones Recientes – Acuerdo para adquirir la división de restaurantes de Wal-Mex" y "La Emisora - Descripción del Negocio - Patentes, Licencias, Marcas y otros Contratos - Principales Contratos - Contrato de Compraventa con Wal-Mex". Para una descripción detallada de la adquisición de VIPS favor de remitirse al Folleto Informativo Vips, el cual se incorpora por referencia a este Prospecto para todos los efectos legales.

#### ***Inversiones de capital en 2013***

Durante los doce meses terminados al 31 de diciembre de 2013, Alsea realizó inversiones de capital por 3,644 millones de Pesos, de los cuales 3,550 millones de Pesos, equivalentes al 97.4% del total de las inversiones, se destinaron a las adquisiciones, apertura de unidades, renovación de equipos y remodelación de unidades existentes de las diferentes marcas que opera la Compañía. Los restantes 94.2 millones de Pesos en otros conceptos, destacando el proyecto de Iluminación y Automatización, los proyectos de mejora y logística, así como licencias de software entre otros.

### ***Inversiones de capital en 2012***

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

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

Durante el 2011, realizamos 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.

## **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 31 de marzo de 2014, el Sistema Domino's Pizza en México contaba con 592 establecimientos de los cuales 382 eran tiendas corporativas, y 210 eran operadas por subfranquiarios. Al 31 de marzo del 2014, el Sistema Domino's Pizza tiene una cobertura nacional, dando servicio a más de 159 ciudades en las 32 entidades de la República Mexicana.

### ***Domino's Pizza Colombia***

Al 31 de marzo del 2014, el sistema Domino's Pizza Colombia estaba compuesto por un total de 39 establecimientos de los cuales el 87% son tiendas corporativas y 13% franquiciadas, con presencia en 4 ciudades.

El contrato celebrado por Dominalco S.A., subsidiaria de Alsea, con Domino's Pizza International, Inc. (DPI) le confiere a la primera el derecho exclusivo a desarrollar y operar, y otorgar subfranquicias para desarrollar y operar, establecimientos de entrega a domicilio Domino's Pizza en Colombia. La vigencia del contrato es de 10 años, contados a partir del 12 de mayo de 2006, con opción de renovar por 10 años.

En términos del contrato de referencia, Alsea está obligada a pagar a DPI determinado monto por cada apertura de nuevo establecimiento y una regalía mensual consistente en un porcentaje de las ventas brutas de cada establecimiento. El contrato asimismo prevé que para finales de 2014, Alsea debe tener en operación por lo menos 46 establecimientos.

### ***Starbucks México***

En febrero de 2002 a través de nuestra subsidiaria SC de México, celebramos un contrato de asociación ('*joint-venture*') con SCI, 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. Como se señaló en la Subsección 1.2 de esta Sección (ver "La Emisora" – Historia y Desarrollo de la Emisora – Adquisiciones y Fusiones Recientes – Adquisición de total de la participación de SCI en Café Sirena y terminación del Contrato de Asociación entre Alsea y SCI respecto a dicha sociedad" en este Prospecto), el 27 de marzo de 2013 adquirimos la participación de SCI en Café Sirena, y se dio por terminado el contrato de asociación antes mencionado.

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 31 de marzo del 2014 operamos 419 establecimientos, en más de 50 ciudades de la República Mexicana.

En términos de los acuerdos recientes con Starbucks, Alsea debe aperturar por lo menos 223 tiendas Starbucks en los siguientes cuatro años.

#### *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). Como se señaló en la Subsección 1.2 de esta Sección (ver "La Emisora" – Historia y Desarrollo de la Emisora – Adquisiciones y Fusiones Recientes – Adquisición de la participación de SCI en Starbucks Coffee Argentina, terminación del Contrato de Asociación con SCI relativo a ésta sociedad" en este Prospecto), el 16 de julio de 2013 adquirimos la participación de SCI en Starbucks Argentina, y se dio por terminado el contrato de asociación antes mencionado.

Realizamos la apertura de su primera tienda en Argentina abriendo sus puertas el 30 de mayo de 2008 y está localizada en el centro comercial Alto Palermo Shopping, uno de los más importantes centros comerciales de Buenos Aires y al 31 de marzo del 2014 contamos con 72 unidades.

En este país, Alsea debe aperturar por lo menos 65 tiendas Starbucks en los siguientes cuatro años, de acuerdo con los términos y acuerdos recientes con Starbucks Coffee International.

#### *Starbucks Chile*

En octubre de 2007 Alsea concretó una asociación estratégica con SCI para participar en la operación de Starbucks Chile y adquirió el 18% de las acciones representativas de Starbucks Coffee Chile, S.A. (Starbucks Chile). Como se señaló en la Subsección 1.2 de esta Sección (ver "La Emisora" – Historia y Desarrollo de la Emisora – Adquisiciones y Fusiones Recientes – Adquisición de la participación de SCI en Starbucks Coffee Chile y terminación del Contrato de Asociación relativa a ésta sociedad" en este Prospecto), el 4 de septiembre de 2013 adquirimos la participación de SCI en Starbucks Chile, y se dio por terminado el contrato de asociación antes mencionado.

Al 31 de marzo de 2014 Starbucks Chile operaba 57 establecimientos.

En términos de los acuerdos entre las partes, se deben aperturar por lo menos 60 nuevos establecimientos Starbucks en Chile en los próximos 5 años.

#### *Starbucks Colombia*

El 26 de agosto de 2013, Alsea celebró con SCI un contrato que le confiere el derecho exclusivo a desarrollar y operar cafeterías Starbucks en Colombia y concretó una asociación estratégica con Grupo Nutresa, empresa de alimentos líder en Colombia para participar en la operación de Starbucks Colombia y se constituyó una sociedad conjunta denominada Estrella Andina, S.A. (Starbucks Colombia), de la cual Alsea, a través de su subsidiaria denominada Doinalco, S.A. es partícipe del 70% y Grupo Nutresa, a través de Litoempaques, S.A.S. del 30%.

La Compañía estima que en la primera mitad del año 2014 se llevará a cabo la primera apertura de Starbucks en Colombia.

En términos de los acuerdos entre las partes, se deben aperturar por lo menos 51 nuevos establecimientos Starbucks en Colombia en los próximos 5 años.

#### *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.

El 1º de abril de 2013, Alsea y Burger King Worldwide concluyó el proceso para adquirir la franquicia maestra de la marca Burger King en términos del convenio de asociación estratégica mediante el cual se acordó la fusión de Operadora de Franquicias Alsea y Burger King Mexicana, S.A. de C.V., desapareciendo ésta última como sociedad fusionada y subsistiendo Operadora de Franquicias Alsea como sociedad fusionante. En virtud de lo anterior, Operadora de Franquicias Alsea obtuvo la propiedad de 204 restaurantes Burger King en México, y, a través de la celebración de un contrato de franquicia maestra con Burger King Worldwide, obtuvo asimismo, la franquicia maestra respecto a México de la marca Burger King. Como resultado de los acuerdos del convenio de asociación estratégica antes mencionado, Alsea detenta el 80% del capital social de la sociedad conjunta y Burger King Worldwide el 20% restante. Ver “La Emisora” – Historia y Desarrollo de la Emisora – Adquisiciones y Fusiones Recientes – Sociedad con BKC y Adquisición de la Franquicia Maestra Burger King respecto a México” en este Prospecto.

Al 31 de marzo del 2014 operamos 210 establecimientos propios, en 22 ciudades y 14 entidades de la República Mexicana y administramos 226 subfranquicias.

#### *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, a diciembre del 2009 se incrementa su participación al 100%. Al 31 de marzo del 2014, Alsea operaba 73 establecimientos en Argentina, 34 establecimientos en Chile y 16 establecimientos en Colombia.

#### *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, a mayo del 2006 Alsea adquiere el restante 40% de Grupo Aldi.

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.

El 25 de marzo de 2014, Alsea renovó hasta el cierre de 2018 el contrato de desarrollo exclusivo para operar la marca Chili's® Grill & Bar en la Ciudad de México y estados aledaños. Con este nuevo contrato de desarrollo, Alsea acordó tener un mínimo de 56 restaurantes Chili's operando al 31 de diciembre de 2018.

Al 31 de marzo del 2014, operamos 40 establecimientos de Chili's Grill & Bar, de los cuales 32 se ubican en la zona metropolitana del Distrito Federal y el Estado de México, tres en la ciudad de Querétaro, dos en la ciudad de Cuernavaca, dos en la ciudad de Puebla y uno más en la ciudad de Pachuca.

Por lo que se refiere a Chili's Express consiste en un formato más pequeño que el tradicional y con requerimientos de inversión más bajos. Brinker, el dueño de la franquicia de Chili's a nivel mundial, abrió en el año 2012 dos restaurantes Chili's Express en Canadá, además de operar en Estados Unidos.

Es un formato que tiene el 60% del espacio de un Chili's tradicional, donde el consumidor paga en caja, toma asiento y se le sirve a la mesa, lo que se llama *fast casual* (comida casual rápida). Además, por su oferta de bebidas alcohólicas es un poco más restringido al igual que el menú. La experiencia buscada en ese concepto es diferente, no es para permanecer mucho tiempo, sino para una necesidad diferente. Es un lugar donde se toman alimentos de muy buena calidad, en un lugar agradable y distinto pero en un tiempo menor de lo convencional.

#### *California Pizza Kitchen*

En diciembre de 2008, Alsea a través de una de sus subsidiarias adquirió el 65% de Grupo Calpik, empresa que formaba parte de Grupo BGM. Grupo Calpik 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 (ver "La Emisora" – Historia y Desarrollo de la Emisora – Adquisiciones y Fusiones Recientes – Adquisición del 35% de Grupo Calpik" en este Prospecto). En julio del 2012, Alsea adquirió el 35% restante de Grupo Calpik por lo que ahora controla el 100%. Al 31 de marzo del 2014, Alsea contaba con 20 unidades de California Pizza Kitchen en México, de las cuales 18 unidades son corporativas y dos subfranquicias.

Mediante asambleas de accionistas de fecha 30 de septiembre de 2013, Grupo Calpik, Grupo Calpik Santa Fe, S.A. de C.V., y Grupo Calpik Duraznos, S.A. de C.V. acordaron fusionarse, y que la sociedad subsistente sería Grupo Calpik Duraznos, S.A. de C.V.

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

El 15 de mayo de 2009, Alsea a través de su subsidiaria de Especialistas en Restaurantes de Comida Estilo Asiática, S.A. de C.V. llegó 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, Alsea estima que abrirá a lo largo de México 30 unidades de P.F. Chang's en los próximos diez años. Para el 31 de marzo del 2014, Alsea ya contaba con 14 unidades, 11 en la Ciudad de México, una en Guadalajara, Jalisco, una en Cuernavaca, Morelos y una en Mérida.

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

En mayo de 2011, Alsea llegó a un acuerdo con P.F. Chang's (Nasdaq: PFCB) para desarrollar de forma exclusiva el concepto de restaurantes P.F. Chang's China Bistro en Sudamérica, específicamente en Argentina, Colombia y Chile, bajo un acuerdo de exclusividad para esos países. Como parte del acuerdo, Alsea abrirá a lo largo de esos países, 17 unidades de P.F. Chang's China Bistro, en los próximos diez años. Al 31 de marzo del 2014, Alsea contaba con tres unidades en América Latina, una en Santiago de Chile, una en Buenos Aires, Argentina y una en Bogotá, Colombia.

Adicionalmente, en enero de 2013 llegamos a un acuerdo con P.F. Chang's para desarrollar de forma exclusiva el concepto P.F. Chang's China Bistro en Brasil.

#### *Pei Wei Asian Diner México*

En octubre de 2011, Alsea firmó 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 31 de marzo del 2014 Pei Wei cuenta con 185 restaurantes en 30 estados de la Unión Americana, y tres unidades en México. 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 53 unidades, así como el derecho a prórroga en el mismo.

#### *Italianni's*

En febrero de 2012, como consecuencia de cierto convenio de transacción, Alsea adquirió Italcafé, empresa controladora de los restaurantes y los derechos exclusivos de la marca y de la marca Italianni's en México. Italianni's es la cadena de comida italiana líder en México, con 57 unidades en más de 20 estados. La marca se caracteriza por ofrecer un alto estándar de calidad en los productos y servicio para el consumidor, gracias a un equipo de operación experimentado y una filosofía con altos valores de servicio. Al 31 de marzo del 2014, Alsea contaba con 52 restaurantes corporativos y 11 restaurantes de franquicia, de las cuales cobra regalías por la operación. Dentro de los términos de adquisición se definió: 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), Alsea no pagará ningún tipo de regalía, cuota de apertura o comisiones referentes al uso de la marca o al modelo de franquicia, no existe obligación de cumplir un plan de aperturas y Alsea tiene el derecho al cobro de regalías de las 12 unidades de subfranquiciatarios existentes y se encuentra facultada para otorgar nuevas franquicias a terceros.

#### *The Cheesecake Factory*

El 19 de febrero de 2013, firmamos el contrato de Desarrollo Exclusivo y Licencia Maestra Internacional con CCF Latin America Corporation y CCF Latin America IP Corporation (conjuntamente "TCCF"), para desarrollar y operar restaurantes de la marca The Cheesecake Factory en la República Mexicana y Chile. The Cheesecake Factory es la marca con mayores ventas por unidad en los Estados Unidos y su menú está integrado por más de 200 platillos. El primer restaurante de The Cheesecake Factory abrió en Beverly Hills California, en 1978. Al 31 de marzo del 2014, la marca The Cheesecake Factory incluía 168 unidades, de las cuales 164 unidades se encontraban en Estados Unidos y cuatro unidades en el Medio Oriente, los cuales operaba bajo licencia.

En la actualidad Alsea se encuentra en proceso de desarrollo del primer restaurante The Cheesecake Factory en México y estima que será durante el primer semestre de 2014.

Dentro de los términos del contrato celebrado con TCCF se contempla entre otras cosas: (i) operación en forma exclusiva de los restaurantes de la marca The Cheesecake Factory en México y Chile, por un plazo de 8 años, más derecho a prórroga por 5 años adicionales; (ii) obligación de aperturar 12 restaurantes en los próximos 8 años (10 en México y 2 en Chile); y (iii) sujeto al cumplimiento de ciertas condiciones, se le otorga a Alsea la opción de obtener los derechos para operar y desarrollar en forma exclusiva en Argentina, Brasil, Chile y Perú.

#### *Distribuidora e Importadora Alsea*

En 1992, y con el fin de desarrollar el negocio de distribución como parte fundamental de la estrategia de crecimiento e integración de negocios de Alsea, la Compañía decidió constituir una nueva subsidiaria, Distribuidora e Importadora Alsea, que se convirtiera en la base y soporte del crecimiento en la distribución de alimentos a sus establecimientos de comida rápida.

Distribuidora e Importadora Alsea se especializa en la compra, importación, traslado, almacenamiento y distribución a nivel nacional de productos alimenticios en las modalidades de congelado, refrigerado y seco para abastecer a todos los establecimientos de Domino's Pizza, Burger King, Starbucks, *Chilis Grill & Bar* y P.F. Chang's China Bistro en México. Además, Distribuidora e Importadora Alsea es responsable de la elaboración y distribución de masa para pizza para todo el Sistema Domino's Pizza en México. Ver "La Compañía – Descripción del Negocio – Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos – Contrato de Distribución con Burger King Corporation". Al 31 de marzo de 2014, Distribuidora e Importadora Alsea, S.A. de C.V. contaba con cinco centros de distribución (uno de ellos tercerizado), localizados dos en la Ciudad de México, uno en Cancún, uno en Monterrey y otro en Hermosillo.

También contamos con centros de distribución en Argentina, Chile y Colombia, ubicados estratégicamente en las ciudades donde más presencia tenemos en esos países, son tercerizados y operados bajo los mismos lineamientos que en México, tanto en el almacenamiento como la distribución, los cuales cuentan con almacenes de productos secos, refrigerados y congelados y surten a todas las tiendas que se ubican en esos países del grupo.

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

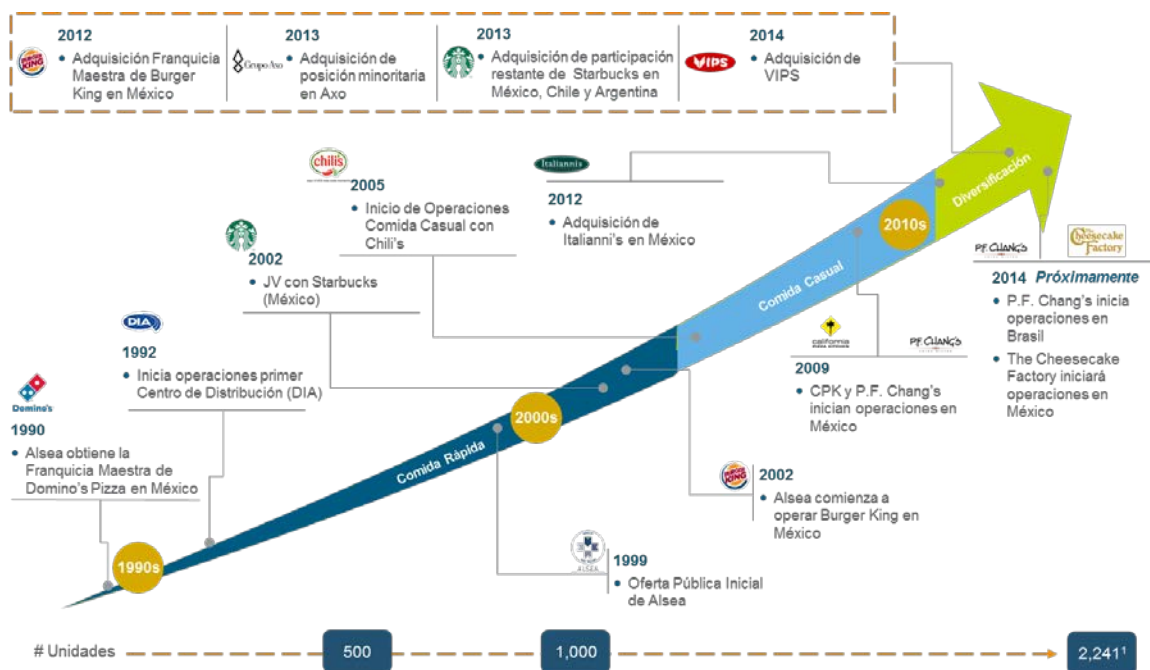
En 2011, y con el fin de continuar con la integración vertical de la Compañía, Alsea invirtió en la construcción y desarrollo de una planta productora de sándwiches y pan para proveer a Starbucks y las demás marcas de Alsea. El modelo de negocio contempla la planta central ubicada en Lerma donde está 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 diseñó un centro de ensamble regional ubicado dentro de las instalaciones de DIA Hermosillo los cuales son utilizados para el ensamble de los sándwiches regionales de esa zona.

Actualmente, somos propietarios del 100% 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. Servicios Múltiples Empresariales ACD, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R. provee los servicios de (i) financiamiento a clientes que pretendan crecer en unidades de las marcas que opera Alsea; (ii) adquisición de equipos; y (iii) reestructura de 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 y crecimiento de las marcas. El perfil de clientes potenciales son subfranquiciatarios de Domino's Pizza, Burger King, Italiannis y proyectos para desarrollo de marcas para Alsea.

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



Fuente: Reportes de la Compañía  
1. Proforma con VIPS al 31 de Marzo de 2014.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

### ALSEA

Con base en estimaciones y análisis internos, tales como cantidad de puntos de venta y el número de marcas que manejamos y las ventas que tenemos, consideramos que somos el operador de restaurantes más grande en Latinoamérica y un jugador regional líder 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, Italianni's, The Cheesecake Factory y Vips. Al 31 de marzo del 2014 cuenta con un total de 1,881 unidades, sin incluir las 360 unidades que se integraron a partir de la adquisición de VIPS, en México, Argentina, Chile y Colombia y próximamente Brasil con presencia en una de las marcas.

Como se divulgó por la Compañía el 10 de septiembre de 2013, Alsea celebró el 9 de septiembre de 2013 un contrato de compraventa (*Purchase Agreement*; el "Contrato de Compraventa"), conforme al cual y sujeto a las condiciones previstas en el mismo, incluyendo sin limitar la autorización de la COFECE respecto de dicha transacción, Alsea adquirió de Wal-Mex y de ciertas subsidiarias de Wal-Mex (i) las partes sociales representativas de la totalidad del capital social de cada una de ARE, Operadora, Servicios y Holding de Restaurantes (ii) la propiedad de las marcas "Vips", "El Portón", "Ragazzi" y "La Finca", y otros derechos de propiedad intelectual relacionados y (iii) la propiedad de ciertos bienes inmuebles y construcciones, así como los derechos y obligaciones derivados de ciertos contratos de arrendamiento relacionados con ciertos bienes inmuebles vinculados al negocio, a un precio de \$8,200,000,000.00 (ocho mil doscientos millones de Pesos 00/100), cantidad ajustada al cierre de la adquisición, de conformidad con los mecanismos de ajuste al precio previstas en el Contrato de Compraventa. Ver "Resumen Ejecutivo – Eventos Relevantes y Acontecimientos Recientes", "La Emisora – Historia y Desarrollo de la Emisora – Adquisiciones y Fusiones Recientes – Acuerdo para adquirir la división de restaurantes de Wal-Mex" y "La Emisora - Descripción del Negocio - Patentes, Licencias, Marcas y otros Contratos - Principales Contratos - Contrato de Compraventa con Wal-Mex".









Con fecha 5 de mayo de 2014, habiéndose cumplido todas las condiciones establecidas por la COFECE, la misma autorizó en definitiva la operación entre Alsea y Wal-Mex. Alsea y Wal-Mex, por lo que ambas partes celebraron un convenio modificatorio al Contrato de Compraventa que tuvo como propósito principal actualizar algunos anexos del mismo, diferir la entrega de cierta documentación y el cumplimiento de algunas obligaciones, así como dejar sin efectos ciertas disposiciones relativas a los aspectos fiscales que resultaban no aplicables en virtud de los cambios a las leyes fiscales aplicables. El convenio modificatorio de referencia no modificó ningún aspecto sustancial de los términos originalmente previstos en el Contrato de Compraventa.

Al 31 de marzo de 2014, el negocio de VIPS incluye un total de 360 restaurantes de los cuales 262 son operados bajo la marca "Vips", 90 unidades bajo la marca "El Portón", 6 unidades bajo la marca "Ragazzi" y 2 restaurantes bajo la marca "La Finca". Adicionalmente la Adquisición comprende un comisariato dedicado a la estandarización de productos, compras a granel, centralización de entregas de proveedores, así como producción de postres, salsas y aderezos.

En los últimos doce meses al 31 de marzo de 2014 nuestras ventas alcanzaron \$16,311.8 millones de Pesos y el EBITDA se ubica en \$2,088.5 millones de Pesos. Asimismo, en los últimos doce meses, al 31 de marzo de 2014, las ventas de VIPS alcanzaron \$6,093 millones de Pesos y el EBITDA se ubica en \$962.5 millones de Pesos.

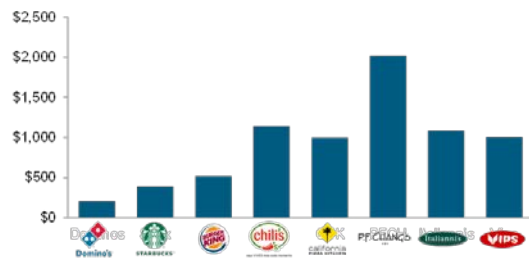
Nuestro exitoso desempeño se debe principalmente a ofrecer a nuestros clientes un portafolio de marcas premium complementado con un servicio de alta calidad que nos permite diferenciarnos de nuestros competidores. En Alsea trabajamos día a día para superar las expectativas de los clientes, bajo la premisa de mantener estándares excelentes de operación. Asimismo, nuestra amplia experiencia operando en la industria de servicios de alimentos y nuestro 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 subfranquiciatarios de Domino's Pizza, Italianni's y Burger King, 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 2003 a 2013, las ventas y EBITDA tuvieron un crecimiento anualizado compuesto de 18% y de 16%, respectivamente.

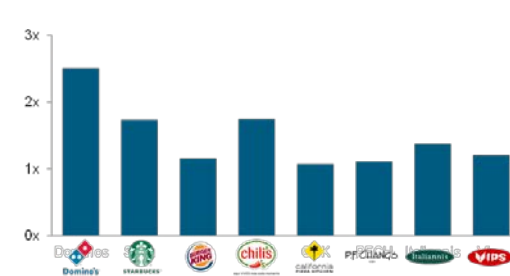
										Total
Número de Unidades	631	559	548	40	20	17	63	360 <sup>5</sup>		2,241 <sup>4</sup>
Ticket Promedio (MXN) <sup>7</sup>	\$140	\$75	\$60	\$220	\$210	\$280	\$210	\$92		NA
Rango de Venta Anual / Restaurante <sup>1</sup> (US '000)	\$500 – 550	\$1,500 – 1,600	\$700 – 800	\$1,900 – 2,000	\$1,500 – 1,600	\$2,400 – 2,500	\$1,550 – 1,650	\$1,300 – \$1,400		NA
Empleados	7,395	10,492	6,806	1,983	839	2,332	2,668	17,535		51,844 <sup>5</sup>
% Contribución a Ventas Totales <sup>2</sup>	18%	27%	29%	6%	2%	2%	6%	NA		NA

Fuente: Reportes de la Compañía.  
 1. Ventas por unidad en 2013, convertido a tipo de cambio promedio de 2013 de \$12.77 MXN/USD (Banco de México).  
 2. Excluye DIA, otros y eliminaciones intercompañía. Porcentajes sobre números de Aísea independiente basado en ventas 2013.  
 3. Incluye 202, 90, 2 y 8 unidades de VIPS, El Portón, La Finca y Ragazzi respectivamente.  
 4. Incluye 3 restaurantes Pei Wei.  
 5. Considerando personal administrativo y de DIA, Pei Wei y The Cheesecake Factory.  
 6. Incluye las marcas: "VIPS", "El Portón", "Ragazzi" y "La Finca".  
 7. Cifras redondeadas.

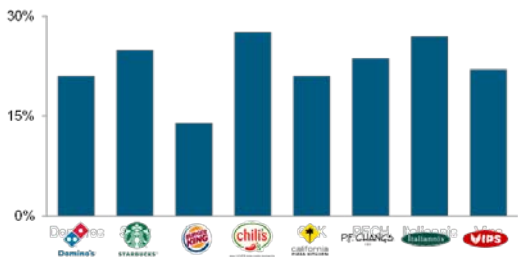
#### Inversión Promedio (US\$ en miles)



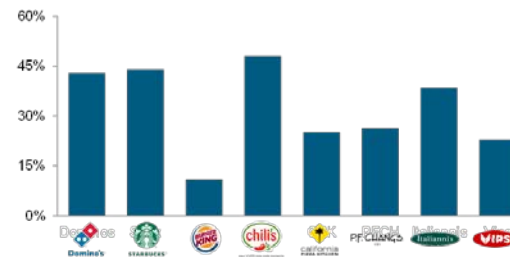
#### Ventas Anuales / Inversión



#### Margen EBITDA — Nivel por Tienda



#### ROI — Nivel por Tienda



Fuente: Documentos presentados por las Compañías.  
 Nota: Métricas clave para las tiendas en México basado en números al 31 de Diciembre de 2013.

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 (California Pizza Kitchen y

P.F. Chang's) y la reciente adquisición de VIPS ayudará a fortalecer nuestra posición en este segmento. 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 el año de 2012 servimos a través de nuestras marcas en los diferentes países, a aproximadamente 232 millones de clientes lo cual equivale a aproximadamente la población total de México, Argentina, Chile y Colombia en conjunto. Durante los tres primeros meses terminados el 31 de marzo de 2014, hemos servido a aproximadamente 66 millones de clientes.

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 31 de marzo de 2014, contamos con 1,881 unidades (sin incluir las 360 unidades que se integraron a partir de la adquisición de VIPS) de las cuales 1,411 son corporativas y 451 son subfranquicias, distribuidas estratégicamente en la región:



(1) Incluyen 6 tiendas Ragazzi, 2 Finca y 262 tiendas Vips

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.

Consideramos que 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 gestoría, permitiendo así a las marcas concentrarse en la operación de las tiendas y el servicio al cliente.

Adicionalmente, contamos con una plataforma de distribución e importación ("DIA") la cual cuenta con un sistema centralizado de vanguardia, a través de la cual distribuimos una gran parte de 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

<sup>6</sup> Incluye 6 unidades bajo la marca "Ragazzi", 2 restaurantes bajo la marca "La Finca" y 262 tiendas "Vips"

desempeño y atender las necesidades particulares de capacitación y además, planear el desarrollo profesional de sus colaboradores. Al 31 de marzo de 2014, contamos con 34,309 colaboradores.

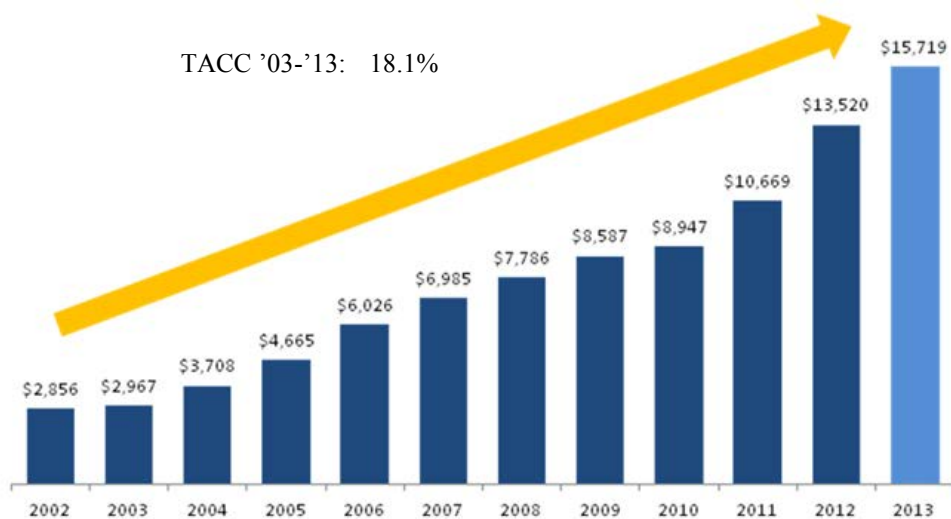
Las ventas netas consolidadas de Alsea durante los primeros tres meses terminados el 31 de marzo de 2014 fueron de \$16,311.8 millones de Pesos, y se distribuyeron de la siguiente forma:

- Alimentos y bebidas México 10,821.6 millones de Pesos.
- Alimentos y bebidas América Latina 4,392.7 millones de Pesos.
- Distribución Terceros 4,452.3 millones de Pesos.
- Operaciones intercompañías 3,354.8 millones de Pesos.

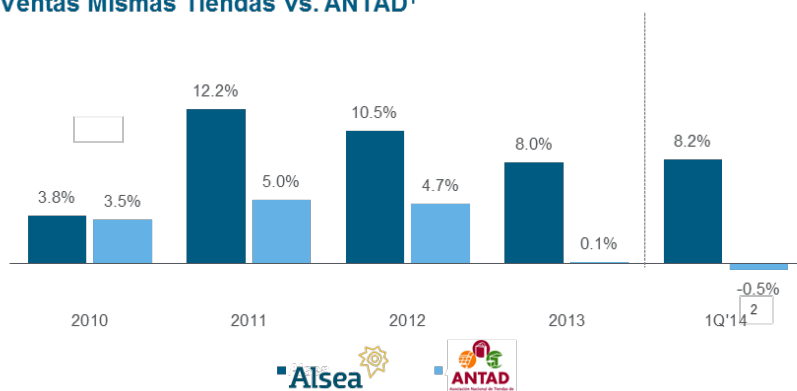
(1) Para propósitos de información por segmento, estas operaciones fueron incluidas en cada uno de los segmentos respectivos.

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 en Millones Pesos



#### Ventas Mismas Tiendas vs. ANTAD<sup>1</sup>

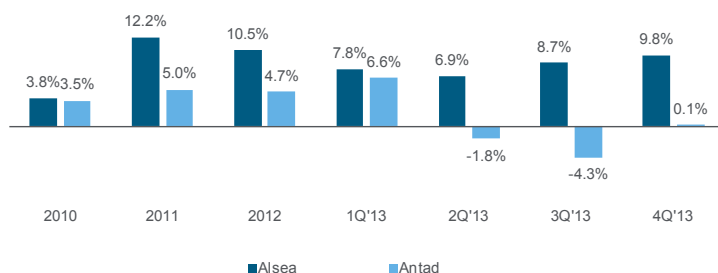


Fuente: Reportes de la Compañía, ANTAD.

1. Ventas mismas tiendas para Alsea excluyen VIPs.

2. Compara ventas mismas tiendas del periodo de 3 meses de 2014 con el mismo periodo de 2013.





Nota: Compara ventas mismas tiendas del período mostrado vs. mismo período del 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

### Fundación Asea

En el año 2004 se creó Fundación Asea A.C. Su misión es ser el vehículo de Responsabilidad Social de la Compañía, que procura la seguridad alimentaria de las comunidades vulnerables; y que promueve el desarrollo humano, a través del apoyo a iniciativas a favor de la Educación.

A través de Fundación Asea, organización social que apoya instituciones para ejecutar programas y acciones sustentables y no de carácter asistencialista, ni paternalista a favor de la alimentación y la educación en México, se creó un movimiento cuyo objetivo principal es combatir con la Desnutrición Infantil Invitando un Niño a la Vez llamado "Va por mi Cuenta". Es un movimiento social respaldado por Fundación Asea en el que mediante la participación de todos, garantizaremos que los niños que sufren de desnutrición, tengan acceso a alimentos con una cantidad, calidad y variedad suficiente en un ambiente sano y con un programa de valores que les permita desarrollarse física y emocionalmente.



“Va por mi cuenta”, es un movimiento de gente comprometida en garantizar la nutrición infantil en todo México, involucrándose en diferentes dinámicas participativas que no sólo ayuden a la recaudación de fondos sino a crear conciencia pública sobre el grave problema de la desnutrición infantil en nuestro país, sus consecuencias y por supuesto, las soluciones para erradicarla.

Va por mi cuenta prevé tener una recaudación mínima de 100 millones de Pesos en un periodo de 5 años para la construcción y la operación de 10 comedores infantiles “**Nuestro Comedor**”. Estos comedores brindarán aproximadamente 2,530,000 comidas para alimentar a aproximadamente 2,300 niños diariamente, beneficiando indirectamente a 16,100 personas.

Alsea cubrirá el monto destinado a la construcción de los comedores y las marcas de Alsea a través de sus mecánicas de recaudación aportarán los fondos necesarios para “operar” los comedores.

A un año de haber iniciado este movimiento hemos logrado:

- La operación de 4 Comedores ubicados en Metepec, Chalco y Ecatepec en el Estado de México.
- Invitar casi 100,000 comidas nutritivas a niños y niñas que viven en condiciones de pobreza extrema.
- Alimentar diariamente a 1,130 niños de los cuales orgullosamente podemos decir que hoy el 73 % de ellos actualmente ya se encuentra en un estado nutricional adecuado gracias al trabajo llevado a cabo en “Nuestro Comedor”.
- La recaudación de más de 19 millones de Pesos provenientes de los clientes de las marcas que se han unido al movimiento, colaboradores de las mismas, socios estratégicos, y del 1% de la utilidad neta de Alsea.
- El inicio de la construcción del cuarto “Nuestro Comedor” y cuando decimos “nuestro” es porque es de todos nosotros que contribuimos activamente a este movimiento. Este nuevo comedor está ubicado en la colonia “Las Golondrinas” en la Delegación Álvaro Obregón y atenderá a 330 niños más.

Nuestra campaña *Semillas que llena Vida* es un programa que Procura el desarrollo humano y apoya la alimentación infantil de las familias mexicanas en condiciones de pobreza alimentaria. *Semillas que llenan Vida*, consiste en recaudar en tiendas y con los colaboradores durante los meses de junio, julio y agosto toneladas de granos de arroz y frijol que en marzo fueron entregadas a “Nuestro Comedor” que atiende a menores en situación de pobreza alimentaria. Durante el mes de marzo se entregaron más de 22 toneladas de granos.

Adicionalmente creamos un fondo llamado “*Fondo para la Paz*” que tiene como misión hacer frente a la pobreza extrema en 12 comunidades del estado de Oaxaca. Los objetivos del fondo son los siguientes:

- Proveer de acceso a los servicios básicos a las comunidades
- Desarrollo del capital social
- Reconocimiento a la mujer
- Reducción de la desnutrición infantil

Consideramos que la reforma fiscal a los donativos efectuados a Fundación Alsea, no afectará, toda vez que seguirán siendo deducibles para la empresa aportante, en virtud de que la disposición de la propuesta fiscal aprobada por los Diputados limita la deducción del aportante cuando realice operaciones de prestación de servicios, compra de bienes y o arrendamiento de inmuebles, y para el caso de la Fundación no sucede.

### **Reconocimientos**

- Empresa Socialmente Responsable – Alsea fue reconocida por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) como una Empresa Socialmente Responsable. Esta distinción es otorgada a aquellas organizaciones o empresas que demuestran fehacientemente que cuentan con principios y proyectos institucionales a favor de sus diversos grupos de interés.
- IPC Sustentable - Alsea es parte del IPC (Índice de Precios y Cotizaciones) Sustentable, que es un indicador financiero que la Bolsa Mexicana de Valores creó para destacar a las empresas mexicanas en los ámbitos sociales ambientales y de Gobierno Corporativo.

- Pacto Mundial de las Naciones Unidas - Alsea se unió al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que es la iniciativa global más importante en Responsabilidad Social Empresarial; la cual promueve la adopción de diez principios universales, relacionados con la defensa de los Derechos Humanos, los Estándares Laborales, el Medio Ambiente y la lucha contra la Corrupción.
- Las Mejores Empresas para Trabajar - Durante el 2013 Alsea fue reconocida en el lugar 13° en el ranking de "Las Mejores Empresas para Trabajar en México" en la categoría de empresas con más de 5,000 empleados, donde 35 empresas participaron y solamente 19 calificaron.

## **FORTALEZAS**

*Con base en nuestros análisis e información interna, consideramos que somos una empresa líder en la industria de servicios de alimentos a través de franquicias y marcas con presencia en mercados y categorías con alto potencial de crecimiento*

Actualmente contamos con 1,881 (en adición a las 360 que se integraron a partir de la adquisición de VIPS) unidades a través de algunas de las marcas más reconocidas a nivel global en cuatro de los principales países de la región latinoamericana: México, Argentina, Chile, Colombia y próximamente Brasil. 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 CEPAL estos territorios cuentan con una población de aproximadamente 221 millones de habitantes, excluyendo Brasil, de los cuales el 45% son menores de 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 aumentando la base de potenciales clientes para Alsea.

Creemos que hay un amplio potencial de crecimiento en la industria de los servicios de alimentos en los países donde operamos. De acuerdo a Euromonitor, en México, Chile, Colombia y Argentina la industria de alimentos / cápita es de US\$458, US\$405, US\$312 y US\$452, respectivamente mientras que en Estados Unidos es de US\$1,485.

Los diversos factores económicos favorables nos ha permitido contar con crecimientos significativos históricos. Las ventas totales presentan un crecimiento anual compuesto de 21.4% entre 2011 y 2013.

Nuestras ventas en América Latina han pasado de representar 26.8% de nuestras ventas totales en 2013 a representar 25.3% de nuestras ventas totales al cierre de 2012. Lo último debido a la expansión e incorporación de marcas que nos han permitido aprovechar oportunidades que se han presentado en América Latina.

Operamos en los segmentos de Comida Rápida, Cafeterías y Comida Casual los cuales han demostrado un importante crecimiento así como un comportamiento estable durante las crisis económicas y continúan presentando un potencial importante crecimiento. Al cierre del 31 de marzo de 2014, 52% de nuestras unidades en México pertenecen al segmento de Comida Rápida (Domino's Pizza, Burger King), 22% al segmento de Cafeterías (Starbucks Coffee) y 26% al segmento de Comida Casual (Chili's Grill & Bar, California Pizza Kitchen, P.F. Chang's, Pei Wei, Italianni's y Vips); y el 55% de nuestras unidades en América Latina pertenecen al segmento de Comida Rápida, 44% al segmento de Cafeterías y 1% al segmento de Comida Casual.

*Operador de portafolio multimarca y socio estratégico preferente de marcas globales en Latinoamérica.*

En México, contamos con un portafolio de 1,587 tiendas que cubren la mayor parte de la República Mexicana, de las cuales 1,138 son corporativas. Aunque operamos la mayoría de nuestras tiendas, 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 449 subfranquicias en México adicionales a las tiendas corporativas. En América Latina contamos con un total de 294 unidades de las cuales 289 unidades son corporativas y 5 unidades son de subfranquiciarios.

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.”

Con base en estimaciones internas, consideramos que somos una de las empresas más importantes en el mercado de los servicios de alimentos en Latinoamérica, lo cual se ha traducido en altos volúmenes de operaciones con nuestros proveedores y mejores condiciones por nuestro mayor poder de negociación.

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, contamos también con una planta panificadora que nos ha permitido desarrollar nuevas propuestas y recetas para nuestras marcas más importantes como Starbucks, permitiendo la constante innovación de productos para satisfacer a nuestros clientes día con día.

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.

Consideramos que la integración de las 360 tiendas VIPS a nuestro portafolio aporta una masa crítica importante a nuestro portafolio, resultando en economías de escala que se reflejan en gastos corporativos menores (overhead) en términos de porcentaje de las ventas totales así como en menores gastos de distribución de alimentos.

Como ejemplo de la exitosa integración de nuevas marcas se puede observar que el ROI de Italianni’s en los últimos 12 meses incrementó 10 puntos porcentuales al pasar de 28.6% en noviembre 2012 a 38.6% en diciembre 2013. Adicionalmente, se logró incrementar el EBITDA en 3 tiendas para las cuales existían planes de cierre previo a la toma de operaciones por parte de Alsea<sup>7</sup>.

#### *Resultados potenciales derivados de la integración de VIPS a nuestro portafolio*

A lo largo de los procesos de integración, transición, optimización y expansión de las tiendas VIPS a nuestro portafolio, la división de VIPS puede generar varias eficiencias derivadas principalmente de la operación bajo los estándares de Alsea enfocándose en parámetros tales como servicio mejorado, menú ofrecidos (recetas más simples, estandarización, bajos precios), imagen mejorada de las tiendas (experiencia familiar), confort y satisfacción de los clientes alineados a la propuesta de valor de precios bajos, operación de tiendas en unidades rentables, estrategia de crecimiento prudente en nuevas aperturas de tiendas.

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

Hemos logrado un crecimiento histórico sostenible y rentable soportado de manera orgánica e inorgánica siendo esto último a través de las diversas adquisiciones que hemos venido realizando. Contamos con un crecimiento anual compuesto de 18.1% en ventas en los últimos 10 años. Hemos asegurado que nuestro crecimiento esté respaldado de manera responsable por una estructura de capital eficiente con un perfil de deuda que nos permita seguir creciendo y cumpliendo con nuestro plan de desarrollo. Nuestros flujos operativos nos han permitido fundear el crecimiento orgánico mientras que el crecimiento inorgánico se ha soportado con financiamiento. 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, Pei Wei, Italianni’s, The Cheesecake Factory y Vips.

Asimismo, contamos con un alto potencial de expansión orgánica de las marcas que operamos en los territorios actuales. En 2011 y 2012 tuvimos una apertura neta de 77 y 138 unidades respectivamente, al 31 de diciembre de 2013 incrementamos en 441 unidades el total del portafolio, y solamente durante los tres meses terminados el 31 de marzo de 2014, 19 unidades. Tenemos el potencial de incrementar la cobertura de

---

<sup>7</sup> Números y estimaciones de la Compañía

nuestras marcas en México y de introducir nuevos segmentos a América Latina iniciando con la apertura del primer P.F. Chang's en Chile durante el mes de julio de 2012 y, posteriormente, se sumaron P.F. Chang's en Argentina y Colombia, así como el ingreso próximo en Brasil.

Por otra parte, contamos con una participación del 25% en Grupo Axo, empresa líder en la comercialización y distribución de marcas internacionales en el segmento de ropa y artículos para el hogar, con 19 años de experiencia en México. Grupo Axo opera más de 2,000 puntos de venta dentro de las principales tiendas departamentales en México y más de 140 tiendas propias. Su portafolio de marcas consta de Brooks Brothers, Brunello Cucinelli, Chaps, Coach, Emporio Armani, Etro, Express, Guess, Marc Jacobs, Rapsodia, Theory, Thomas Pink, Tommy Hilfiger y Crate & Barrel. Como parte de la adquisición, Alsea suscribió un convenio de accionistas con los demás accionistas de Grupo Axo, mismo que le confiere a Alsea, entre otros, el derecho de designar dos miembros del consejo de administración de Grupo Axo y tener ciertos derechos de minoría y de veto respecto a algunas decisiones de Grupo Axo, como por ejemplo reformas a los estatutos sociales.

*Nuestros centros de distribución y operación logística eficiente permite la integración vertical de nuestras operaciones*

A lo largo de los años hemos adquirido y contamos con 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 cinco centros de distribución (uno de ellos tercerizado), ubicados estratégicamente en el territorio mexicano, nos da una ventaja operativa, ya que nos permite tener un suministro eficiente y flexible a todas las unidades de las diferentes marcas, en nuestro mercado más importante. La cadena de suministro para las tiendas en Latinoamérica actualmente es soportada por los cinco centros de distribución que se encuentran operados por terceros en Argentina, Chile y Colombia.

Nuestros centros de distribución y operaciones de logística cuentan con suficiente capacidad para soportar el crecimiento de los próximos años.

Asimismo, recientemente incorporamos al proceso de logística y distribución automatizada 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. Nuestros sistemas están diseñados para soportar nuestro crecimiento.

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.

Como parte de la estrategia de integración vertical y con el objetivo de asegurar el desarrollo de productos diferenciados para algunas de nuestras marcas, desde 2011 comenzamos a través de Panadería y Alimentos para Foodservice, con la producción de productos de panificación y la elaboración de sándwiches.

*Con nuestro modelo de servicios compartidos, logramos una eficiente administración de recursos a lo largo de nuestra red de unidades*

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 a cabo 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, administración, recursos humanos, tecnología, desarrollo inmobiliario, mantenimiento 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 en los últimos años son, de 11.9% en 2012 a 13.0% al cierre de 2013 y 11.0% al 31 de marzo de 2013 a 10.6% al 31 de marzo de 2014. Consideramos que nuestra plataforma operativa nos permite alcanzar un crecimiento sostenible y 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, como se comprobó con su capacidad de abrir nuevas unidades así como integrar exitosamente las operaciones Italianni's y de ejecutar la adquisición de VIPS.

Consideramos que nuestra cultura de enfoque en el cliente, así como nuestros principios de respeto y lealtad, excelencia personal y orientación a resultados, nos han 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.

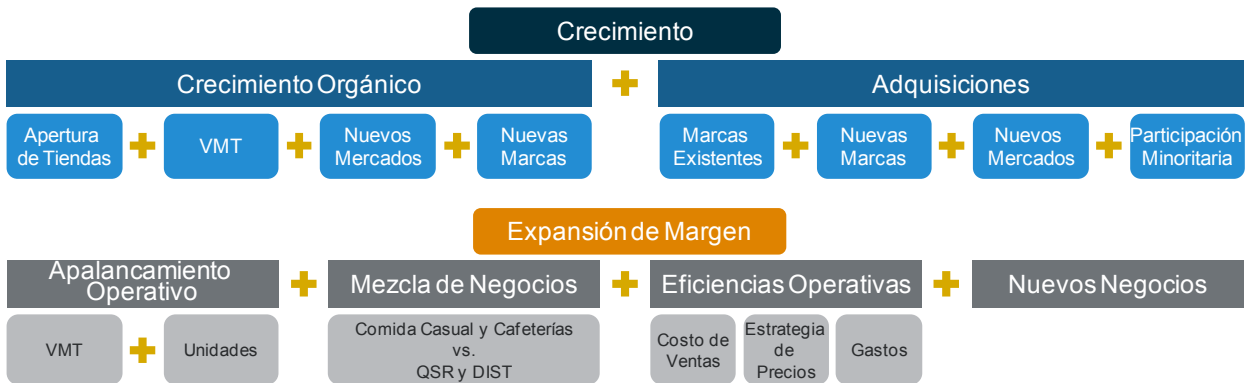
Contamos con un grupo de gerentes a nivel tiendas, de alta capacidad y compromiso para cada uno de los formatos y marcas que manejamos que nos facilita la ejecución de nuestra estrategia de centralización de procesos en los puntos de venta.

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 México y toda la región de 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, agregando valor al accionista y superando 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.



*Implementar las medidas necesarias para asegurar una estructura de capital óptima que nos permita implementar nuestro plan estratégico de crecimiento y mantener rendimientos atractivos.*

Consideramos que nuestra estrategia de crecimiento debe estar fundamentada con una estructura de capital adecuada y una sólida posición de liquidez, manteniendo un perfil de deuda moderado que nos permita tener flexibilidad.

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 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 y de distribución y logística 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 retornos atractivos para nuestros accionistas

*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 26.5% logrando alcanzar al 31 de marzo de 2014, 1,881 tiendas (excluyendo las 360 que se integraron a partir de la adquisición de VIPS).

Asimismo, pretendemos continuar creciendo las Ventas Mismas Tiendas mediante la implementación de estrategias de promoción y la introducción de nuevos productos así como a través de la mejora continua en el servicio a nuestros clientes. Un ejemplo de esto es que 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, o a través de nuestros programas de lealtad, donde Starbucks ha estado a la vanguardia, creando relaciones verdaderas de largo plazo con los clientes e incentivando un verdadero apego a la marca, a través de promociones dirigidas y un trato diferencial y beneficios a nuestros clientes "gold".

Como parte la estrategia de creación de valor para VIPS, nuestra marca de reciente adquisición, nos enfocaremos en: i) aprovechar nuestra plataforma de servicios compartidos y de distribución para aprovechar economías de escala, ii) optimizar el menú y precios para nuestros clientes, iii) mejorar el servicio al cliente y su experiencia de tienda, iv) reestructurar las unidades no rentables, y v) crecer el negocio mediante una prudente estrategia de aperturas.

Dada la penetración actual de nuestras marcas en estos mercados, creemos que tenemos un alto potencial para continuar expandiendo nuestro negocio incrementando la cobertura geográfica de nuestras unidades en México, Chile, Colombia y Argentina e incursionando próximamente en Brasil. 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.

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

La industria de restaurantes en América Latina ofrece una gran variedad de opciones para los consumidores, la mayoría de los cuales siguen siendo negocios locales y algunos de ellos pertenecientes a la economía informal. Según nuestras estimaciones internas, en este entorno contamos con un mercado potencial de aproximadamente \$94 billones<sup>(8)</sup> de Dólares equivalente a más de \$1,229 millones de millones de Pesos según el tipo de cambio al 31 de marzo de 2014 publicado por el Banco de México en el Diario Oficial de la Federación en los mercados donde estamos posicionados, excluyendo Brasil.

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. Hemos abierto en Chile, Argentina y Colombia el primer restaurante de P.F. Chang's y esperamos seguir creciendo este segmento en la región.
- La diversificación de marcas que complementen nuestro portafolio, añadiendo una expansión en márgenes. Pretendemos considerar y analizar potenciales acuerdos o adquisiciones de marcas que aporten valor a nuestro portafolio de negocio. Acuerdos como los derechos para el desarrollo de la marca The Cheesecake Factory en México y Chile y la celebración de un acuerdo para la adquisición de VIPS, 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.

---

<sup>(8)</sup> Fuente: Euromonitor



*Mantenernos como el socio estratégico de preferencia de la región*

Derivado de los contratos que hemos celebrado con los dueños de las marcas que operamos, nos hemos establecido como su socio estratégico 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 clave que nos permitan continuar operando y creciendo nuestras marcas, extendiendo nuestra exclusividad de operación como hasta ahora y depositando un voto de confianza a largo plazo en Alsea. Prueba de ello es la adquisición de los derechos exclusivos para la operación de la Franquicia Maestra de Burger King en México, en asociación estratégica con BKW. Esta operación, que incluyó la adquisición de 97 restaurantes, brindará importantes sinergias que beneficiarán la rentabilidad de esta marca. Por otro lado, Starbucks renovó su confianza en nosotros al permitirnos adquirir el porcentaje que no contábamos para las operaciones en México, Argentina y Chile. De forma similar, renovamos el contrato de desarrollo exclusivo para operar la marca California Pizza Kitchen en México. Esta renovación contempla la extensión de los derechos en exclusiva de esta prestigiada marca hasta el cierre de 2022, lo que le permitirá continuar con el plan de expansión y crecimiento proyectado para todo el territorio mexicano.

Asimismo, tenemos la intención de continuar manteniéndonos como un socio estratégico para marcas que buscan penetrar nuevos mercados y nos permite ser selectivos en cuanto al portafolio que queremos integrar. 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 con una sólida posición financiera que nos permita implementar el plan estratégico de crecimiento y mantener rendimientos atractivos*

Para nosotros la estrategia de crecimiento nos debe de permitir aprovechar las oportunidades que se presenten, por lo que nuestra estrategia financiera tiene el objetivo de eficientar nuestra generación de flujos y el fortalecimiento del balance.

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.

*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 de Starbucks, 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 para 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 anterior nos ayuda a asegurar una mejor implementación de nuestro plan estratégico y a asegurar que todos nuestros empleados y accionistas estén alineados al mismo objetivo 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. 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.

Hemos trabajado a lo largo de los años para posicionar la responsabilidad social como parte estratégica del negocio. En 2012, el CEMEFI nos otorgó por primer año el distintivo de Empresa Socialmente Responsable. Asimismo, reafirmamos nuestro compromiso con los principios de Pacto Mundial y por primera ocasión, presentamos un informe integrado que reporta la generación de valor económico para nuestros accionistas, así como nuestro desempeño social y ambiental.

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 en función a nuestras ventas. 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, Italianni's, The Cheesecake Factory y Vips. 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 proveeduría de café que se realiza de conformidad con los acuerdos adoptados con SCI, y con la proveeduría de pasteles de queso (*cheesecakes*) (y otros productos de panadería) con la marca The Cheesecake Factory que se realizará de conformidad con los acuerdos adoptados con TCCF, no dependemos de proveedor alguno ya que tenemos la capacidad de tener opciones en los diferentes insumos que utilizan nuestras 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 592 establecimientos Domino's Pizza en operación al 31 de marzo de 2014 en México, aproximadamente el 79% operaban bajo el formato de entrega a domicilio, y el 21% restante bajo el formato *express*. El ticket de consumo promedio es de \$138.50 en 2013.

Además de su operación en México, Alsea opera la marca Domino's Pizza en Colombia, al haber adquirido en junio de 2008 el 75% del capital social de Dominalco, S.A. y en diciembre de 2009 el 19.9% ("Dominalco", Domino's Pizza Colombia). Dominalco tiene presencia en Colombia desde hace 20 años y cuenta al 31 de marzo de 2014 con 39 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

Para el caso de Domino's Pizza en México, con excepción de las bebidas de la marca Pepsi, que son distribuidas por el proveedor, la totalidad de las materias primas mencionadas son adquiridas y distribuidas directamente desde DIA.

Desde el 15 de noviembre de 2012, Distribuidora Garcicrespo, S. de R.L. de C.V., tiene 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, Chile, Argentina y próximamente en Colombia, a través de Café Sirena, Starbucks Argentina, Starbucks Chile y Estrella Andina, respectivamente. Adicionalmente, a través de una asociación (joint venture) que tenemos con Grupo Nutresa, tenemos los derechos exclusivos para operar y desarrollar establecimientos Starbucks en Colombia.

Al 31 de marzo de 2014 Starbucks México cuenta con un total de 419 tiendas, Starbucks Argentina un total de 72 y Starbucks Chile con un total de 57. El ticket de consumo promedio es de \$59.71 en 2013.

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, caramel 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. Ver “La Emisora – Descripción del Negocio – Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos – Contrato de Desarrollo y Licencia Maestra con SCI” 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 franquiciatario maestro de Burger King en México, contando con 210 establecimientos corporativos en más de 22 ciudades y en 14 entidades de la República Mexicana al 31 de marzo de 2014 y supervisando 226 subfranquicias. 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 uno de los principales franquiciatarios de Burger King en América Latina contando al 31 de marzo de 2014 con 123 tiendas. 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. El ticket de consumo promedio es de \$75.74 en 2013.

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. Representan el 48% de las tiendas Burger King.
- *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. Representan el 26% de las tiendas Burger King
- *Food Court*: son sucursales que no cuentan con comedor propio, que ocupan entre 50 y 80 m2 de superficie, se ubican en los “patios de comida” dentro de plazas comerciales y centros comerciales. Representan el 22% de las tiendas Burger King

- *BK Select*: son Sucursales que no cuenta con comedor propio, que ocupan dentro de 30 y 50 m2 de superficie, la característica principal es que ocupan una cocina más chica y por consiguiente una plantilla menor a la del *food court*, con una mesa de preparación de los alimentos al frente que le da una vista al cliente de estos, además de lo novedoso del concepto para él. Por el tamaño de estos locales se pueden ubicar en centrales de autobuses, estaciones del metro, o lugares estratégicos a un menor costo de renta por el tamaño de la superficie. Representan el 4% de las tiendas Burger King
- *Kioskos*: son formatos de negocio que ocupan una estructura móvil muy vistosa de 3m x 3m aproximadamente, que principalmente se ubican en pasillos de centros comerciales y plazas, tiendas de autoservicio, y algunos sites estratégicos con mucho flujo peatonal (zócalos de algunas ciudades), la venta de este formato está enfocada en venta de helados, malteadas, smoothies, postres, café gourmet, algunos *snacks* fritos. Actualmente, Alsea cuenta con alrededor de 30 kioskos.

### **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 y tarjetas de crédito y débito.

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

### **General**

Alsea, a través de su subsidiaria Gastrosur, opera al 31 de marzo de 2014, 40 establecimientos Chili's Grill & Bar, 32 de los cuales se ubicaban en la zona metropolitana del Distrito Federal y Estado de México, 3 en la ciudad de Querétaro, 2 en la ciudad de Cuernavaca, 2 en la ciudad de Puebla y uno en la Ciudad de Pachuca. Cada establecimiento Chili's Grill & Bar es operado al amparo de un contrato de desarrollo internacional celebrado entre Gastrosur 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 Gastrosur 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. El ticket de consumo promedio es de \$217.33 en 2013.

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 su subsidiaria Calpik Duraznos<sup>(9)</sup>, 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. El ticket de consumo promedio es de \$212.80 en 2013.

Actualmente California Pizza Kitchen tienen presencia en 4 entidades de la República Mexicana, Distrito Federal y Área Metropolitana, Jalisco, Quintana Roo y Querétaro, 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 31 de marzo de 2014, California Pizza Kitchen cuenta con 20 unidades en operación, de las cuales dos unidades son subfranquicia.

### 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 DIA; 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

---

<sup>(9)</sup> Con efectos a partir del 30 de septiembre de 2013, Calpik Duraznos se fusionó con Calpik Santa Fe, siendo la fusionante la primera.



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 31 de marzo de 2014 P.F. Chang's cuenta con 17 unidades en operación, 14 en México, 1 en Chile, 1 en Argentina y 1 en Colombia. El ticket de consumo promedio es de \$277.54 en 2013.

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 + ATMÓSFERA = 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. Asimismo, 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 México. 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 31 de marzo de 2014, se cuenta con 3 tiendas en operación en la ciudad de México. El ticket de consumo promedio es de \$224.36 en 2013.

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 se recibe 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 57 restaurantes, teniendo presencia en las principales plazas del País. En febrero de 2012, Alsea anunció que concluyó la compra de (i) Italcafé; (ii) Grupo Amigos de San Ángel, S.A. de C.V.; y de (iii) 42 restaurantes de la marca Italianni's en México, incluyendo 12 restaurantes subfranquiados 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.

Al 31 de marzo del 2014, Alsea contaba con 52 restaurantes corporativos y 11 restaurantes de franquicia, de las cuales cobra regalías por la operación. El ticket de consumo promedio es de \$207.05 en 2013.

### ***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

Ciertos ingredientes básicos de nuestras recetas son de origen italiano. 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 un Italianni's, se percibe 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”.

## **THE CHEESECAKE FACTORY**

### ***General***

Concepto de comida casual de lujo que ofrece aproximadamente 200 elementos de menú, cuenta con más de 175 unidades en los Estados Unidos y 3 restaurantes en el Medio Oriente. Los restaurantes The Cheesecake Factory se esfuerzan por ofrecer una experiencia de alta calidad distintiva a precios moderados, ofreciendo una amplia carta, innovadora y en evolución, en un entorno energético de primer nivel, casual, con un excelente servicio, eficiente y amable. El amplio menú permite competir sustancialmente con todas las preferencias gastronómicas y en los tiempos de comidas, desde la mitad del día hasta la madrugada. Todos los platillos del menú, excepto los postres, que son preparados directamente en la panadería, son creados desde cero todos los días en cada uno de los restaurantes, utilizando ingredientes frescos y de la más alta calidad. Consideramos que la amplia variedad en los productos será un factor importante en la diferenciación de los restaurantes de la competencia.

Alsea firmó en 2013 un contrato para desarrollar y operar en exclusiva los restaurantes The Cheesecake Factory en México y Chile, con opción para Colombia, Argentina, Perú y Brasil.

### ***Productos***

Dentro del extenso menú de los restaurantes, se encuentran gran variedad de ensaladas, pizzas, pastas, sándwiches, mariscos, carnes, pasteles y helados.

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

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

- Cárnicos
- Harinas
- Vegetales
- Derivados de la leche
- Huevo
- Pollo
- Pescados

### ***Proceso Comercial***

La máxima prioridad de los restaurantes The Cheesecake Factory, es crear un ambiente en donde la satisfacción del cliente sea absoluta, lo cual se realiza a través de un compromiso compartido con la excelencia, sin concesiones en la comida y el servicio.

## **VIPS**

### ***General***

VIPS es una cadena de restaurantes de “servicio completo” con presencia nacional, cubriendo 65 ciudades en la República Mexicana a través de sus cuatro marcas. La marca “Vips” es uno de los íconos en la industria de restaurantes de México, con una participación de mercado del 15.3<sup>10</sup>% y un reconocimiento de marca de 99%. “El Portón” que es la segunda marca más grande de VIPS, ofrece comida mexicana tradicional en un ambiente casero y los restaurantes están localizados en avenidas de alto tráfico. “Ragazzi”

---

<sup>10</sup> Incluye Vips y El Portón

es un concepto de comida italiana y “La Finca” ofrece también comida mexicana. La propuesta distintiva de valor de las marcas de VIPS es ofrecer platillos de calidad a precios accesibles, servicio eficiente y localidades convenientes, principalmente atendiendo a la creciente clase media. El ticket de consumo promedio es de \$92.00 en 2013.

### ***Productos***

VIPS cuenta con una extensa variedad de opciones, ofreciendo una gama de comida mexicana, internacional, italiana, así como también un menú estilo cafetería.

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

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

- Cárnicos
- Harinas
- Vegetales
- Derivados de la leche
- Huevo
- Pollo
- Pescados

### ***Proceso Comercial***

Se busca la completa satisfacción del cliente, brindando siempre la mejor calidad en el producto, excelente servicio, así como una experiencia en general grata.

## **DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA ALSEA**

### ***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 cuales 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 31 de marzo de 2014, DIA cuenta con 5 centros de distribución en México (uno de ellos tercerizado), estratégicamente ubicados para suministrar a un total de 1,580 establecimientos, exclusivamente de las marcas que operamos en México. La cadena de suministro para las tiendas en Latinoamérica actualmente es soportada por centros de distribución que se encuentran operados por terceros en Argentina, Chile y Colombia.

VIPS cuenta con un Comisariato, el cual se estableció en 1995, y cuya función es la elaboración de alimentos, tales como arroz, sopas, salsas y postres. El Comisariato contribuye a la normalización y la

calidad de los platos y al logro de economías de escala, reducir los costos operativos y obtener descuentos en los precios de gran volumen de compras. Por otra parte, la preparación de los elementos clave en el Comisariato disminuye la carga de trabajo a nivel de restaurante y mejora la capacidad mediante la reducción de personal de cocina y espacio de almacenamiento. Adicionalmente VIPS cuenta con 18 locales propios.

DIA opera como unidad de negocio centralizada de Alsea, dando servicios tanto a empresas de Alsea como a terceros. DIA tiene clientes en los siguientes segmentos: comida rápida (hamburguesas, pizzas), cafeterías y alimentos. La optimización del manejo de inventarios de DIA resuelve las necesidades de abastecimiento y de proveedores de las tiendas y puntos de venta.

### ***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

- Pescado y Camarón
- Pollo, Carne de res y Carne de Cerdo
- Vegetales.

#### 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.

Como parte de la adquisición de VIPS y para asegurar la continuidad en la operación del negocio de VIPS, Alsea suscribió con Wal-Mex un contrato de servicios de transición que incluye entre otros, los servicios de logística, compras, control de calidad, mantenimiento, así como soporte en los procesos de tecnología, administración y contabilidad, y recursos humanos. Ver "La Emisora - Descripción del Negocio - Patentes, Licencias, Marcas y otros Contratos - Principales Contratos - Contrato de Compraventa con Wal-Mex".

En el contrato acordado para la adquisición de VIPS se especifica que en el primer año VIPS seguirá operando con los mismos proveedores y atendiendo a la misma logística que tiene. En este periodo DIA podrá incorporar en sus rutas de distribución los productos de VIPS con el fin de mejorar la productividad.

### ***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 R.L. 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 en México

	México	Monterrey	Hermosillo	Cancún	Total
Centro de distribución	2	1	1	1	5
Ciudades Visitadas	99	23	21	11	154



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

- Dos visitas por semana a 154 ciudades.
- Atiende 1,580 puntos de venta (establecimientos).
- 365 rutas por semana.
- 525,765 cajas entregadas por semana.
- 3,430 entregas por semana.
- 12.5 millones de kilogramos de masa para Domino's Pizza México (acumulados al 2013).
- Más de 7.6 millones de kilómetros recorridos durante 2012 (acumulados al 2013).

## PANADERÍA Y ALIMENTOS PARA FOOD SERVICE

### *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**

### ***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.

## **GRUPO AXO**

### ***General***

La Compañía, como parte de su estrategia de crecimiento, cuenta con una participación del 25% en Grupo Axo, empresa líder en la comercialización y distribución de marcas internacionales en el segmento de ropa y artículos para el hogar, con 19 años de experiencia en México. Grupo Axo opera más de 2,000 puntos de venta dentro de las principales tiendas departamentales en México y más de 140 tiendas propias. Su portafolio de marcas consta de Brooks Brothers, Brunello Cucinelli, Chaps, Coach, Emporio Armani, Etro, Express, Guess, Marc Jacobs, Rapsodia, Theory, Thomas Pink, Tommy Hilfiger y Crate & Barrel.

Como parte de los pilares de la estrategia de expansión, basada en la búsqueda de nuevos segmentos y nuevos mercados, la participación en la operación de Grupo Axo representa una oportunidad de incursionar en otros sectores de “retail consumo” con el cual se pueden alcanzar sinergias y eficiencias operativas, generando así mayor rentabilidad al Modelo de Negocio Alsea. Asimismo, el conjuntar fuerzas entre dos líderes que operan marcas globales de alto posicionamiento en los mercados donde operan, permitirá consolidar proyectos de crecimiento conjunto para el largo plazo.

Esta adquisición dará a Alsea una nueva oportunidad de incursionar en segmentos que aporten una vía más para el crecimiento futuro bajo conceptos de mayores márgenes, capitalizando nuestras ventajas competitivas, de forma que dicha inversión contribuya en incrementar la rentabilidad de la compañía alcanzando una diversificación de segmentos, logrando una mayor penetración en los mercados donde participamos, asegurando una operación eficiente y rentable, bajo la representación de marcas exitosas e internacionalmente reconocidas y con la sinergia de dos líderes en el sector de consumo.

La fuerza de Alsea y su liderazgo en países donde Axo aún no tiene presencia, permitirá replicar su exitoso modelo de negocios en el resto de América Latina.

## **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 a la fecha de

este Prospecto, con alrededor de 5,600 motocicletas de reparto propias, lo que le da una gran fuerza de distribución a domicilio (en el caso de pizzas).

### ***Comida Casual***

Al 31 de marzo de 2014, los 40 establecimientos Chili's Grill & Bar, los 20 de CPK, los 17 de P.F. Chang's, los 63 de Italianni's y tres establecimientos 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 cinco centros de distribución (uno de ellos tercerizado). También contamos con cinco centros de distribución en Argentina, Chile y Colombia, ubicados estratégicamente en las ciudades donde más presencia tenemos en esos países, son tercerizados y operados bajo los mismos lineamientos que en México, tanto en el almacenamiento como la distribución, los cuales cuentan con almacenes de productos secos, refrigerados y congelados y surten a todas las tiendas que se ubican en esos países del grupo.

Al 31 de marzo de 2014, DIA da servicio de distribución de materias primas a 1,580 establecimientos en todo México, haciendo entregas dos veces por semana en 154 ciudades del país.

Para poder respaldar su cobertura con un alto nivel de eficiencia, DIA cuenta actualmente con cinco centros de distribución en México y cinco Latinoamérica operados por terceros:

#### ***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 13,516 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>.

#### ***Argentina***

Contamos con un centro de distribución tercerizado, el cual atiende a siete ciudades principales y 138 tiendas de las diferentes marcas de Alsea, con visitas promedio por marca, de 2.3 veces por semana en Burger King, 2 veces por semana en Starbucks y tres veces por semana en PF Changs. Cada ruta tiene capacidad de cinco tiendas por ruta, y una capacidad del centro de Distribución de más del 50%

#### *Chile*

Contamos con un centro de distribución tercerizado, el cuales atiende a las 85 tiendas de las diferentes marcas de Alsea, cuenta con 1700 posiciones de las cuales solo ocupamos 800 que se dividen 520 en secos y 280 en congelados, además cuenta con un terreno de más de 5000 m2 y con un promedio de visita a las tiendas de 2.2 veces por semana.

#### *Colombia*

Contamos con tres centros de distribución, los cuales se encuentran en la Ciudad de Cali, Medellín y Bogotá. Es importante comentar que en Cali y Medellín se realizan tres repartos durante 5 días a la semana, hoy se atienden a 3 ciudades y en Bogotá se realizan 6 días a la semana excepto los Domingos, cada uno de las rutas tienen una capacidad máxima de 5 tiendas.

### **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, según el mismo ha sido modificado de tiempo en tiempo, 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 auditorías 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 subfranquiciatarios, 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 Desarrollo y Licencia Maestra con Starbucks Coffee International, Inc. (México)***

Con fecha 26 de febrero de 2002, 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, según los mismos han sido modificados de tiempo en tiempo.

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.

Alsea, a través de sus subsidiarias es actualmente titular del 100% del capital social de Café Sirena, Starbucks Coffee Argentina y Starbucks Coffee Chile; las compañías a través de las cuales se opera la marca Starbucks Coffee en México, Argentina y Chile, respectivamente.

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 en 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 a través de Alsea.

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

#### ***Contrato de Asociación y Contrato de Franquicia Maestra con Burger King Corporation***

El 1º de abril de 2013, Operadora de Franquicias Alsea, Alsea y Burger King Worldwide concluyó el proceso para adquirir la franquicia maestra de la marca Burger King en términos del convenio de asociación estratégica mediante el cual se acordó la fusión de Operadora de Franquicias Alsea y Burger King Mexicana, S.A. de C.V., desapareciendo ésta última como sociedad fusionada y subsistiendo Operadora de Franquicias Alsea como sociedad fusionante, donde Alsea mantiene el 80% de tenencia y BKW el 20% de la tenencia accionaria.

En esa misma fecha, Operadora de Franquicias Alsea y Burger King Worldwide celebraron un contrato de franquicia maestra, el cual le da a Operadora de Franquicias Alsea el derecho exclusivo de operar, así como para otorgar subfranquicias para operar, establecimientos de la marca Burger King en México. Como parte

del acuerdo, Operadora de Franquicias Alsea adquirió los derechos de BKC respecto a los contratos de franquicia que BKC había otorgado a terceros y lo sustituyó como franquiciante bajo los mismos.

El contrato tiene una vigencia de 20 años, contados a partir de su fecha de firma.

Conforme al contrato de Franquicia Maestra, Alsea está obligada a pagar a BKC (i) una cuota inicial de apertura por cada unidad corporativa que abra, (ii) regalías equivalente a cierto porcentaje del monto de ventas totales (el porcentaje depende de la fecha en que el establecimiento en cuestión haya iniciado operaciones); y (iii) una cuota de publicidad, que deberá ser aportada a un fondo de publicidad administrado por Operadora de Franquicias Alsea. Adicionalmente, Alsea está obligada a entregar a BKC (i) las cuotas de apertura que los subfranquiciarios paguen; y (ii) cierto porcentaje de las regalías pagadas por los subfranquiciarios en términos de sus correspondientes contratos de subfranquicia.

El contrato le confiere el derecho a Alsea, en consideración de los distintos servicios que como franquiciario maestro acordó prestar a los subfranquiciarios (cobranza, capacitación, supervisión, planeación de publicidad, aprobación de nuevos sitios, etc.), a obtener cierto porcentaje de las regalías pagaderas por los subfranquiciarios.

El contrato establece que deberán de abrirse 400 nuevos establecimientos BKC en México en todo el sistema para los próximos 20 años.

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

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, con vigencia de 20 años a partir de la fecha de apertura de cada establecimiento.

Conforme a cada contrato de franquicia, BKC otorga al franquiciario 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 franquiciario competidor de un establecimiento en una zona cercana o en la misma área de mercado del franquiciario.

Conforme a los contratos de franquicia con BKC, los franquiciarios 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 franquiciario esté limitado exclusivamente al desarrollo y operación de establecimientos Burger King. Asimismo, requieren que los estatutos del franquiciario 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. El 25 de marzo de 2014, Alsea renovó hasta el cierre de 2018 el contrato de desarrollo exclusivo para operar la marca Chili's® Grill & Bar en la Ciudad de México y estados aledaños. Con este nuevo contrato de desarrollo, Alsea acordó tener un mínimo de 56 restaurantes Chili's operando al 31 de diciembre de 2018, debiendo cumplir con un calendario de aperturas periódicas a dicha fecha.

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***

El 11 de junio de 2013, California Pizza Kitchen Inc. y Grupo Calpik celebraron un nuevo contrato de desarrollo de restaurantes de la marca California Pizza Kitchen, por virtud del cual los derechos exclusivos para construir y desarrollar restaurantes California Pizza Kitchen dentro de México fueron extendidos hasta 2022, con derecho de prórroga. Conforme a las disposiciones establecidas en dicho nuevo contrato, Grupo Calpik para el año 2022 deberá tener en operación por lo menos 33 establecimientos California Pizza Kitchen.

La operación de cada establecimiento California Pizza Kitchen se realiza al amparo de un addendum al contrato anteriormente mencionado, el cual tiene una vigencia de 10 años renovables por dos periodos adicionales de cinco años. 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 los términos contractuales Alsea se obliga al pago de una cuota de apertura por cada nuevo restaurante que abra, y regalías mensuales (cierto porcentaje de las ventas brutas); asimismo, deberá remodelar los establecimientos en su quinto aniversario.

#### ***Contrato de Distribución con Starbucks Coffee Corporation***

El 9 de agosto de 2013, Alsea, por conducto de Café Sirena, y Starbucks Coffee Corporation celebraron un contrato mediante el cual Alsea fue designado como distribuidor exclusivo de café en grano, café soluble y mezclas de chocolate de la marca Starbucks en lo que respecta a supermercados, tiendas de abarrotes, tiendas de conveniencia, tiendas departamentales y farmacias en México. El contrato tiene una vigencia de tres años prorrogables.

#### ***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 Desarrollo y Licencia Maestra con SCI (Argentina)***

Con fecha 14 de diciembre de 2007, Starbucks Coffee Argentina, S.R.L., subsidiaria de Alsea, 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.

En virtud de la adquisición, de fecha 16 de julio de 2013, por parte de Alsea de la participación que SCI tenía en el capital social de Starbucks Argentina, se dio por terminado el contrato de asociación que existía respecto a dicha sociedad entre Alsea y SCI.

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.

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.

Actualmente Alsea es propietaria del 100% del capital social de Starbucks Argentina.

#### ***Contrato de Asociación con SCI (Chile)***

Con fecha 14 de diciembre de 2007, Starbucks Coffee Chile y SCI, subsidiaria de Alsea, celebraron un contrato de desarrollo de área y de operación, un contrato de licencia de uso de marcas y un contrato de suministro.

En virtud de la adquisición por parte de Alsea de la participación que SCI tenía en el capital social de Starbucks Chile se dio por terminado el contrato de asociación que existía respecto a dicha sociedad entre Alsea y SCI.

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.

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.

Actualmente Alsea es propietaria del 100% del capital social de Starbucks Chile.

#### ***Contrato de Desarrollo y Licencia maestra con SCI (Colombia)***

Con fecha 26 de agosto de 2013, Estrella Andina, asociación entre Alsea, por conducto de Dominalco, y Grupo Nutresa celebró con SCI un contrato (vigencia hasta el 25 de agosto de 2033, con opción a prórroga por 5 años más) de desarrollo de área y de operación y un contrato de suministro. Asimismo, celebró con SBI Nevada, Inc, un contrato de licencia de uso de marcas.

El contrato de desarrollo de área y de operación otorga a Estrella Andina los derechos para construir establecimientos de Starbucks y para abrir y operar dichos establecimientos en Colombia. El contrato de licencia de uso de marca otorga el derecho a Estrella Andina 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, Estrella Andina adquiere de Starbucks Corporation todos los bienes considerados como esenciales para la operación de Starbucks, principalmente, el café.

Para asegurar el desarrollo y crecimiento uniforme de Starbucks, los contratos con Starbucks Corporation establecen ciertas obligaciones, entre las que destacan: (i) Estrella Andina 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) Estrella Andina 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 Colombia; (ii) abstenerse de otorgar franquicias de Starbucks a terceros para que dichos terceros establezcan abran u operen establecimientos de Starbucks en Colombia; y (iii) no establecer, abrir, operar u otorgar franquicias a terceros para operar negocios competitivos de Starbucks en Colombia. 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 un contrato de desarrollo y operación de restaurantes en forma exclusiva con la marca P.F. Chang's China Bistro para los países de Argentina, Chile y Colombia. La duración de operación y desarrollo tiene un periodo de 10 años de exclusividad, con posibilidad de prórroga, y existe una obligación de pago del 3.5% como porcentaje de las ventas por concepto de regalías a PF Chang's, Inc.

En enero de 2013, Alsea, firmó un contrato de desarrollo para la operación de restaurantes en forma exclusiva de restaurantes P.F. Chang's China Bistro en Brasil. La duración de operación y desarrollo tiene un periodo de 10 años de exclusividad, con posibilidad de prórroga, y existe una obligación de pago del 5% como porcentaje de las ventas por concepto de regalías a PF Chang's (para los primeros cuatro restaurantes puede aplicar una regalía alternativa).

#### ***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 Internacional, 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 53 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.

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 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 exclusiva, 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.

#### ***Contrato de Desarrollo y Licencia Maestra con The Cheesecake Factory***

El 19 de febrero de 2013, Alsea celebró un contrato con CCF Latin America Corporation y CFF Latin America IP Corporation (conjuntamente "TCCF") para desarrollar y operar de forma exclusiva restaurantes de la marca The Cheesecake Factory en México y Chile.

Dentro de los términos del contrato celebrado con TCCF se contempla, principalmente, lo siguiente: (i) operación en forma exclusiva de los restaurantes de la marca The Cheesecake Factory en México y Chile, por un plazo de 8 años, más derecho a prórroga por 5 años adicionales; (ii) obligación de aperturar 12 Restaurantes en los próximos 8 años (10 en México y 2 en Chile); (iii) Alsea debe adquirir los cheesecakes y otros productos de repostería de la marca The Cheesecake Factory que se utilicen en los restaurantes exclusivamente de TCCF y (iv) sujeto al cumplimiento de ciertas condiciones, se le otorga a Alsea la opción de obtener los derechos para operar y desarrollar en forma exclusiva restaurantes The Cheesecake Factory en Argentina, Brasil, Chile y Perú.

Derivado de los términos contractuales Alsea se obliga al pago de una cuota de apertura por cada nuevo restaurante que abra, y al pago de regalías mensuales. Asimismo, se obliga a realizar un gasto mínimo anual en concepto de publicidad.

#### ***Contrato de Compraventa y Suscripción de Acciones y Convenio entre Accionistas con Grupo Axo***

El 24 de junio de 2013, Alsea celebró un contrato mediante el cual acordó adquirir el 25% del capital social de Grupo Axo, empresa líder en la comercialización y distribución de marcas internacionales en el segmento de ropa y artículos para el hogar, con 19 años de experiencia en México. Grupo Axo opera más de 2,000 puntos de venta dentro de las principales tiendas departamentales en México y más de 140 tiendas propias. Su portafolio de marcas consta de Brooks Brothers, Brunello Cucinelli, Chaps, Coach, Emporio Armani, Etro, Express, Guess, Marc Jacobs, Rapsodia, Theory, Thomas Pink, Tommy Hilfinger y Crate & Barrel.

La adquisición fue concretada el 4 de julio de 2013. Como parte de la adquisición, Alsea suscribió un convenio de accionistas con los demás accionistas de Grupo Axo, mismo que le confiere a Alsea, entre otros, el derecho de designar dos miembros del consejo de administración de Grupo Axo y tener ciertos derechos de minoría y de veto respecto a algunas decisiones de Grupo Axo, como por ejemplo reformas a los estatutos sociales.

El convenio de accionistas contiene ciertas disposiciones relativas a la transferencia de acciones. (i) *Derecho de preferencia*.- Los accionistas tienen, en términos generales, derecho de preferencia de adquirir las acciones que uno de ellos esté interesado en enajenar a un tercero; (ii) *Derecho de venta conjunta*.- en caso de que algún accionista desee enajenar sus acciones a un tercero, los otros accionistas tienen derecho a participar a prorrata en dicha transferencia; y (iii) *Derecho de venta forzosa*.- En caso de que un tercero proponga adquirir la totalidad de las acciones de Grupo Axo y los otros accionistas distintos de Alsea estén de acuerdo en vender sus acciones, dichos accionistas podrán requerir que Alsea venda su participación en Grupo Axo, sujeto al cumplimiento de ciertas condiciones (entre ellas el que el precio de compra no sea inferior a determinado monto mínimo pactado entre las partes en el convenio de referencia).

#### ***Contrato de Compraventa con Wal-Mex***

Alsea celebró el 9 de septiembre de 2013 un contrato de compraventa (el "Contrato de Compraventa") con Wal-Mex, conforme al cual y sujeto a las condiciones previstas en el mismo, incluyendo sin limitar la autorización de la COFECE respecto de dicha transacción, Alsea adquirió de Wal-Mex y de ciertas subsidiarias de Wal-Mex (conjuntamente, los "Vendedores"), (i) las partes sociales representativas de la totalidad del capital social de cada una de ARE, Operadora Vips, Servicios Ejecutivos de Restaurantes y Holding de Restaurantes (las "Partes Sociales"), (ii) la propiedad de las marcas "Vips", "El Portón", "Ragazzi" y "La Finca", y otros derechos de propiedad intelectual relacionados (la "Propiedad Intelectual") y (iii) la propiedad de ciertos bienes inmuebles y construcciones (los "Bienes Inmuebles"), así como los derechos y obligaciones derivados de ciertos contratos de arrendamiento relacionados con ciertos bienes inmuebles vinculados al negocio, a un precio de \$8,200,000,000.00 (ocho mil doscientos millones de Pesos 00/100), cantidad ajustada al cierre de la adquisición (en adelante, el "Precio de Adquisición") de conformidad con los mecanismos de ajuste al precio previstos en el Contrato de Compraventa, lo cual dependerá principalmente del capital de trabajo, pasivos y efectivo del negocio a dicha fecha.

El Contrato de Compraventa contiene una serie de disposiciones comunes para este tipo de operaciones, incluyendo (i) declaraciones de los Vendedores respecto de las Partes Sociales, la estructura de capital de VIPS, los negocios, activos y situación financiera de VIPS, (ii) obligaciones de hacer y prohibiciones aplicables al periodo posterior a la firma del Contrato de Compraventa, (iii) condiciones suspensivas para el cierre definitivo de la adquisición, incluyendo sin limitar la autorización de la COFECE respecto de dicha

transacción, (iv) mecanismos de ajuste del Precio de Adquisición, (v) ciertas causales de terminación, y (vi) obligaciones de indemnizar.

Respecto a obligaciones de indemnizar las partes pactaron que los Vendedores deberán indemnizar y sacar en salvo y en paz a Alsea de cualquier daño que ésta sufra por incumplimientos a sus declaraciones específicas bajo el contrato (litigios existentes, status corporativo, cumplimiento con obligaciones fiscales, contratos materiales, etc.) o por pasivos o contingencias no reveladas por los Vendedores, salvo que dicho pasivo resulte del curso ordinario de negocios y no sea relevante, así como por el incumplimiento de los Vendedores a alguna de sus obligaciones bajo el contrato de compraventa. Las obligaciones de indemnización estarán vigentes por un periodo de 21 meses después de la fecha de cierre, con excepción de las declaraciones a cumplimiento de obligaciones fiscales, estructura de capital y facultades, las cuales estarán vigentes durante el periodo de prescripción legal. Las partes convinieron que las obligaciones de indemnización cubren hasta \$956,250,000.00 Pesos).

Asimismo, los Vendedores convinieron ser responsables de los litigios y procedimientos administrativos existentes antes de la fecha de adquisición. La responsabilidad de los Vendedores respecto a lo anterior no está sujeta a ningún límite de vigencia o monto.

Con fecha 5 de mayo de 2014, habiéndose cumplido todas las condiciones establecidas por la COFECE, la misma autorizó en definitiva la operación entre Alsea y Wal-Mex Alsea y Wal-Mex, por lo que ambas partes celebraron un convenio modificatorio al Contrato de Compraventa que tuvo como propósito principal actualizar algunos anexos del mismo, diferir la entrega de cierta documentación y el cumplimiento de algunas obligaciones, así como dejar sin efectos ciertas disposiciones relativas a los aspectos fiscales que resultaban no aplicables en virtud de los cambios a las leyes fiscales aplicables. El convenio modificatorio de referencia no modificó ningún aspecto sustancial de los términos originalmente previstos en el Contrato de Compraventa.

El negocio de VIPS incluye un total de 360 restaurantes de los cuales 262 son operados bajo la marca “Vips”, 90 unidades bajo la marca “El Portón”, 6 unidades bajo la marca “Ragazzi” y 2 restaurantes bajo la marca “La Finca”. Adicionalmente, la adquisición comprende un comisariato dedicado a la estandarización de productos, compras a granel, centralización de entregas de proveedores, así como producción de postres, salsas y aderezos.

Para mayor información ver Folleto Informativo Vips, el cual se incorpora por referencia a este Prospecto para todos los efectos legales.

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

Los locales en los que se ubican las tiendas de Alsea son arrendados a terceros, con excepción de 18 (dieciocho) locales que se ubican en terrenos propiedad de Alsea (adquiridos como parte de la adquisición de Vips). 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 conforme al índice de precios al consumidor. 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.

De los inmuebles donde se encuentran localizados los restaurantes VIPS, todos, excepto 18 (que son propiedad de Alsea como resultado de la adquisición), son arrendados. De los arrendamientos correspondientes una gran parte (125) son arrendamientos con Wal-Mex, los demás son arrendamientos con terceros. Los arrendamientos con Wal-Mex tienen una vigencia de 10 años, con derecho de renovar por un plazo adicional de 5 años más, con rentas fijas por los primeros 8 años y rentas variables (dependiendo de las ventas que tenga el restaurante correspondiente) a partir del noveno año. Los arrendamientos con terceros

tienen distintas fechas de vigencia y montos de renta y en su gran parte cuentan con derecho de renovación/prórroga.

### **Licencias de Marca**

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

Denominación	Titular	Registro
ALSEA	Alsea	1047017
ALSEA	Alsea	1047014
ALSEA	Alsea	1047021
ALSEA	Alsea	1047031
ALSEA	Alsea	1172393
ALSEA	Alsea	1172398

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

Denominación	Titular	Registro(s)
VIPS	Alsea	1184324, 828944
El Portón	Alsea	1187258
La Finca	Alsea	254565
VIPS, La Cafetería de todo Mexico	Alsea	72402

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

<b>Denominación</b>	<b>Titular</b>	<b>Registro</b>
Domino's Pizza (y diseño)	Domino's Pizza PMC	328862
The Dominator	Domino's Pizza PMC	448630
Pizzamania	Operadora DP	507974
Canelazos	Operadora DP	711806
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.

Las marcas y nombres comerciales más importantes de The Cheesecake Factory para nosotros incluyen los que a continuación se detallan:

<b>Denominación</b>	<b>Titular</b>
The Cheesecake Factory	TCF CO. LLC

#### ***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 sus 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, Pepsi, 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 cliente alguno 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), 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.

La Compañía se encuentra sujeta a las disposiciones de la Ley de Propiedad Industrial por lo que se refiere al uso de las marcas, así como a las disposiciones de la Ley General de Salud y normas oficiales sobre

prácticas de higiene y sanidad en la preparación, distribución y venta de alimentos. El incumplimiento de dichas disposiciones podría resultar en la imposición de sanciones administrativas, tales como multas, clausuras temporales y clausuras definitivas. Alsea considera que se encuentra en cumplimiento de dichas disposiciones.

Respecto a su situación fiscal, la Compañía está sujeta al régimen de consolidación fiscal establecido en la Ley del ISR, a partir del ejercicio de 1999, sin embargo el Ejecutivo Federal ha presentado una iniciativa de reforma a diversas leyes fiscales, en las cuales se establecen algunas modificaciones que componen el sistema tributario federal en México, el 31 de octubre del mismo año el Congreso de la Unión emitió el dictamen definitivo sobre dichas reformas, publicándose finalmente en el Diario Oficial de la Federación el 11 de diciembre de 2013, las cuales tendrán vigencia a partir del 1º de enero de 2014. El propósito principal de esta reforma es restringir regímenes preferentes de excepción; gravar ciertos ingresos o actividades que actualmente están exentos o sujetos a tasas preferentes que hoy tienen algunos productos en nuestro portafolio; simplificar el régimen de pago de impuestos e incentivar la formalidad así como la desaparición de la consolidación fiscal. Asimismo, la reforma incluye disposiciones para gravar los refrescos y los alimentos con alto contenido calórico.

Respecto a la participación de Operadora Internacional Alsea, S.A. de C.V., 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, S.A. de C.V., 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.

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 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 y segmentación para futuras estrategias y campañas de publicidad.

Por lo que se refiere específicamente al programa de lealtad de Starbucks, nos permite identificar las preferencias, gustos, lugares y horas donde se consumen nuestros productos. Nos permite hacer mediciones de frecuencias y combinaciones de productos que un cliente en particular realiza y como resultado diferenciamos a los clientes más leales, y enfocamos los mayores beneficios hacia ellos, asegurando una reciprocidad entre marca/consumidor y dirigir campañas específicas que empujen y promuevan el apego a nuestros productos, según su edad, lugar de consumo, hora del día y número de veces que visitan nuestras tiendas. Para éste programa las ventas relevantes serán documentadas y reportadas a la Gerencia de Normatividad y Compliance y están sujetas a reporte y análisis ante el SAT como cumplimiento a la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (Ley Antilavado de Dinero). En adición, los programas de lealtad implementados por Alsea como el de *My Starbucks Rewards*, cumple con los requerimientos de Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares y su Reglamento y en cualquier momento los usuarios pueden ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación u oposición y revocación de su consentimiento para el tratamiento de sus datos (derechos ARCO). Asimismo, el contacto entre usuarios y Alsea se establece de manera permanente a través de: [privacidadinfo@alsea.com.mx](mailto:privacidadinfo@alsea.com.mx)

El pasado 6 de junio de 2012, se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley General de Cambio Climático, misma que tiene por objeto, entre otros asuntos: (ii) regular las emisiones de gases y compuestos

de efecto invernadero para lograr la estabilización de sus concentraciones en la atmósfera a un nivel que impida interferencias antropógenas peligrosas en el sistema climático considerando en su caso, lo previsto por el artículo 2o. de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y demás disposiciones derivadas de la misma; (ii) regular las acciones para la mitigación y adaptación al cambio climático; (iii) Fomentar la educación, investigación, desarrollo y transferencia de tecnología e innovación y difusión en materia de adaptación y mitigación al cambio climático; (iv) Promover la transición hacia una economía competitiva, sustentable y de bajas emisiones de carbono.

En Alsea estamos comprometidos con el medio ambiente y buscamos alinear allí cada uno de nuestros proyectos, procesos y servicios. Para ello realizamos diversas acciones encaminadas a promover el desarrollo sustentable. 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. Le dimos especial impulso a la separación y reciclaje de residuos al colocar contenedores en nuestras oficinas y cinco centros de distribución (Cancún, D.F., Hermosillo, Monterrey).

## 2.6. Recursos Humanos

Al 31 de marzo de 2014, contamos con 34,309 empleados, sin considerar VIPS. A continuación se presenta la relación de nuestros empleados durante los últimos tres años:

Empleados	Al 31 de Mar 2014		2013		2012		2011	
		%		%		%		%
Personal Administrativo	1800	5%	2,093	7%	1,817	7%	1,572	7%
Personal Operativo	32,509	95%	29,216	93%	25,802	93%	20,865	93%
<b>Total</b>	<b>34,309</b>	<b>100%</b>	<b>31,309</b>	<b>100%</b>	<b>27,619</b>	<b>100%</b>	<b>22,437</b>	<b>100%</b>

Empleados	Al 31 de Mar de 2013	2013	2012	2011
Sindicalizados	27,447	25,047	22,095	17,950
No Sindicalizados	6,862	6,262	5,524	4,487
<b>Total</b>	<b>34,309</b>	<b>31,309</b>	<b>27,619</b>	<b>22,437</b>

Al 31 de marzo de 2014, contamos con 63 empleados temporales.

El total de empleados de VIPS es de 17,535 los cuales están concentrados solo en México de la siguiente forma:

	Vips	Portón	Ragazzi	Finca	Total Restaurantes	Oficinas Centrales(1)	Comisariato	Call Center y Entrega	Total
Gerentes de Restaurantes	270	83	4	1	358	0	0	0	358
Profesionales	2,506	455	49	19	3,029	0	0	0	3,029
Personal de Servicio	10,439	2,743	143	67	13,392	0	0	0	13,392
Otros	0	0	0	0	0	204	267	285	756
<b>Total</b>	<b>13,215</b>	<b>3,281</b>	<b>196</b>	<b>87</b>	<b>16,779</b>	<b>204</b>	<b>267</b>	<b>285</b>	<b>17,535</b>

(1) Incluye: Staff, Distritales y Supervisores de Producción

(2) Incluye: Subgerentes, Jefes de Piso, Chefs

Alsea procura y 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.

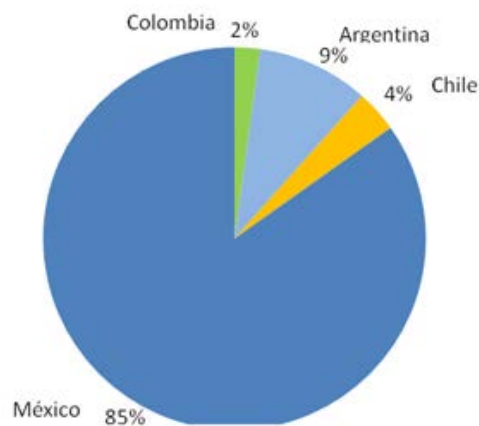
Administramos nuestras relaciones laborales conforme a la legislación laboral aplicable y en términos de políticas, procedimientos y un código de ética.

Como parte de las estrategias clave de Asea, nuestra organización considera crítica la identificación y desarrollo del talento. En 2012, 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 Asea 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 Asea 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.

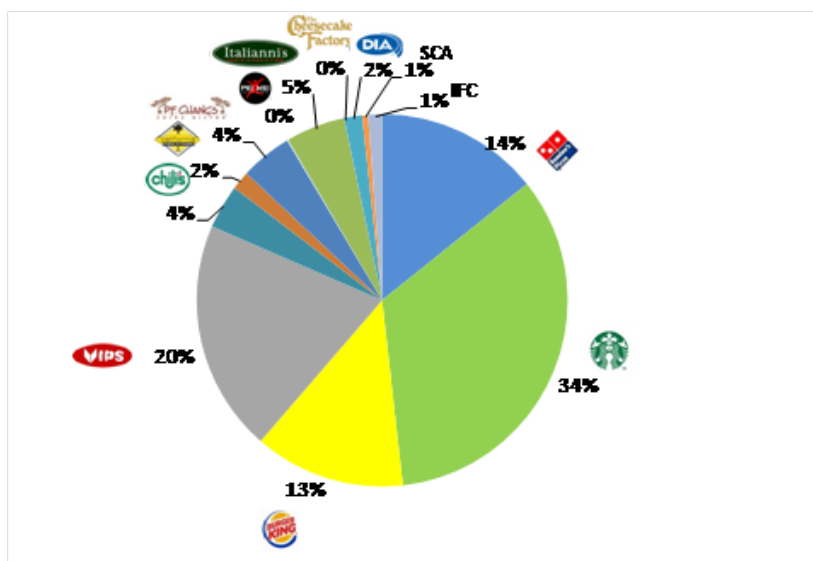
#### Distribución de Empleados por País



Vips

17,535

#### Distribución de Empleados por Marca



## 2.7. Desempeño Ambiental y Sanitario

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.

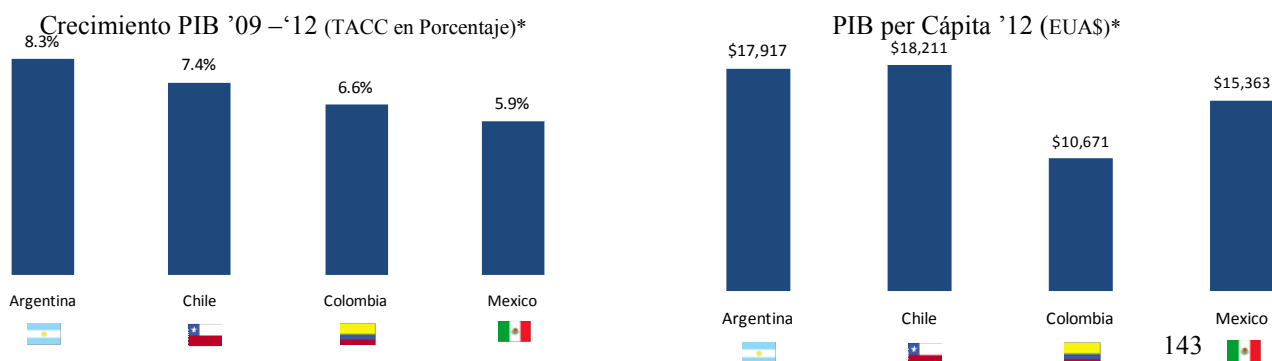
En Alsea estamos comprometidos con el medio ambiente y buscamos alinear cada uno de nuestros proyectos, procesos y servicios conforme a éste. Para ello realizamos diversas acciones encaminadas a promover el desarrollo sustentable, tales como:

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 cinco 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 CO2 aproximadamente.

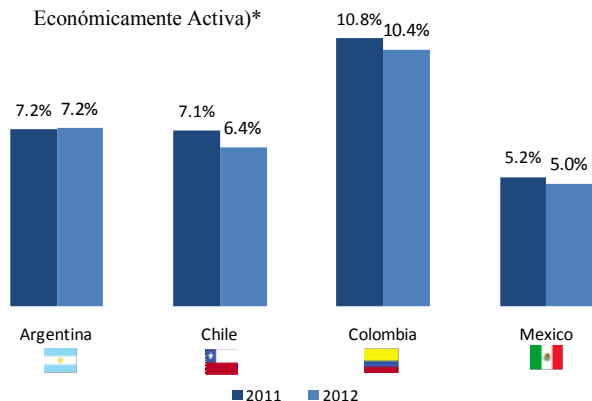
En 2013, seguiremos trabajando para México cada hora y cada minuto en materia de responsabilidad social, con el fin de contribuir a heredar un mejor país a las generaciones venideras.

## 2.8. Información del Mercado

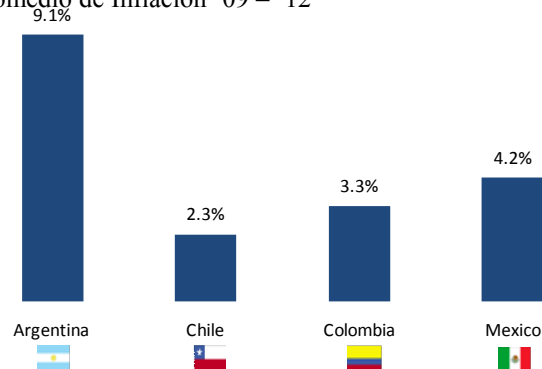
Nuestras operaciones se han establecido estratégicamente en economías que gozan de un gran dinamismo y una perspectiva positiva para la industria de servicios de alimentos: Argentina, Chile, Colombia y México, representando México más del 75% de nuestro ingreso total al 31 de marzo de 2014. El crecimiento 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.



Tasa de Desempleo (Como Porcentaje de la Población Económicamente Activa)\*

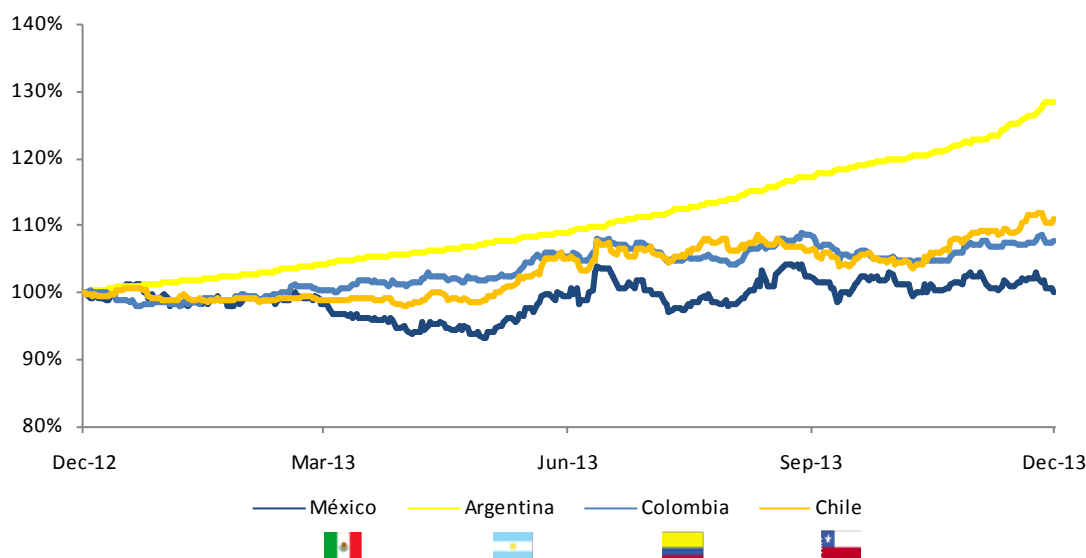


Promedio de Inflación '09 – '12\*



\*Fuente: International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, Octubre 2013

Índice de Evolución Histórica de Tasa de Cambio (Bloomberg)



### 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 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. Durante 2012 y 2013, 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. Varios jugadores han introducido nuevas marcas y formatos a los mercados de Latinoamérica durante los últimos meses.

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.

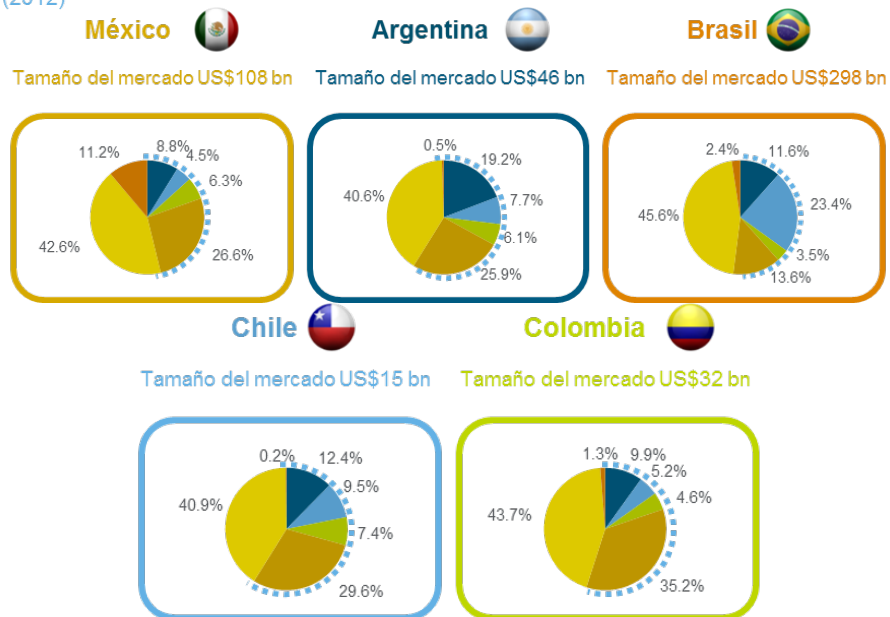
**Cafés (Coffee Shops):** Tiendas especializadas en las cuales el café es el principal punto de la carta. Mantienen una gran variedad y diferentes tipos de café y productos relacionados con el café. Adicionalmente, existen en la carta otros productos como pasteles, galletas, sándwiches y pan entre otros 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.

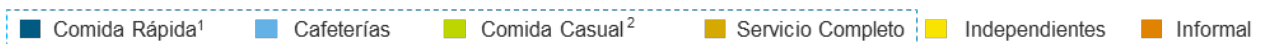
**Comida Casual Rápida (Fast Casual Dining):** Es un concepto emergente y en crecimiento, que combina factores de ambos segmentos de comida rápida y comida casual. Fast casual es un segmento de menor precio que ofrece comida rápida. Se caracteriza por ingredientes de alta calidad, frescos, hechos a mano 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 de la Industria de Servicios de Alimentos en los Mercados donde Operamos  
(EUAS en miles de millones a 2012)

**Segmentación del Mercado por Categoría**  
(2012)



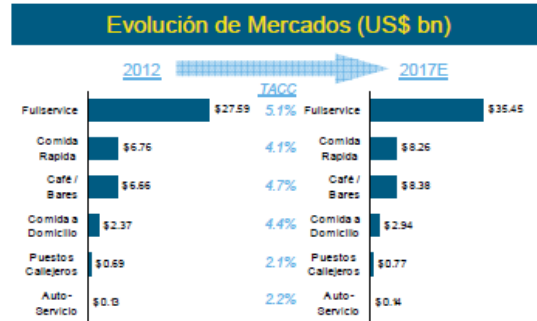
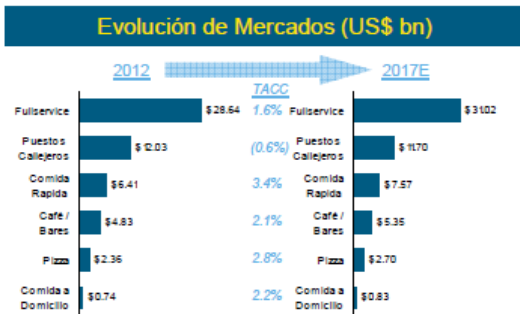
Participación de **Aalsea** en el Segmento



Fuente: Reportes de la Compañía y Euromonitor, Febrero 2014.  
 1. Incluye las categorías de Euromonitor de "comida rápida" y "pizza servicios de consumo de alimentos"  
 2. Incluye la categoría de Euromonitor "cadena de servicios y alimentos".

### Crecimiento de la Industria en México (EUAS en miles de millones)

### Crecimiento de la Industria en Resto de América Latina (EUAS en miles de millones)

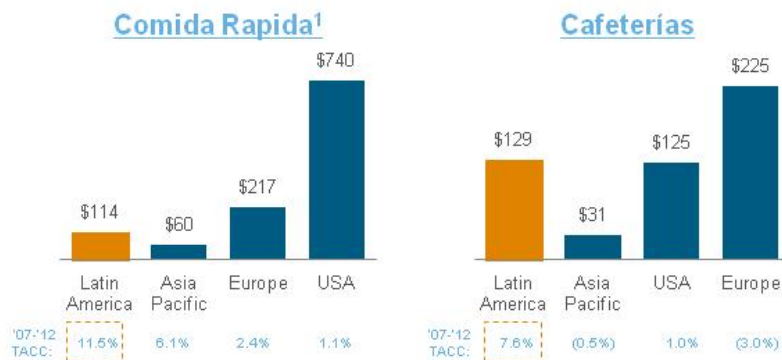


Fuente: Euromonitor 2012

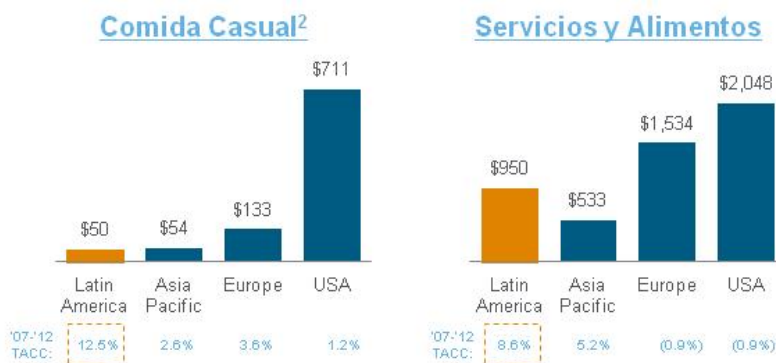
Fuente: Euromonitor 2012

De acuerdo a Euromonitor los segmentos de mercado en los que tenemos presencia han demostrado un crecimiento excepcional en la región de Latinoamérica. Hemos sido capaces de capitalizar el beneficio derivado de dicho crecimiento y tenemos la expectativa de continuar aprovechándolo.

### Valor del Mercado por Segmento per Capita (2012, USD\$ mm)



### Crecimiento del Segmento Cafés / Bares ('07-'12 TCAC)



Fuente: Reportes de la Compañía y Euromonitor, Febrero 2014.  
 1. Incluye las categorías de Euromonitor de "comida rápida" y "pizza servicios de consumo de alimentos"  
 2. Incluye la categoría de Euromonitor "cadena de servicios y alimentos".

## México

La industria de preparación de alimentos y bebidas a diciembre de 2012, representó aproximadamente 1.1%<sup>(11)</sup> del PIB. Aunque se estima que el total de establecimientos es mayor a las 757,613<sup>(12)</sup> unidades de las cuales, aproximadamente el 30.2% se consideran como establecimientos informales o puestos callejeros.

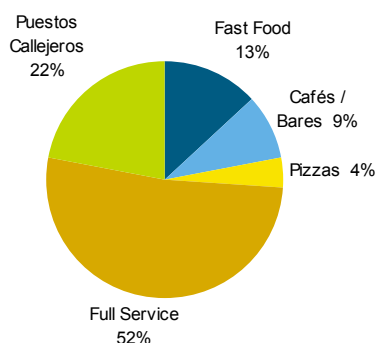
El valor total a 2012 de las ventas anuales de la industria de establecimientos de comida y alimentos fue de 692.9 mil millones de Pesos, con un volumen superior a los 10,026.5 millones de transacciones y un ticket promedio<sup>(13)</sup> de 69.1 Pesos. Durante el periodo de 2007 a 2012, se estimó que el volumen de transacciones y el valor de mercado crecieron a tasas compuestas anuales de 1.1% y 2.5%<sup>(14)</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>15</sup>.

Durante el año 2012, en términos de número de establecimientos<sup>16</sup>, el segmento de puestos informales/callejeros representó aproximadamente el 60.6% del total mientras que el segmento de establecimientos de comida de servicio completo representó 29.8%, comida rápida el 5.2%, cafés y bares el 0.3% y el segmento de pizzas el 0.2%. 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 2012:

**Distribución del volumen de Ventas por Segmento en México**  
Cifras de 2012



Fuente: Datos proyectados de la industria a 2012 del estudio de Euromonitor "Consumer Food Service in México 2012"  
Nota: "Full Service" se refiere al mercado de establecimientos de comida de servicio completo.

<sup>(11)</sup> Fuente: INEGI.

<sup>(12)</sup> Fuente: Datos proyectados de la industria a 2012 del estudio de Euromonitor "Consumer Food Service in México 2012".

<sup>(13)</sup> Ticket promedio se refiere al monto promedio de consumo por transacción.

<sup>(14)</sup> Fuente: Datos proyectados de la industria a 2012 del estudio de Euromonitor "Consumer Food Service in México 2012".

<sup>(15)</sup> Fuente: Euromonitor, "Consumer Food Service in México 2012"; 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.

<sup>(16)</sup> Fuente: Euromonitor, "Consumer Food Service in México 2012"; 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.



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 39 Pesos en un restaurante de servicio completo rebasa los 134<sup>(17)</sup> Pesos.

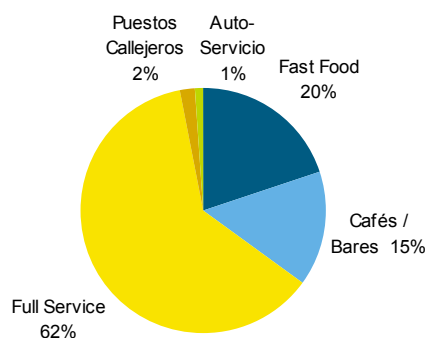
En México operamos dentro de los segmentos de comida rápida, cafés/bares y comida casual los cuales Euromonitor estima que tengan un crecimiento anual compuesto en los próximos 5 años de 3.4%, 2.1% y 1.3%, respectivamente.

#### 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 consecuente el mercado informal de comida en esos países también sufra una desaceleración lo que le permitirá a cadenas internacionales mejorar su posición competitiva en estos mercados.

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 2012:

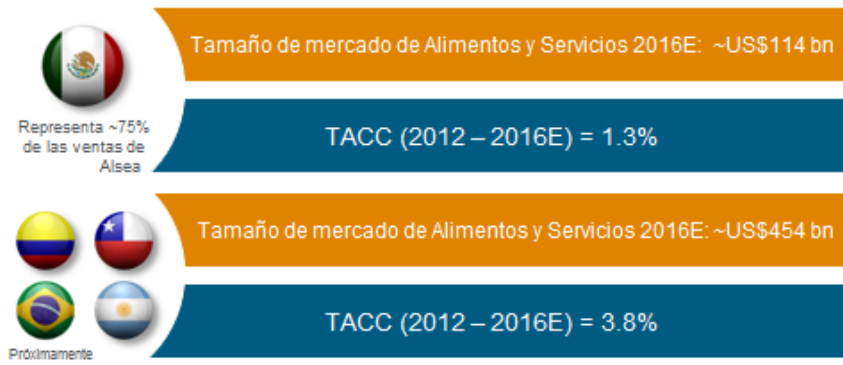
Participación por segmento en ventas América Latina  
Cifras de 2012



Fuente: Euromonitor 2012  
Nota: "Full Service" se refiere al mercado de establecimientos de comida de servicio completo.

<sup>17</sup> Fuente: Datos proyectados de la industria a 2012 del estudio de Euromonitor "Consumer Food Service in México 2012"



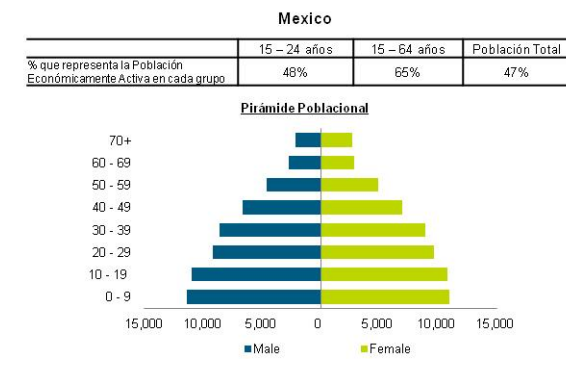
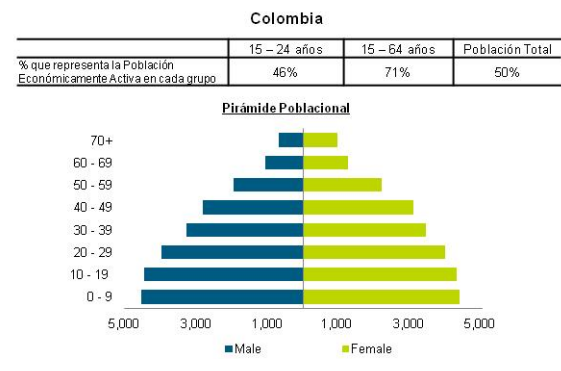
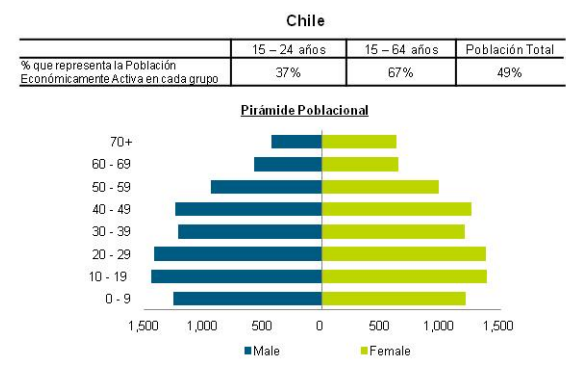
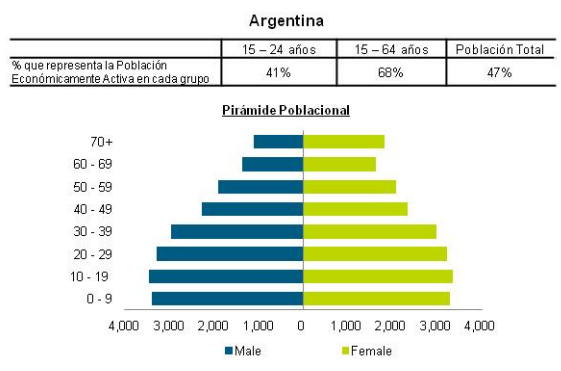


En Argentina, Chile y Colombia, conjuntamente como región, operamos dentro de los segmentos de comida rápida, cafés/bares.

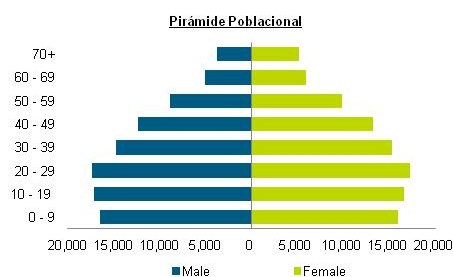
### Consideraciones Socio-demográficas del Mercado

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.



Brasil			
	15 - 24 años	15 - 64 años	Población Total
% que representa la Población Económicamente Activa en cada grupo	63%	75%	54%



Fuente: World Bank, Euromonitor

## México

De acuerdo a las proyecciones del Consejo Nacional de Población (CONAPO), la población en México para 2012 fue de aproximadamente 117.1 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 127 millones de habitantes.

México es claramente un país de jóvenes, dado que aproximadamente el 52.8<sup>(18)</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 53 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 grupo poblacionales.

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.

De 2008 a 2012, el gasto corriente en alimentos y bebidas consumidos fuera del hogar mostró un crecimiento de aproximados 2.7 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 2007 al 21% en 2012<sup>(19)</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 ofrece la Compañía.

Comúnmente, los distintos establecimientos de comida rápida, cafeterías y establecimientos de comida 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>(20)</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

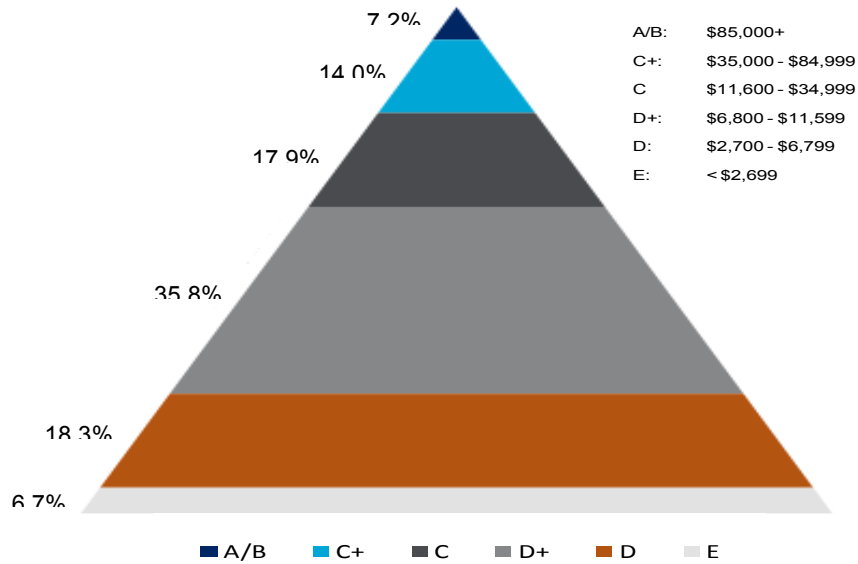
<sup>(18)</sup> Fuente: Consejo Nacional de Población (CONAPO)

<sup>(19)</sup> Fuente: INEGI, de acuerdo con la última Encuesta Nacional Ingreso Gasto de los Hogares (ENIGH 2012) disponible, la cual tiene una periodicidad bianual

<sup>(20)</sup> Fuente: Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública A.C. (AMAI)

(mensuales)<sup>(21)</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 de la población mexicana:



Fuente: AMAI Los Niveles Socioeconómicos y la distribución del gasto. Hariberto López Romo. Noviembre 2009

La tabla que se muestra a continuación prueba que a través de la adición de nuevas marcas Alsea ahora sirve a la mayor parte de la población Mexicana:

<sup>(21)</sup> Fuente: Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública A.C. (AMAI)

**Con la Adición de Nuevas Marcas Ahora Servimos a la Mayor Parte de la Población Mexicana<sup>1</sup>**

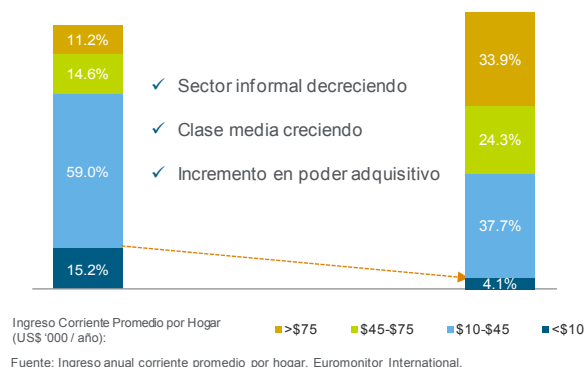
Segmento de la Población <sup>2</sup>	A/B	C+	C	C-/D+	D/E
	Servido por el Sector Informal				
P.F. CHANG'S					
Italiannis					
chilis					
% de la población <sup>2</sup>	7%	14%	18%	36%	25%
Tamaño del Segmento <sup>3</sup> (biliones USD)	\$79	\$53	\$35	\$26	\$3

   Denota nuevos segmentos servidos por las iniciativas recientes

1. México representa ~75% de las ventas de Alesa (Proforma con VIPS).  
 2. Fuente: Segmentos basados en niveles socioeconómicos, AMAI 2009.  
 3. Fuente: ENIGH 2012. Cálculo: Población Económicamente Activa (50.6 mm) \* % de población en el segmento (AMAI) \* ingreso anual promedio del segmento.

Adicionalmente Alesa se verá beneficiada por las tendencias sociales y demográficas actuales que pronostican un decrecimiento en el sector informal, crecimiento en la clase media y un crecimiento en el poder adquisitivo de la población en general. Dichas tendencias fortalecerán los segmentos que Alesa tiene como mercado objetivo.

De acuerdo a Euromonitor, el segmento de hogares que tienen un ingreso corriente promedio mayor a USD\$75,000 anuales representa actualmente el 11.2% del total y se pronostica que para 2030 represente el 33.9%; hogares con un ingreso corriente promedio entre USD\$45,000 y USD\$75,000 en el mismo periodo pasarán de representar el 14.6% al 24.3%; de manera opuesta hogares con un ingreso corriente promedio entre USD\$10,000 y USD\$45,000 que hoy representan el 59.0% del total tendrán un decrecimiento para representar el 37.7% en 2030; finalmente los hogares con un ingreso corriente promedio menor a USD\$10,000 pasarán de representar el 15.2% al 4.1% en el mismo lapso de tiempo.



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.

Asimismo, se estima que las 59 principales ciudades de México concentran al 54% de la población mexicana<sup>(22)</sup>. Actualmente existen 30 ciudades con una población superior al medio millón de habitantes.

Se estima 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 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 104 millones de habitantes de los cuales 40.3 millones habitan en Argentina, 17.1 millones en Chile y 46.4 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.

En el resto de Latinoamérica hemos incrementado nuestra posición de mercado (i) creciendo las marcas que ya han probado ser exitosas e (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.

### **Entorno competitivo de Alsea por formato**

Alsea considera que su situación competitiva dentro de la industria de establecimientos de comida es favorable debido a que:

- Opera principalmente marcas de éxito probado a nivel mundial, dentro de todos los segmentos en los que participa.
- Alsea, a través de DIA cuenta con un sistema de distribución de alimentos en México a través del cual distribuye en forma centralizada la mayoría de sus productos. Esto le permite contar con disponibilidad de insumos en tiempo y forma y bajo condiciones de precio muy competitivas.
- La Compañía opera bajo un modelo que aprovecha eficazmente las sinergias, logrando un impacto en gastos, principalmente, así como economías de escala, por medio de la centralización de algunos procesos transaccionales (de desarrollo, administrativos y operativos) para todas las marcas que opera. Alsea hace uso intensivo e importante de tecnología de punta respaldando la operación y gestión de las unidades operativas.

---

<sup>(22)</sup> Fuente: Consejo Nacional de Población (CONAPO)

- La Compañía ha sido capaz de integrar de forma efectiva las nuevas operaciones, que ha ido adquiriendo o desarrollando, al modelo de negocio de la Compañía ya no sólo en México, sino también en América Latina.
- Con sus 2,173<sup>(23)</sup> establecimientos en 2013, Alsea se considera el operador de establecimientos de comida rápida y casual más grande en América Latina. El volumen de negocio de Alsea permite contar con suficiente poder de negociación con proveedores. De igual forma cuenta con amplia experiencia en la ubicación y selección de locales comerciales, lo que resulta esencial para continuar con el desarrollo del negocio.

## **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%<sup>(24)</sup> del total de puntos de venta; aunque en términos de contribución al valor de ventas representa el 13% 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 19%, del total del valor del segmento de comida rápida en México.

### ***Participación de mercado de Domino's Pizza***

Al 31 de marzo del 2014, el sistema Domino's cuenta con 592 establecimientos en las 32 entidades de la República Mexicana y 39 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 58% en el segmento de pizzas durante el 2012. 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 2012, de aproximadamente 41% de las visitas a establecimientos de "comida rápida de hamburguesas"<sup>25</sup>.

Alsea es el franquiciatario maestro de Burger King en México contando al cierre del 31 de marzo de 2014 con 210 establecimientos corporativos y 226 subfranquicias en México, 73 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 16 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

---

<sup>(23)</sup> Cuento de unidades al 31 de diciembre de 2013, incluyendo VIPS

<sup>(24)</sup> Fuente: Datos proyectados de la industria a 2012 del estudio de Euromonitor "Consumer Food Service in México 2012"

<sup>25</sup> Fuente: Estadística aplicada, Agencia de Campo.

comida rápida de hamburguesas. De hecho México es el único país en el que Burger King tiene más unidades que McDonald's, 436 vs. 402 unidades. 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 órdenes "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 1.5 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 2012, fue de 1.5 kilogramos<sup>(26)</sup> aproximadamente, mientras que en otros países como Brasil el consumo alcanza aproximadamente los 4.7 kg<sup>(27)</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 419 establecimientos en México al cierre de marzo de 2014 y como la primera en términos de ventas, con una participación de mercado del 41%<sup>(28)</sup> en 2012. 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 393 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.

### **Establecimientos de comida casual**

La categoría de Comida Casual representó en 2012 más del 50.0% 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 29.6% del total de unidades de la industria, lo que nos indica un ticket promedio

---

<sup>(26)</sup> Fuente: Expo Café 2012.

<sup>(27)</sup> Fuente: Expo Café 2012.

<sup>(28)</sup> Datos a 2011 del estudio de Euromonitor "Consumer Food Service in México 2012".

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.

#### ***Participación de mercado de Chili's***

Alsea es el franquiciatario exclusivo de Chili's para desarrollar la marca en el Distrito Federal, Estado de México, Querétaro, Morelos, Hidalgo y Puebla. El segmento que atiende la cadena Chili's se enfoca principalmente a la población de entre 18 y 50 años de los niveles socioeconómicos A, B y C+. El menú de Chili's incluye platillos tipo Tex Mex, los cuales se ofrecen en un ambiente de tipo juvenil y relajado.

Al 31 de marzo de 2014, reportó 40 establecimientos. Se estima que Chili's tiene una participación de mercado, dentro de las principales cadenas de establecimientos de servicio completo y comida casual, de aproximadamente 6%<sup>(29)</sup>. Alsea considera como los competidores directos de Chili's a los establecimientos de comida Applebee's, TGI Friday's, Tony Roma's, Grupo Andersons, Beer Factory, Ruby Tuesday, Hooters, entre otros.

Después de Estados Unidos, México es el país número uno en términos de unidades de Chili's.

En el periodo comprendido de 2007 a 2012, el valor del segmento de comida casual en Latinoamérica creció aproximadamente un 13.8%<sup>(30)</sup>, por lo que para Alsea representa un canal estratégico para mantener su tendencia de crecimiento.

#### ***Participación de mercado de Italianni's***

Italianni's es la marca líder en el segmento de Comida Casual Italiana en México con alrededor de 17 años de experiencia en el mercado y cuenta con 63 unidades en operación, incluyendo 11 contratos de franquicia otorgados a favor de terceros y 20 estados de la República Mexicana, con una participación del mercado del 4%. La marca se caracteriza por generar un servicio personalizado y un ambiente familiar, buscando ofrecer siempre el mejor momento a cada consumidor; filosofía que va muy acorde con la misión de Alsea.

Italianni's, fiel a la tradición de compartir, Italianni's es el punto de encuentro preferido por aquellos que quieren socializar y comer cocina italiana de calidad que sorprende y seduce, en un ambiente casual, energético y contemporáneo que les contagia la pasión italiana por la vida. Cuenta con alrededor de 70 unidades y operación en 4 países. Alsea cuenta con los derechos exclusivos de la marca en México desde 2012.

#### ***Participación de mercado de California Pizza Kitchen***

California Pizza Kitchen es el creador de las auténticas pizzas al estilo californiano. En el menú se celebran los sabores de los ingredientes, la forma artesanal de preparación, y la imaginación con que se realiza cada platillo. En un ambiente relajado que refleja la energía de California, los clientes experimentan la creatividad de la comida californiana.

Cuenta con más de 250 unidades operando en 11 países en el mundo incluyendo 32 estados de Estados Unidos. Alsea tiene la Franquicia Maestra en México desde 2008 con participación en el mercado mexicano del 2%.

#### ***Participación de mercado de P.F. Chang's China Bistro***

---

<sup>(29)</sup> Fuente Datos a 2012 del estudio de Euromonitor "Consumer Food Service in México 2012".

<sup>(30)</sup> Fuente Datos a 2012 del estudio de Euromonitor "Consumer Food Service in México 2012".



Es un concepto único que ofrece comida asiática de la más alta calidad, así como creaciones gastronómicas de las principales regiones de China, brindando una experiencia culinaria excepcional a cada uno de los clientes. La diversidad de platillos se caracterizan por sus sabores y aromas.

Cuenta con más de 200 unidades y opera en 13 países en el mundo incluyendo 39 estados de Estados Unidos. Alsea tiene la franquicia maestra para México desde 2009 y para Argentina, Colombia y Chile a partir de 2011. Cuenta con participación en el mercado mexicano del 5%.

#### ***Participación de mercado de Pei Wei***

Pei Wei cuenta con un menú integrado por comida de cinco distintos países: Corea, Japón, Tailandia, Vietnam y China. Ofrece platillos preparados al momento, cuenta con una cocina abierta en la que la gente puede ver cuando se preparan.

Cuenta con alrededor de 170 unidades tan solo en Estados Unidos. Alsea cuenta con la franquicia Maestra para México desde 2011, al 31 de marzo de 2014, se cuentan con 3 unidades en operación, ubicados en la ciudad de México.

#### ***Participación de mercado de Vips***

VIPS es una cadena de restaurantes de servicio completo con presencia nacional, cubriendo 65 ciudades en la República Mexicana a través de sus cuatro marcas: Vips, El Portón, Ragazzi y la Finca. La propuesta distintiva de valor de las marcas de VIPS es ofrecer platillos de calidad a precios accesibles, servicio eficiente y localidades convenientes.

Cuenta con un total de 360 restaurantes de los cuales 262 son de la marca Vips, 90 unidades de El Portón, 6 unidades de Ragazzi y 2 restaurantes de La Finca. Vips es uno de los íconos en la industria de restaurantes de México, con una participación de mercado del 15.3<sup>31</sup>% y un reconocimiento de marca de 99%. El Portón que es la segunda marca más grande de VIPS, ofrece comida mexicana tradicional en un ambiente casero y los restaurantes están localizados en avenidas de alto tráfico. Ragazzi es un concepto de comida italiana y La Finca ofrece también comida mexicana.

#### **Conclusiones**

- Los acontecimientos económicos mundiales intensificados durante el 2009 y parte del 2010 planteó para la industria del servicio de alimentos un panorama de alta competencia durante 2011, con una consolidación importante en 2012 y 2013.
- Las tasas de desempleo observadas podrán impulsar el desarrollo de nuevos competidores independientes (principalmente en los subsegmentos de cafeterías especializadas y full service por medio de pequeñas fondas y cocinas económicas) intensificando la competencia en los mercados urbanos principalmente.
- En el segmento de comida casual se espera que los competidores utilicen estrategias de retención de clientes, sacrificando el ticket promedio con menús de bajo costo comparables con precios de combos de fast food.
- En este entorno competitivo Alsea se considera fuerte para mantener su posición de mercado gracias a su saludable flujo operativo, su bajo nivel de apalancamiento y el modelo corporativo de servicios compartidos con el que ha logrado crecer algunas de las marcas más importantes de comida rápida y casual en el mercado Mexicano.

El principal reto para Alsea será asegurar la calidad de servicio y productos, buscando siempre agregar valor

---

<sup>31</sup> Incluye Vips y El Portón

en su oferta enfocándose en la satisfacción de sus clientes, que en un entorno de bajo poder adquisitivo y alza de precios tenderán a buscar opciones que justifiquen el suficiente valor por su dinero.

### **Impacto de las Tendencias de Nuestra Industria**

El entorno económico mundial de 2009 y 2010 condujo al aumento de la competencia dentro de la industria de alimentos durante el año 2011. En 2012 y 2013, la industria se caracterizó por una tendencia creciente hacia la consolidación. Además, las tasas elevadas del desempleo actual podrían conducir a la formación de nuevos competidores independientes en la industria (principalmente en la cafetería y segmentos de servicio completo), que intensificaría la competencia en los mercados urbanos. Se espera que dentro del segmento de comida casual, los competidores implementarán estrategias de retención adicional, tales como el ofrecimiento de menús de bajo costo, o bien, el sacrificar los precios promedio para atraer a nuevos clientes.

Creemos que la Compañía se encuentra en una posición fuerte para mantener su liderazgo en el entorno competitivo actual. Nuestro flujo de efectivo operativo es sano, el nivel de apalancamiento y el modelo de servicios compartidos han demostrado importantes ventajas competitivas a través del cual hemos sido capaces de crecer algunas de las marcas más importantes en los segmentos de comida rápida y comida casual en México.

En el actual entorno de menor poder adquisitivo e inflación creciente en el que los clientes son cada vez más cautelosos para obtener buen valor por su dinero, el desafío clave para Alsea será para mantener la alta calidad de sus productos y servicios y seguir ofreciendo atractivas alternativas gastronómicas que proporcionan a los clientes con una buena relación.

### **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 Dine, Italianni's y The Cheesecake Factory, así como la distribución de alimentos.

En virtud del contrato de compraventa que celebró Alsea con Wal-Mex el pasado 9 de septiembre de 2013, conforme al cual y sujeto a las condiciones previstas en el mismo, incluyendo sin limitar la autorización de la COFECE respecto de dicha transacción, Alsea adquirió las partes sociales representativas de la totalidad del capital social de cada una de ARE, Operadora, Servicios y Holding de Restaurantes. Ver "Resumen Ejecutivo – Eventos Relevantes y Acontecimientos Recientes", "La Emisora – Historia y Desarrollo de la Emisora – Adquisiciones y fusiones Recientes – Acuerdo para adquirir la división de restaurantes de Wal-Mex" y "La Emisora - Descripción del Negocio - Patentes, Licencias, Marcas y otros Contratos - Principales Contratos - Contrato de Compraventa con Wal-Mex".

A la fecha del presente Prospecto, Alsea opera bajo la siguiente estructura corporativa:

#### **Subsidiarias**

Las principales subsidiarias de Alsea a la fecha del presente Prospecto, son las siguientes:

<b>SUBSIDIARIAS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PARTICIPACIÓN ACCIONARIA (%)</b>
Panadería y Alimentos para Food Service, S.A. de C.V.	Distribución de Alimentos marcas Alsea	100.00%
Café Sirena, S. de R.L de C.V.	Operadora de la marca Starbucks en México	100.00%
Operadora de Franquicias Alsea, SAPI de C.V.	Operadora de la marca Burger King en México	80.00%
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	100.00%
Starbucks Coffee Chile, S.A.	Operadora de la marca Starbucks en Chile	100.00%
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 Duraznos, S.A. de C.V.	Operadora de la marca California Pizza Kitchen en México	99.99%
Especialista en Restaurantes de Comida Estilo Asiática S.A. de C.V.	Operadora de la marca P.F. Chang's y Pei Wei en México	99.99%
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	93.86% <sup>(1)</sup>
Grupo Amigos de Perisur, S.A. de C.V.	Operadora de la marca Italianni's	94.88% <sup>(2)</sup>
Servicios Inmobiliarios Alsea, S.A. de C.V.	Inmobiliaria	99.99%
Grupo Axo, S.A.P.I. de C.V.	Comercialización y distribución de ropa y artículos para el hogar	25.00%
Operadora VIPS; S. de R.L. de C.V.	Operadora de las marcas VIPS, el Portón y La Finca	100.00%
Arrendadora de Restaurantes, S. de R.L.	Inmobiliaria	100.00%

- (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 Ángel, 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 Ángel, 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 Ángel, 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 31 de marzo de 2014, los principales activos fijos de Alsea se encontraban integrados por centros de distribución (edificios), con un valor en libros de \$210.8 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>

(i) Equipo de tienda, con un valor en libros de 2,665.8 millones de Pesos; (ii) mejoras a propiedades arrendadas, con un valor en libros de 4,270.4 millones de Pesos; (iii) equipo de transporte, con un valor en libros de \$112.7 millones de Pesos; (iv) equipo de cómputo, con un valor en libros de \$408.9 millones de Pesos; (v) equipo de producción, con un valor en libros de \$721.7 millones de Pesos; (vi) mobiliario y equipo de oficina, con un valor en libros de \$99.4 millones de Pesos; (vii) terrenos, con un valor en libros de \$88.4 millones de Pesos; y (viii) inversiones en proceso, con un valor en libros de \$489.2 millones de pesos. La depreciación de los activos antes mencionados es de \$4,613.2 millones de Pesos. Ver “Anexos – Estados Financieros Consolidados Auditados al 31 de diciembre de 2012 y 2011” y Estados Financieros Consolidados Auditados al 31 de diciembre de 2013 y 2012”.

El negocio de VIPS incluye un total de 360 restaurantes de los cuales 262 son operados bajo la marca “Vips”, 90 unidades bajo la marca “El Portón”, 6 unidades bajo la marca “Ragazzi” y 2 restaurantes bajo la marca “La Finca”. Adicionalmente la Adquisición comprende un comisariato dedicado a la estandarización de productos, compras a granel, centralización de entregas de proveedores, así como producción de postres, salsas y aderezos. Para mayor información ver Folleto Informativo Vips, el cual se incorpora por referencia a este Prospecto para todos los efectos legales.

### **Equipo de Establecimientos, Mobiliario y Equipo de Transporte**

#### *Domino's Pizza*

Los establecimientos corporativos de Domino's Pizza al 31 de marzo del 2014, 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 y son motocicletas de 100 a 125 cc. que 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.

La Compañía cuenta con licencia otorgada por Domino's Pizza Distribution, LLC para utilizar el software propietario de ésta última (denominado Domino's Pulse Software) en relación al sistema Domino's. La vigencia de esta licencia es perpetua (sujeto a que Alsea continúe siendo franquiciatario de la marca Domino's).

#### *Starbucks*

Al 31 de marzo del 2014, 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 31 de marzo del 2014, los establecimientos de Burger King cuentan con terminales punto de venta (entre 2 y 5, dependiendo el tamaño de la tienda), 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. Todos 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 abarrotos y materia prima seca; dentro de la cocina se cuenta con una batería de 4 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 abarrotos y materia prima seca; dentro de la cocina se cuenta con una batería de 4 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, 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.

### *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, máquina 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 de 2, 4, 6, 8 personas y opción de juntarlas. 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 abarrotos 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.

#### *The Cheesecake Factory*

Actualmente la marca The Cheesecake Factory se encuentra en desarrollo y aún no tenemos ningún restaurante en operación.

### **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. Al 31 de marzo de 2014, la Compañía contaba con un promedio de 6.5 terminales por establecimiento. National Systems, Corp. es el proveedor del equipo de cómputo y software para los establecimientos, el cual junto 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 el corporativo de Alsea; a marzo de 2014 existían 380 tiendas corporativas y 210 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 31 de marzo de 2014, la Compañía contaba en promedio con 2 terminales del sistema Micros Fidelio, desarrollado por la empresa 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 31 de marzo de 2014, la Compañía contaba en promedio con 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 31 de marzo de 2014, la Compañía contaba en promedio con 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 31 de marzo de 2014, la Compañía contaba en promedio con 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 31 de marzo de 2014, la Compañía contaba 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.

#### *Italianni's*

Cada uno de los establecimientos de comida Italianni's, cuenta con equipo de cómputo para el registro de las ventas. La Compañía cuenta 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.

#### *The Cheesecake Factory*

Actualmente la marca The Cheesecake Factory se encuentra en desarrollo y aún no tenemos ningún restaurante en operación

### **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.

### *Vips*

VIPS cuenta con un Comisariato, el cual se estableció en 1995, y cuya función es la elaboración de alimentos, tales como arroz, sopas, salsas y postres. El Comisariato contribuye a la normalización y la calidad de los platos y al logro de economías de escala, reducir los costos operativos y obtener descuentos en los precios de gran volumen de compras. Por otra parte, la preparación de los elementos clave en el Comisariato disminuye la carga de trabajo a nivel de restaurante y mejora la capacidad mediante la reducción de personal de cocina y espacio de almacenamiento. Adicionalmente VIPS cuenta con 18 locales propios.

### **Centros de Distribución**

La maquinaria y equipos de producción de la Compañía en México se encuentran ubicados en los centros de distribución localizados en las ciudades de México, Monterrey, Cancún, 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, la cual se lleva a cabo en los centros de distribución, requiere de 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.

También contamos con centros de distribución en Argentina, Chile y Colombia, ubicados estratégicamente en las ciudades donde más presencia tenemos en esos países, son tercerizados y operados bajo los mismos lineamientos que en México, tanto en el almacenamiento como la distribución, los cuales cuentan con almacenes de productos secos, refrigerados y congelados y surten a todas las tiendas que se ubican en esos países del grupo.

### **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, 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 con la compra de "Italianni's". Presentamos la contestación de demanda y reconvencción.

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 5° 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 compraventa de dichos restaurantes, incluyendo el retiro y desistimiento de todas las acciones y procedimientos legales iniciados por cualquiera de las partes, otorgándose entre si 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, el SAT cumplió la sentencia durante el mes de junio de 2013.

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, el SAT cumplió la sentencia de forma defectuosa el 1° de noviembre de 2012 contra la cual se interpuso recurso de queja el 5 de diciembre de 2012. Dicha queja fue resuelta de forma favorable el 2 de agosto de 2013, para efectos de que la autoridad analice la información aportada y resuelva la solicitud de devolución. Para estos efectos el SAT emitió un nuevo requerimiento de información el cual atendimos el 17 de octubre de 2013. Actualmente estamos en espera de la resolución del SAT.

#### *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, se han emitidos las sentencias correspondientes a los juicios, obteniéndose resoluciones desfavorables para las empresas del grupo.

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, se han emitidos las sentencias correspondientes a los juicios, obteniéndose resoluciones desfavorables para las empresas del grupo.

#### *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 Operadora de Franquicias Alsea 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 Operadora de Franquicias Alsea y que emita nuevas resoluciones que den cabal cumplimiento a la sentencia de amparo, que le permitió a Operadora de Franquicias Alsea 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 resuelto en definitiva el Juicio de Amparo, toda vez que con fecha 6 de octubre de 2011 la Suprema Corte de Justicia de la Nación resolvió negando el Amparo y Protección de la Justicia de la Unión a las empresas del grupo.

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.

En de agosto de 2012, Italcafé recibió orden de visita domiciliaria por parte de la autoridades fiscales, dicha

visita concluyó en agosto de 2013 con algunas observaciones relativas a ingresos, que las autoridades fiscales consideraron no declarados, así como diferencias en el IVA enterado. Actualmente, nos encontramos en la etapa de presentación de documentación adicional con objeto de aclarar las diferencias señaladas, la autoridad cuenta con un plazo de 6 meses, el cual concluye en febrero de 2014, para determinar en su caso algún crédito fiscal.

## **2.12. Acciones Representativas del Capital Social**

### ***Integración del Capital Social***

El capital social suscrito y pagado de Alesa, S.A.B. de C.V., a partir del 29 de abril de 2013 asciende a la cantidad de \$343'879,527.00 representada por 687'759,054 acciones, ordinarias, nominativas, Serie Única, Clase I, 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 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 ordinarias, nominativas, Serie Única, Clase I, 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 ordinarias, nominativas, Serie Única, Clase I, 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 noviembre de 2012, la sociedad resolvió aumentar la parte mínima fija del capital social de la Sociedad en la cantidad de hasta \$29'000,000.00, mediante la emisión de hasta 58'000,000 de acciones ordinarias, nominativas, Serie Única, Clase I, sin expresión de valor nominal, representativas de la parte mínima fija del capital social, para que el capital mínimo fijo sin derecho a retiro autorizado de la Sociedad quedare en la cantidad total de hasta \$346'135,340.50 representado por un total de hasta 692'270,681 acciones ordinarias, nominativas, Serie Única, Clase I, sin expresión de valor nominal, representativas de la parte fija del capital social de la Sociedad.

Mediante Asamblea General Ordinaria Anual y Extraordinaria de Accionistas celebrada con fecha 29 de abril de 2013, se informó a los accionistas que en la oferta (acordada en la Asamblea de fecha 12 de noviembre de 2012) realizada el día 29 de noviembre de 2012, únicamente fueron suscritas y pagadas 53'488,373 acciones de las 58'000,000 de acciones que se emitieron, por lo que se propuso y acordó la cancelación de 4'511,627 acciones que no fueron suscritas ni pagadas y que se encuentran depositadas en la Tesorería de la Sociedad, lo que implicó una disminución en el capital social autorizado de la Sociedad, en la cantidad de \$2'255,813.5 mediante la cancelación de 4'511,627 acciones ordinarias, Serie Única, Clase I, sin expresión de valor nominal, que se encuentran depositadas en la Tesorería de la sociedad, sin que exista reembolso alguno por dicha cancelación por tratarse de acciones no suscritas ni pagadas, reformándose al efecto el artículo Sexto de los estatutos sociales.

Mediante Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada con fecha 14 de marzo de 2014, 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 \$78'200,000 millones de pesos mediante la emisión de 156'400,000 millones de acciones ordinarias, nominativas, Serie Única, Clase I, sin expresión de valor nominal, representativas de nuestro capital mínimo fijo; así como (ii) la reforma del artículo Sexto de nuestros estatutos sociales.

Mediante Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada con fecha 29 de mayo de 2014, se resolvió, entre otros puntos: (i) incrementar el número de acciones ordinarias, nominativas, Serie Única, Clase I, sin expresión de valor nominal, no suscritas para su colocación entre el público inversionista en términos del artículo 53 de la Ley del Mercado de Valores, (ii) la cancelación de 78'200,000 acciones no suscritas ni pagadas y que se encontraban depositadas en la Tesorería de la Sociedad en virtud de lo resuelto por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de fecha 14 de abril de 2014, lo que implicó una disminución en el capital social autorizado de la Sociedad, en la cantidad de \$156'400,00.00 sin que exista reembolso alguno por dicha cancelación por tratarse de acciones no suscritas ni pagadas, (iii) llevar a cabo un aumento en la parte mínima fija del capital social autorizado de la Emisora en la cantidad de \$93'150,000 Pesos mediante la emisión de 186'300,000 acciones ordinarias, nominativas, Serie Única, Clase I, sin expresión de valor nominal, representativas de nuestro capital mínimo fijo; así como (iv) la reforma del artículo Sexto de nuestros estatutos sociales.

En virtud de lo anterior, el capital social autorizado de la Sociedad a la fecha de este Prospecto asciende a la cantidad de \$437'029,527 .00 representado por 874'059,054 acciones ordinarias nominativas, Serie Única, Clase I, sin expresión de valor nominal que corresponden al capital mínimo fijo de la sociedad.

### ***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 del 75% (setenta y cinco por ciento) del capital social; y (ii) la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas necesariamente con el voto favorable del 65% (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 numeral 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 adquirieran 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 2 (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;

(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; y

(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 5 (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 LMV.

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 cuenten 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 Anual y Extraordinaria de Accionistas celebrada el pasado 29 de abril de 2013, el pago de un dividendo por la cantidad de \$343'879,527.00, con cargo a la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta, mismo que se pagó en contra de las utilidades de la Emisora a razón de \$0.50 por cada una de las acciones en que se encuentra dividido el capital social de la Emisora el pasado 9 de mayo de 2013.

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.

### ***Limitaciones Contractuales en el Pago de Dividendos***

A la fecha del presente Prospecto, contamos con la siguiente limitación contractual en el pago de dividendos:

Crédito Puente (nuevos contratos para la adquisición de VIPS): Prohibición a la Compañía para el pago de dividendos, préstamos intercompañías y cualquier otra forma de distribución de capital hacia los accionistas de la Compañía o cualquiera de sus subsidiarias o afiliadas.

#### IV. INFORMACIÓN FINANCIERA

Los Estados Financieros 2012 y 2011, los Estados Financieros 2013 y 2012 y los Estados Financieros No Auditados al Primer Trimestre 2014 y 2013 están expresados en miles de Pesos y han sido preparados de conformidad con las IFRS.

Alesa adoptó, a partir del 1° de enero de 2012, para la preparación de sus estados financieros, el marco contable establecido en las IFRS con objeto de dar cumplimiento a las disposiciones establecidas por la Comisión. La adopción representó, en términos generales, ajustes por la cancelación de la reexpresión del capital contable y del intangible de una de las marcas, la cancelación contra resultados del pasivo por terminación, eliminación del efecto por conversión acumulado, recálculo de los impuestos diferidos por los ajustes de adopción, reclasificación de los gastos de emisión de certificados bursátiles al pasivo relacionado y reclasificación a los resultados de operación de los otros ingresos y gastos, dichos ajustes de transición fueron registrados al 1° de enero de 2011 de acuerdo a lo establecido por los IFRS.

##### 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 2013 y 2012 y por los años terminados en esas fechas y los Estados Financieros Consolidados Auditados 2012 y 2011 y por los años terminados en esas fechas, así como los Estados Financieros No Auditados al Primer Trimestre 2014 y 2013 fueron preparados de conformidad con los IFRS.

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

	Tres meses terminados al 31 de marzo de		Por los años que terminaron el 31 de diciembre de,			Pro Forma primer trimestre terminado el 31 de marzo de,	Pro Forma últimos 12 meses terminado el 31 de marzo de,
	2014	2013	2011	2012	2013	2014	2014
	(En miles de pesos, excepto utilidad neta básica por acción que se expresa en pesos)						
Ventas netas.....	\$ 3,992,036	\$ 3,398,746	\$. 10,668,771	\$. 13,519,506	\$15,718,543	\$ 5,432,743	\$ 22,404,929
Costo de ventas.....	1,336,476	1,162,341	3,787,599	4,755,290	5,227,739	1,759,009	7,291,403
Gastos de operación y otros gastos(1).....	2,477,560	2,067,037	6,428,105	7,966,907	9,375,729	3,355,466	13,346,717
EBITDA.....	423,753	373,467	1,123,067	1,608,607	2,038,196	648,454	3,050,460
Utilidad de operación	178,000	169,368	453,067	797,309	1,115,075	318,268	1,766,809
Utilidad neta consolidada.....	68,422	72,952	236,761	401,798	663,320	137,821	1,051,814
Utilidad neta de participación controladora.....	86,778	65,149	209,643	364,918	681,014	156,177	1,095,667
Utilidad neta básica por acción.....	0.12	0.09	0.34	0.57	0.99	N/A	N/A
Inversiones de capital (CAPEX).....	276,272	146,202	1,245,400	2,751,000	3,644,000	N/A	N/A

(1) Gastos de operación y otros gastos representa la suma de arrendamientos, depreciación y amortización, otros costos y gastos de operación y otros gastos (ingresos) neto.

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

	Al 31 de marzo de,		Al 31 de diciembre de,			Pro Forma al 31 de marzo de,
	2014		2011	2012	2013	2014
	(En miles de pesos)					
Total del activo .....	Ps. 12,439,759	Ps. 9,374,174	Ps. 9,797,593	Ps. 12,381,659	Ps. 21,614,405	
Total del pasivo .....	7,951,464	6,081,443	4,968,696	7,878,357	17,126,110	
Total del capital contable.....	4,488,295	3,292,731	4,828,897	4,503,302	4,488,295	
Total del pasivo y capital.....	12,439,759	9,374,174	9,797,593	12,381,659	21,614,405	

	Tres meses terminados al 31 de marzo de,		Por los años terminados al 31 de diciembre de,		
	2014	2013	2011	2012	2013
	(En miles de pesos)				
Reconciliación del EBITDA:					
EBITDA	\$423,753	\$373,467	\$1,123,067	\$1,608,607	\$2,038,196
<i>menos:</i>					
Depreciación y amortización	245,753	204,099	670,000	811,298	923,121
Participación en los resultados de las compañías asociadas	(5,722)	(3,148)	(8,805)	(12,978)	(43,582)
Gastos financieros neto (1)	87,583	55,976	118,094	189,342	210,470
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	96,139	116,540	343,778	620,945	948,187

(1) Gastos financieros neto representa la suma de ingresos por intereses, gastos por intereses y pérdida (utilidad) en cambios neto.

	Al 31 de marzo de	Años terminados al 31 de diciembre de		
	2014	2013	2012	2011
<b>Razones Financieras</b>				
Margen EBITDA	10.6%	13.0%	11.9%	10.5%
Margen Operativo	4.5%	7.1%	5.9%	4.2%
EBITDA/Intereses Pagados	7.3x	8.4 x	6.6 x	7.4x
Deuda Neta/EBITDA <sup>(1)</sup>	2.2x	2.15 x	0.96 x	3.0
ROIC <sup>(2)</sup>	11.5%	11.7%	8.6%	7.0%
ROE <sup>(3)</sup>	14.7%	14.5%	10.5%	7.2%

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

(2) Utilidad de operación después de impuestos / inversión operativa neta = ROIC

(3) Utilidad neta / capital contable = ROE

A continuación se presenta, por el periodo concluido al 31 de marzo de 2014, así como para los últimos tres años una tabla con el número de unidades operativas por marca al término de cada uno de los tres años anteriores 2013, 2012 y 2011.

### Información de Unidades en Operación

Marcas	Al 31 de marzo de		Al 31 de diciembre de	
	2014	2013	2012	2011
Domino's México <sup>(1)</sup>	592	590	584	578
Domino's Colombia <sup>(1)</sup>	39	38	29	22
Burger King México <sup>(2)</sup>	436	436	107	107
Burger King Argentina	73	72	65	58
Burger King Chile	34	34	34	32
Burger King Colombia	16	16	15	10
<b>Total Unidades de Comida Rápida</b>	<b>1,190</b>	<b>1,186</b>	<b>834</b>	<b>807</b>
Starbucks México	419	413	367	337
Starbucks Chile	57	53	41	36
Starbucks Argentina	72	71	64	50
<b>Total Unidades Cafeterías</b>	<b>548</b>	<b>537</b>	<b>472</b>	<b>423</b>
Chili's Grill & Bar	40	39	36	33
California Pizza Kitchen <sup>(3)</sup>	20	19	13	10
P.F. Chang's China Bistro México	14	13	10	9
P.F. Chang's China Bistro LatAm	3	3	1	0
Pei Wei Asian Diner	3	3	2	1
Italianni's <sup>(4)</sup>	63	62	53	0
<b>Total Unidades Comida Casual</b>	<b>143</b>	<b>139</b>	<b>115</b>	<b>53</b>
<b>TOTAL UNIDADES</b>	<b>1881</b>	<b>1,862</b>	<b>1,421</b>	<b>1,283</b>
<b>Total de Unidades Corporativas</b>	<b>1,427</b>	<b>1,411</b>	<b>1,161</b>	<b>1,077</b>
Total de Unidades Subfranquicias	454	451	219	170
Total de Unidades Asociadas	0	0	41	36

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

(2) Incluye las subfranquicias del Sistema Burger King en México

(3) Incluye las subfranquicias de California Pizza Kitchen en México.

(4) Incluye las subfranquicias de Italianni's en México

(5) Excluye las 360 que se integraran a partir de la adquisición de VIPS

Al 31 de marzo de 2014 VIPS contaba con un total de 360 restaurantes de los cuales 262 son operados bajo la marca "Vips", 90 unidades bajo la marca "El Portón", 6 unidades bajo la marca "Ragazzi" y 2 restaurantes bajo la marca "La Finca", mientras que al 31 de diciembre de 2012 con 365.

## 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		
	2013	2012	2011
<b>Ventas Netas por Segmento</b>			
Alimentos y Bebidas México	\$10,371.3	\$8,752	\$7,084
Alimentos y Bebidas Latinoamérica	4,219.3	3,416	2,402
Distribución y Producción	4,330.0	4,032	3,396
<i>Operaciones interCompañías<sup>(2)</sup></i>	(3,202.1)	(2,681)	(2,212)
<b>Total</b>	<b>15,718.5</b>	<b>\$13,519</b>	<b>\$10,669</b>

Cantidad en millones de Pesos	Años terminados al 31 de diciembre de		
	2013	2012	2011
<b>EBITDA por Segmento</b>			
Alimentos y Bebidas México	\$1,562	\$1,374.2	\$840.1
Alimentos y Bebidas Latinoamérica	277.5	214.3	198.7
Distribución y Producción	253.8	206.8	39.6
Otros <sup>(1)</sup>	(55.1)	(186.7)	44.7
<b>Total</b>	<b>2,038.2</b>	<b>\$1,608.6</b>	<b>\$1,123.1</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	Primer Trimestre 2014	Cuarto Trimestre 2013	Tercer Trimestre 2013	Segundo Trimestre 2013	Primer Trimestre 2013
<b>Ventas Netas por Segmento</b>					
Alimentos y Bebidas México	\$2,726.8	\$2,873.8	\$2,635.9	\$2,585.0	\$2,276.5
Alimentos y Bebidas Latinoamérica	997.4	1,254.9	1,172.6	968.0	824.0
Distribución y Producción	1,098.9	1,209.3	1,088.7	1,055.0	976.6
<i>Operaciones interCompañías<sup>(3)</sup></i>	(831.0)	(921.1)	(814.8)	(788.0)	(678.3)
<b>Total</b>	<b>3,992.0</b>	<b>4,416.8</b>	<b>4,082.3</b>	<b>3,821.0</b>	<b>3,398.7</b>

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



EBITDA por Segmento	Primer Trimestre 2014	Cuarto Trimestre 2013	Tercer Trimestre 2013	Segundo Trimestre 2013	Primer Trimestre 2013
Alimentos y Bebidas México	\$311.2	\$391.9	\$401.2	\$382.0	\$343.7
Alimentos y Bebidas Latinoamérica	53.2	98.2	107.9	48.0	23.7
Distribución y Producción	73.3	97.3	60.8	40.0	0.2
Otros <sup>(4)</sup>	(13.9)	26.5	(24.0)	35.0	5.9
<b>EBITDA Consolidado</b>	<b>423.8</b>	<b>613.8</b>	<b>545.9</b>	<b>505.0</b>	<b>373.5</b>

(4) En "Otros" se incluyen las operaciones de las Compañías prestadoras de servicios, la inmobiliaria y la tenedora.

	Años terminados el 31 de diciembre de,			Tres meses terminados el 31 de marzo de,	
	2011	2012	2013	2013	2014
(en miles de pesos)					
EBITDA Reconciliación Alimentos y Bebidas, Mexico:					
EBITDA.....	\$ 840.1	\$ 1,374.2	\$ 1,562.0	\$ 360.4	\$ 311.2
<i>menos:</i>					
Depreciación y amortización .....	478.3	558.3	637.0	138.8	174.8
Gastos financieros netos(1).....	4.0	58.8	34.7	9.9	6.0
Utilidad antes de impuestos a la utilidad.....	357.8	757.1	890.3	211.7	130.4

(1) Representa la suma de ingresos por intereses, gastos por intereses y pérdida (utilidad) en cambios neto.

	Años terminados el 31 de diciembre de,			Tres meses terminados el 31 de marzo de,	
	2011	2012	2013	2013	2014
(en miles de pesos)					
EBITDA Reconciliación Alimentos y Bebidas, Latinoamérica:					
EBITDA.....	\$ 198.7	\$ 214.3	\$ 277.5	\$ 23.7	\$ 53.2
<i>menos:</i>					
Depreciación y amortización .....	130.4	168.4	177.5	39.0	41.1
Participación en los resultado de las compañías asociadas .....	(8.8)	(13.0)	0	(3.1)	0
Gastos financieros neto(1).....	13.9	23.8	45.8	9.1	20.6
Utilidad antes de impuestos a la utilidad.....	63.2	35.1	54.2	(21.3)	(8.5)

(1) Representa la suma de ingresos por intereses, gastos por intereses y pérdida (utilidad) en cambios neto.

	Años terminados el 31 de diciembre de,			Tres meses terminados el 31 de marzo de,	
	2011	2012	2013	2013	2014
(miles de pesos)					
EBITDA Reconciliación Distribución y Producción:					
EBITDA.....	\$ 39.6	\$ 206.8	\$ 253.8	\$ 30.5	\$ 73.3
<i>menos:</i>					
Depreciación y amortización .....	31.0	51.4	61.3	7.6	16.9
Gastos financieros neto(1).....	37.0	43.4	8.4	0.0	5.6
Utilidad antes de impuestos a la utilidad.....	(28.4)	112.0	184.1	22.9	50.7

(1) Representa la suma de ingresos por intereses, gastos por intereses y pérdida (utilidad) en cambios neto.

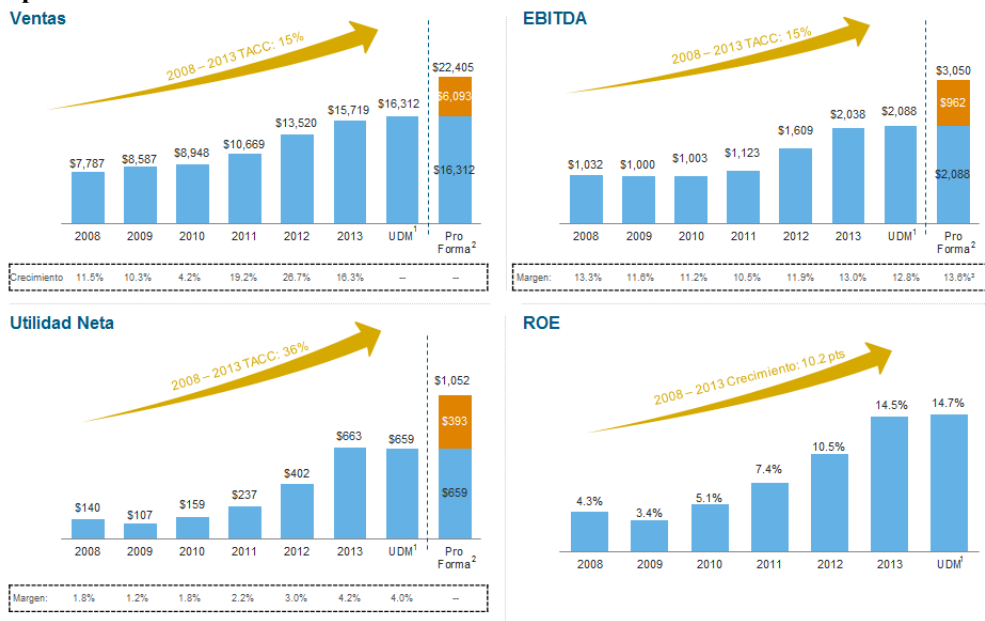
Los ingresos de Alsea por la venta de alimentos y bebidas corresponden a ventas de todas sus unidades, incluyendo Domino's Pizza, Burger King, Starbucks, Chili's Grill & Bar, California Pizza Kitchen, P.F. Chang's China Bistro, Pei Wei Asian Diner e Italianni's.

### 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. En el caso de VIPS, los ingresos se efectúan en la República Mexicana. Nuestro modelo de negocio incluye el respaldo a todas sus unidades de negocio a través de un Centro de Soporte y Servicios Compartidos, brindando apoyo en procesos administrativos, de desarrollo y de cadena de suministro en los 5 países en donde operamos.

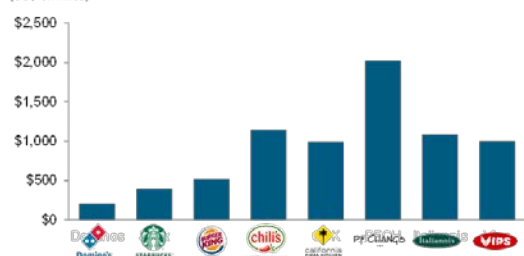
En México contamos con todas las marcas de nuestro portafolio, mientras que en Argentina tenemos presencia con Burger King, Starbucks, y PF Chang's, en Colombia con Domino's Pizza, Burger King, Starbucks y PF Chang's, en Chile con Burger King, Starbucks y PF Chang's, y finalmente en Brasil con PF Chang's, lo que nos consolida como una empresa líder en América Latina con un portafolio extenso y variado en el mercado de alimentos y bebidas.

### Desempeño Financiero Histórico

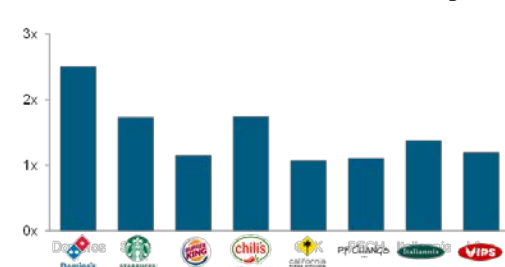


Nota: Números en millones de pesos.  
 1. UDM a Marzo 31 del 2014.  
 2. Proforma UDM a Marzo 31 del 2014.  
 3. Margen calculado dividiendo EBITDA por ventas.

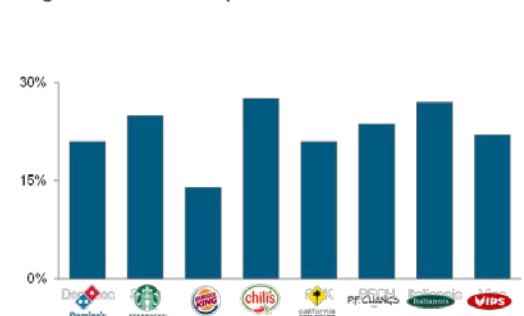
### Inversión Promedio (US\$ en miles)



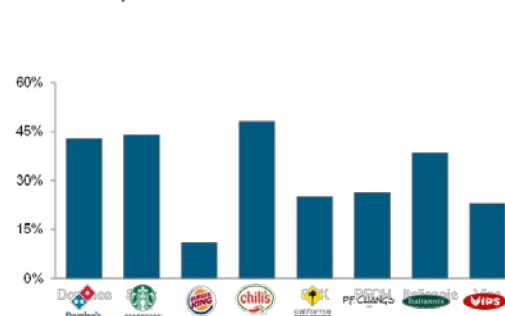
### Ventas Anuales / Inversión Métricas Clave por Marca (2013)



### Margen EBITDA — Nivel por Tienda



### ROI — Nivel por Tienda



Fuente: Documentos presentados por las Compañías.  
 Nota: Métricas clave para las tiendas en México basado en números al 31 de Diciembre de 2013.

**3. INFORMACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADA POR LOS TRIMESTRES TERMINADOS EL 31 DE MARZO DE 2014 Y 2013, ASÍ COMO POR LOS AÑOS QUE TERMINARON EL 31 DE DICIEMBRE DE 2013, 2012 y 2011.**

A continuación se presenta la información consolidada intermedia (no auditada) al primer trimestre de 2014 y 2013, concluido el día 31 de marzo de 2014 y 2013, y que se adjuntan en los Anexos sección VII al Prospecto:

**ALSEA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS**  
**ESTADOS DE POSICIÓN FINANCIERA CONSOLIDADOS**  
**AL 31 DE MARZO DE 2014 Y AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**  
**(En miles de pesos nominales)**

	<b>31 de marzo, 2014 (No auditado)</b>	<b>31 de diciembre, 2013 (Auditado)</b>
<b>ACTIVO</b>		
Circulante:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 530,784	\$ 663,270
Clientes	350,679	360,104
Otras cuentas y documentos por cobrar	233,668	268,714
Inventarios	577,106	641,880
Impuestos por recuperar	414,569	369,350
Pagos anticipados	330,078	304,323
<b>Total de activo circulante</b>	<b>2,436,884</b>	<b>2,607,641</b>
Depósitos en garantía	133,504	128,108
Inversiones en acciones de asociadas	794,387	788,665
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades, neto	4,666,136	4,610,942
Activos intangibles	3,319,866	3,263,896
Impuestos a la utilidad diferidos	1,088,982	1,001,907
<b>Activo de activo no circulante</b>	<b>10,002,875</b>	<b>9,793,518</b>
<b>Total del activo</b>	<b>\$ 12,439,759</b>	<b>\$ 12,401,159</b>
<b>PASIVO</b>		
Pasivos		
Vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo	\$ 556,133	\$ 388,486
Proveedores	1,214,621	1,408,565
Cuentas por pagar y pasivos acumulados	173,661	170,862
Provisiones	809,064	730,727
Impuestos a la utilidad	353,136	360,947
Impuesto por consolidación fiscal	10,111	10,111
<b>Total del pasivo circulante</b>	<b>3,116,726</b>	<b>3,069,698</b>
Deuda a largo plazo, excluyendo vencimientos circulantes	2,064,927	2,166,281
Certificados Bursátiles	2,489,609	2,488,850
Otros pasivos	93,145	64,721
Impuesto por consolidación fiscal	15,923	15,923
Impuesto a la utilidad diferido	94,729	19,500
Obligaciones laborales	76,405	72,884
<b>Total del pasivo no circulante</b>	<b>4,834,738</b>	<b>4,828,159</b>
<b>Total del pasivo</b>	<b>\$ 7,951,464</b>	<b>\$ 7,897,857</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>		

Capital social	403,339	403,339
Prima en emisión de acciones	2,037,390	2,037,390
Utilidades retenidas	1,600,655	1,512,464
Reserva para recompra de acciones	569,271	569,271
Otras partidas de la utilidad integral	<u>(351,647)</u>	<u>(251,037)</u>
Participación controladora	<u>4,259,008</u>	<u>4,271,427</u>
Participación no controladora	<u>229,287</u>	<u>231,875</u>
<b>Total del capital contable</b>	<b><u>4,488,295</u></b>	<b><u>\$ 4,503,302</u></b>
<b>Total del pasivo y el capital contable</b>	<b><u>\$ 12,439,759</u></b>	<b><u>\$ 12,401,159</u></b>

**ALSEA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS**  
**ESTADOS DE RESULTADOS CONSOLIDADOS POR LOS TRES MESES**  
**TERMINADOS EL 31 DE MARZO DE 2014 Y 2013**  
**(En miles de pesos nominales)**

	Tres meses terminados el	
	31 de Marzo,	
	2014	2013
Ventas netas	\$ 3,992,036	\$ 3,398,746
Costo de ventas	1,336,476	1,162,341
Gastos de operación	2,231,807	1,862,938
Depreciación y amortización	245,753	204,099
Utilidad de operación	<b>178,000</b>	<b>169,367</b>
Intereses pagados-neto	85,346	33,224
Pérdida (utilidad) cambiaria	2,237	22,752
	87,583	55,975
Participación en los resultados de compañías asociadas	5,722	3,148
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>96,139</b>	<b>116,540</b>
Impuesto a la utilidad	27,717	43,588
<b>Utilidad neta consolidada</b>	<b>68,422</b>	<b>72,952</b>
Interés minoritario	-18,356	7,803
Utilidad neta mayoritaria	\$ <b>86,778</b>	\$ <b>65,149</b>

**ALSEA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS**  
**ESTADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO CONSOLIDADOS POR LOS TRES MESES**  
**TERMINADOS EL 31 DE MARZO DE 2014 Y 2013**  
(En miles de pesos nominales)

	<b>marzo 31,</b>	<b>marzo 31,</b>
	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Flujos de efectivo de actividades de operación		
Utilidad neta	\$68,422	\$72,952
Ajustes por:		
Impuestos a la utilidad reconocidos en resultados	27,717	43,588
Participacion en las utilidades de compañías asociadas	(5,722)	(3,148)
Costos financieros reconocidos en resultados	90,372	44,542
Ingreso por intereses	(5,026)	(11,318)
Pérdida en bajas de equipo de tienda y propiedades	7,029	3,526
Provisiones	78,337	102,312
Depreciacion y amortizacion	<u>245,753</u>	<u>204,099</u>
	506,882	456,553
Clientes	(3,712)	7,545
Otras cuentas por cobrar	(38,309)	33,805
Inventarios	40,470	107,996
Proveedores	(134,920)	(41,137)
Pagos anticipados	(43,217)	(141,546)
Depositos en garantia	(5,396)	(4,649)
Impuestos a la utilidad pagados	(169,503)	(114,299)
Otros pasivos	31,138	(45,724)
Obligaciones laborales	<u>3,521</u>	<u>5,208</u>
Flujos netos de efectivo de actividades de operación	186,954	263,752
Actividades de inversion		
Intereses cobrados	5,026	11,318
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	(228,848)	(168,933)
Adquisicion de derechos de uso de marca y otros intangibles	(85,765)	(61,633)
Flujo neto de efectivo de actividades de inversion	<u>(309,587)</u>	<u>(219,248)</u>
Actividades de financiamiento		
Creditos bancarios	174,730	
Amortizacion de financiamientos bancarios	(99,042)	(55,170)
Credito bursatiles	759	
Intereses pagados	(90,372)	(44,542)
Dividendos pagados	0	(30,600)

Flujo neto de efectivo utilizados en actividades de financiamiento	<u>(13,925)</u>	<u>(130,312)</u>
Disminución neto de efectivo y equivalentes de efectivo	(136,558)	(86,808)
Efectos cambiarios en el valor del efectivo	4,072	3,152
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del periodo	<u>663,270</u>	<u>932,594</u>
al final del periodo	<u><u>\$530,784</u></u>	<u><u>\$849,218</u></u>

A continuación se presenta la información consolidada a 2013, 2012 y 2011, concluido al día 31 de diciembre, y que se adjuntan en los Anexos sección VII al Prospecto:

**ALSEA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS**  
**ESTADOS DE POSICIÓN FINANCIERA CONSOLIDADOS**  
**Al 31 DE DICIEMBRE DE 2013, 2012 Y 2011**  
**(En miles de pesos nominales)**

	31 de diciembre, 2013		31 de diciembre, 2012		31 de diciembre, 2011
<b>ACTIVO</b>					
Circulante:					
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 663,270	\$	932,594	\$	739,379
Clientes neto	360,104		339,481		219,350
Otras cuentas por cobrar	268,714		196,450		166,228
Inventarios neto	641,880		550,394		403,130
Impuestos al valor agregado y otros impuestos por recuperar	369,350		272,254		243,736
Pagos anticipados	304,323		184,201		128,631
Depósitos en garantía	-		-		2,262,800
Activo circulante	2,607,641		2,475,374		4,163,254
Depósitos en garantía	128,108		110,020		86,991
	788,665		40,296		30,394
Inversiones en acciones de compañías asociadas					
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades, neto	4,610,942		3,924,108		3,472,420
Activos intangibles, neto	3,263,896		2,418,830		928,695
Impuestos a la utilidad diferidos	982,407		828,965		692,420
<b>Activo Total</b>	<b>\$ 12,381,659</b>	<b>\$</b>	<b>9,797,593</b>	<b>\$</b>	<b>9,374,174</b>
<b>PASIVO</b>					
A corto plazo:					
Vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo	\$ 388,486	\$	396,647		185,333
Proveedores	\$ 1,408,565	\$	1,129,612		1,021,424
Cuentas por pagar y pasivos acumulados	170,862		209,669		117,633
Provisiones	730,727		661,735		571,730
Impuestos a la utilidad	360,947		189,749		87,638
Impuestos a la utilidad por consolidación fiscal	10,111		6,885		7,089
Pasivo a corto plazo	3,069,698		2,594,297		1,990,847
A largo plazo:					
Deuda a largo plazo, excluyendo vencimientos circulantes	2,166,281		2,077,833		2,877,667
Certificados Bursátiles	2,488,850		-		993,531
Otros pasivos	64,721		58,787		24,924
Impuesto a la utilidad por consolidación fiscal	15,923		186,569		162,724
Beneficios al retiro a empleados	72,884		51,210		31,750
Pasivo a largo plazo	4,808,659		2,374,399		4,090,596
<b>Pasivo Total</b>	<b>7,878,357</b>		<b>4,968,696</b>		<b>6,081,443</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>					
Capital social	403,339		403,339		362,461
Prima en emisión de acciones	2,037,390		2,466,822		1,092,047
Utilidades retenidas	1,512,464		1,173,693		1,118,767
Reserva para recompra de acciones	569,271		564,201		383,903



Otras partidas de la utilidad integral	(251,037)	(87,347)	36,750
Capital contable atribuible a la participación controladora	4,271,427	4,520,708	2,993,928
Participación no controladora	231,875	308,189	298,803
<b>Total Capital Contable</b>	<b>4,503,302</b>	<b>4,828,897</b>	<b>3,292,731</b>
<b>Suma el Pasivo y el Capital Contable</b>	<b>\$ 12,381,659</b>	<b>\$ 9,797,593</b>	<b>9,374,174</b>

**ALSEA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS**  
**ESTADOS DE RESULTADOS CONSOLIDADOS POR LOS DOCE MESES**  
**TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2013, 2012 Y 2011**  
**(En miles de pesos nominales)**

	Doce meses terminados el		
	31 de diciembre,		
	2013	2012	2011
<b>Ventas netas</b>	\$ 15,718,543	\$ 13,519,506	10,668,771
Costo de ventas	5,227,739	4,755,290	3,787,599
Gastos de operación	8,452,608	7,155,609	5,766,325
Depreciación y amortización	923,121	811,298	661,780
<b>Utilidad de operación</b>	<b>1,115,075</b>	<b>797,309</b>	<b>453,067</b>
Intereses pagados - neto	202,345	198,061	131,005
Pérdida (utilidad) cambiaria – neta	8,125	(8,719)	(12,911)
Participación en los resultados de compañías asociadas	43,582	12,978	8.805
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>948,187</b>	<b>620,945</b>	<b>343,778</b>
Impuesto a la utilidad	284,867	219,147	107,017
<b>Utilidad neta consolidada</b>	<b>663,320</b>	<b>401,798</b>	<b>236,761</b>
Interés minoritario	(17,694)	36,880	27,118
<b>Utilidad neta mayoritaria</b>	<b>\$ 681,014</b>	<b>\$ 364,918</b>	<b>\$ 209,643</b>

**ALSEA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS**  
**ESTADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO CONSOLIDADOS POR LOS DOCE MESES**  
**TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2013, 2012 Y 2011**

(En miles de pesos nominales)

	diciembre 31, 2013	diciembre 31, 2012	Diciembre 31, 2011
Actividades de operación:			
Utilidad neta consolidada	\$ 663,320	\$ 401,798	236,761
Ajustes por:			
Impuestos a la utilidad reconocidos en resultados	284,867	219,147	107,017
Participación en las utilidades de compañías asociadas	(43,582)	(12,978)	(8,805)
Costos financieros reconocidos en resultados	241,389	245,104	151,692
Ingreso por inversión reconocido en resultados	(39,044)	(47,043)	(20,687)
Baja de equipo de tienda y propiedades	24,386	64,200	34,099
Provisiones	68,993	90,005	207,138
Depreciación y amortización	923,121	811,298	670,000
Costo por compra de la participación no controladora	-	(11,748)	
Efecto de valuación de instrumentos financieros	-	(9,963)	9,166
	<u>2,123,450</u>	<u>1,749,820</u>	<u>1,386,381</u>
Cambios en el capital de trabajo			
Clientes	(15,629)	(79,917)	(10,809)
Impuestos por recuperar	-	(758)	(25,699)
Otras cuentas por cobrar	(84,317)	(23,263)	(126,745)
Inventarios	(82,506)	(100,418)	(49,480)
Pagos anticipados	(102,645)	(38,332)	(8,823)
Depósitos en garantía	(18,088)	(23,029)	(37,622)
Proveedores	264,222	80,640	272,415
Impuestos pagados	(456,397)	(220,337)	(167,200)
Otros pasivos	(41,453)	85,066	17,514
Obligaciones laborales	<u>21,674</u>	<u>19,460</u>	<u>9,253</u>
Flujo neto de efectivo generado en actividades de operación	<u>1,608,311</u>	<u>1,448,932</u>	<u>1,259,186</u>
Flujos de efectivo de actividades de inversión			
Intereses cobrados	39,044	47,043	20,687
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades	(1,127,548)	(921,123)	(939,845)
Activos intangibles	(339,428)	(220,542)	(235,904)
Deposito en garantía			(2,262,800)
Rembolso de depósito en garantía		2,262,800	
Adquisiciones de negocio y otras inversiones, neto del	(1,764,508)	(1,765,000)	

efectivo recibido			
Flujo neto de efectivo de actividades de inversión	<u>(3,192,440)</u>	<u>(596,822)</u>	<u>(3,417,862)</u>
Flujos de efectivo por actividades de financiamiento			
Créditos bancarios	2,538,686	75,092	2,706,233
Amortización de financiamientos bancarios	(2,449,815)	(750,168)	(537,317)
Emisión de certificados bursátiles	2,488,850	-	1,000,000
Amortización de emisión de certificados bursátiles	-	(1,000,000)	(700,000)
Incremento en el capital social, neto de prima y gastos por emisión de acciones	-	1,115,022	
Intereses pagados	(241,389)	(245,104)	(151,692)
Dividendos pagados	(343,880)	-	(122,648)
Otras partidas	-	(27,000)	26,515
Compra de participación no controladora	(683,441)	(15,262)	
Recompra de acciones	(67,927)	(13,151)	26,083
Colocación de acciones recompradas	<u>72,997</u>	<u>199,350</u>	
Flujo neto de efectivo de actividades de financiamiento	<u>1,314,081</u>	<u>(661,221)</u>	<u>2,247,174</u>
(Disminución) incremento neto de efectivo y de equivalentes de efectivo	(270,048)	190,889	88,498
Efectos cambiarios en el valor del efectivo	724	2,326	10,678
Efectivo y equivalentes de efectivo:			
Al inicio del periodo	<u>932,594</u>	<u>739,379</u>	<u>640,203</u>
Al final del periodo	<u>\$ 663,270</u>	<u>\$ 932,594</u>	<u>739,379</u>

#### **4. INFORMACIÓN FINANCIERA PRO FORMA NO AUDITADA, POR LOS PERIODOS DE TRES MESES QUE TERMINARON EL 31 DE MARZO DE 2014 Y 2013, ASÍ COMO POR EL AÑO QUE TERMINÓ EL 31 DE DICIEMBRE DE 2013.**

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 septiembre de 2013 Alsea celebró un contrato de compraventa (el “Contrato de Compraventa”) con Wal-Mex, conforme al cual y sujeto a las condiciones previstas en el mismo, incluyendo sin limitar la autorización de la COFECE respecto de dicha transacción, Alsea adquirió de Wal-Mex y de ciertas subsidiarias de Wal-Mex (conjuntamente, los “Vendedores”), (i) las partes sociales representativas de la totalidad del capital social de cada una de ARE, Operadora Vips, Servicios Ejecutivos de Restaurantes y Holding de Restaurantes (las “Partes Sociales”), (ii) la propiedad de las marcas “Vips”, “El Portón”, “Ragazzi” y “La Finca”, y otros derechos de propiedad intelectual relacionados (la “Propiedad Intelectual”) y (iii) la propiedad de ciertos bienes inmuebles y construcciones (los “Bienes Inmuebles”), así como los derechos y obligaciones derivados de ciertos contratos de arrendamiento relacionados con ciertos bienes inmuebles vinculados al negocio, a un precio de \$8,200,000,000.00 (ocho mil doscientos millones de Pesos 00/100), cantidad ajustada al cierre de la adquisición (en adelante, el “Precio de Adquisición”) de conformidad con los mecanismos de ajuste al precio previstos en el Contrato de Compraventa, lo cual dependerá principalmente del capital de trabajo, pasivos y efectivo del negocio a dicha fecha.

Con motivo de la adquisición de VIPS arriba referida, la CNBV nos ha requerido preparar información financiera Pro Forma con las siguientes bases de presentación:

- a. Estados de situación financiera consolidados auditados de Alsea al 31 de diciembre de 2013 y no auditados al 31 de marzo de 2014, presentados con base en IFRS y los estados de situación financiera auditados de VIPS al 31 de diciembre de 2013 y no auditados al 31 de marzo de 2014 con base en IFRS.
- b. Estados de resultados consolidados auditados de Alsea por el año terminado el 31 de diciembre de 2013 y no auditados por los períodos de tres meses terminados el 31 de marzo de 2014 y 2013, presentados con base en IFRS, y los estados de resultados auditados de OVI y ARE por el año terminado el 31 de diciembre de 2013 y por los períodos de tres meses terminados el 31 de marzo de 2014 y 2013 y auditados de Servicios Ejecutivos de Restaurantes y Holding de Restaurantes por el período del 26 de abril al 31 de diciembre de 2013 y no auditados por el período de tres meses terminados el 31 de marzo de 2014 preparados con base en IFRS.

Los ajustes Pro Forma al 31 de marzo de 2014 y 2013, así como al 31 de diciembre de 2013, 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 las deudas a contratar, así como diversas partidas incluidas en los propia información financiera Pro Forma. La información no pretende representar los resultados de las operaciones o la situación financiera de Alsea como si VIPS 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 VII al Prospecto:

# Estados de situación financiera pro forma no auditados

Al 31 de marzo de 2014 y 31 de diciembre de 2013

(En miles de pesos)

	31 de marzo de 2014							31 de diciembre de 2013									
	Alsea cifras consolidadas base (no auditado) (Nota 2a)	VIPS				Más (menos)		Cifras pro forma	Alsea cifras consolidadas base (Nota 2a)	VIPS				Más (menos)		Cifras pro forma	
		OVI (no auditado) (Nota 2a)	ARE (no auditado) (Nota 2a)	SRE (no auditado) (Nota 2a)	HRE (no auditado) (Nota 2a)	Ajustes pro forma (Nota 3)	OVI (Nota 2a)			ARE (Nota 2a)	SER (Nota 2a)	ARE (Nota 2a)	Ajustes pro forma (Nota 3)				
<b>Activo</b>																	
Circulante:																	
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 530,784	\$ 314,278	\$ 81,597	\$ 58,202	\$ 132,976	\$ (587,053)	3a y 3f	\$ 530,784	\$ 663,270	\$ 432,498	\$ 114,131	\$ 16,456	\$ 19,142	\$ (582,227)	3a y 3f	\$ 663,270	
Clientes, neto	350,679	13,866	255	1,628	2,820	(252)	3b y 3f	368,996	360,104	39,351	-	-	-	3,959	3b y 3f	403,414	
Impuesto al valor agregado y otros impuestos por recuperar	414,569	50,676	15,310	-	28,639	(4,271)	3c y 3f	504,923	369,350	48,656	-	-	22,749	(47,502)	3c y 3f	393,253	
Cuenta por cobrar a partes relacionada	-	10,866	152,011	27,234	57,369	(247,480)	3d y 3f	-	-	38,110	121,356	66,553	156,508	(382,527)	3d y 3f	-	
Otras cuentas por cobrar	233,668	16,795	-	-	-	(16,795)	3b y 3f	233,668	268,714	-	35	1,794	2,333	-	-	272,876	
Inventarios, neto	577,106	204,633	-	-	-	-	-	781,739	641,880	197,755	-	-	-	-	-	839,635	
Pagos anticipados	330,078	-	88	512	-	21,742	3e y 3f	352,420	304,323	17,518	24	-	-	22,059	3e y 3f	343,924	
<b>Total activo circulante</b>	<b>2,436,884</b>	<b>611,114</b>	<b>249,261</b>	<b>87,576</b>	<b>221,804</b>	<b>(834,109)</b>		<b>2,772,530</b>	<b>2,607,641</b>	<b>773,888</b>	<b>235,546</b>	<b>84,803</b>	<b>200,732</b>	<b>(986,238)</b>		<b>2,916,372</b>	
Activos a largo plazo:																	
Depósitos en garantía	133,504	21,742	-	-	-	(21,742)	3e y 3f	133,504	128,108	22,059	-	-	-	(22,059)	3e	128,108	
Inversiones en acciones de compañía asociada	794,387	-	-	-	-	-	-	794,387	788,665	-	-	-	-	-	-	788,665	
Equipo de tienda, mejoras a locales arrendados y propiedades, neto	4,666,136	1,893,778	395,055	31,275	-	649,750	3f	7,635,994	4,610,942	1,954,356	400,968	34,360	-	638,125	3f	7,638,751	
Activos intangibles, neto	3,319,866	39	-	1	-	5,830,758	3f	9,150,664	3,263,896	53	-	1	-	5,822,940	3f	9,086,890	
Impuesto a la utilidad diferido	1,088,982	-	22,595	2,812	12,937	-	-	1,127,326	1,001,907	-	24,428	5,425	5,671	-	-	1,037,431	
<b>Total activo a largo plazo</b>	<b>10,002,875</b>	<b>1,915,559</b>	<b>417,650</b>	<b>34,088</b>	<b>12,937</b>	<b>6,458,766</b>		<b>18,841,875</b>	<b>9,793,518</b>	<b>1,976,468</b>	<b>425,396</b>	<b>39,786</b>	<b>5,671</b>	<b>6,439,006</b>		<b>18,679,845</b>	
<b>Total activo</b>	<b>\$ 12,439,759</b>	<b>\$ 2,526,673</b>	<b>\$ 666,911</b>	<b>\$ 121,664</b>	<b>\$ 234,741</b>	<b>\$ 5,624,657</b>		<b>\$ 21,614,405</b>	<b>\$ 12,401,159</b>	<b>\$ 2,750,356</b>	<b>\$ 660,942</b>	<b>\$ 124,589</b>	<b>\$ 206,403</b>	<b>\$ 5,452,768</b>		<b>\$ 21,596,217</b>	
<b>Pasivo</b>																	
Pasivo circulante:																	
Vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo	\$ 556,133	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,200,000	3g y 3f	\$ 5,756,133	\$ 388,486	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,200,000	3g y 3f	\$ 5,588,486	
Proveedores	1,214,621	129,962	-	-	-	54,822	3b y 3f	1,399,405	1,408,565	182,351	-	-	-	18,707	3b y 3f	1,609,623	
Cuenta por pagar a partes relacionadas	-	109,532	10,365	35,798	115,484	(271,179)	3d y 3f	-	-	272,121	10,789	34,832	85,205	(402,947)	3d y 3f	-	
Cuentas por pagar y pasivos acumulados	173,661	181,721	4,645	43,450	60,386	(78,388)	3h y 3f	385,475	170,862	187,934	4,967	56,676	53,090	(96,963)	3h y 3f	376,566	
Provisiones	809,064	-	-	-	-	-	-	809,064	730,727	-	-	-	-	-	-	730,727	
Impuestos a la utilidad	353,136	22,308	8,832	34,077	51,144	(11,096)	3c y 3f	458,401	360,947	42,359	22,219	33,018	61,795	(46,568)	3c y 3f	473,770	
Impuestos a la utilidad por consolidación fiscal	10,111	-	-	-	-	-	-	10,111	10,111	-	-	-	-	-	-	10,111	
<b>Total del pasivo circulante</b>	<b>3,116,726</b>	<b>443,523</b>	<b>23,842</b>	<b>113,325</b>	<b>227,014</b>	<b>4,894,159</b>		<b>8,818,589</b>	<b>3,069,698</b>	<b>684,765</b>	<b>37,975</b>	<b>124,526</b>	<b>200,090</b>	<b>4,672,229</b>		<b>8,789,283</b>	
Pasivo a largo plazo:																	
Deuda a largo plazo, excluyendo vencimientos circulares	2,064,927	-	-	-	-	3,000,000	3g y 3f	5,064,927	2,166,281	-	-	-	-	3,000,000	3g y 3f	5,166,281	
Créditos bursátiles	2,489,609	-	-	-	-	-	-	2,489,609	2,488,850	-	-	-	-	-	-	2,488,850	
Otros pasivos	93,145	317,946	17,949	-	-	-	-	429,040	64,721	326,134	18,245	-	-	-	-	409,100	
Impuestos por consolidación fiscal	15,923	-	-	-	-	-	-	15,923	15,923	-	-	-	-	-	-	15,923	
Impuestos a la utilidad diferidos	94,729	108,228	-	-	-	-	-	202,957	19,500	105,321	-	-	-	-	-	124,821	
Beneficios al retiro a empleados	76,405	-	-	12,479	16,181	-	-	105,065	72,884	-	-	11,797	13,976	-	-	98,657	
<b>Total pasivo a largo plazo</b>	<b>4,834,738</b>	<b>426,174</b>	<b>17,949</b>	<b>12,479</b>	<b>16,181</b>	<b>3,000,000</b>		<b>8,307,521</b>	<b>4,828,159</b>	<b>431,455</b>	<b>18,245</b>	<b>11,797</b>	<b>13,976</b>	<b>3,000,000</b>		<b>8,303,632</b>	
<b>Total pasivo</b>	<b>7,951,464</b>	<b>869,697</b>	<b>41,791</b>	<b>125,804</b>	<b>243,195</b>	<b>7,894,159</b>		<b>17,126,110</b>	<b>7,897,857</b>	<b>1,116,220</b>	<b>56,220</b>	<b>136,323</b>	<b>214,066</b>	<b>7,672,229</b>		<b>17,092,915</b>	
<b>Capital contable</b>																	
Capital social	403,339	5,820,300	421,457	100	100	(6,241,957)	3i	403,339	403,339	5,820,300	421,457	100	100	(6,241,957)	3i	403,339	
Prima en emisión de acciones	2,037,390	-	-	-	-	-	-	2,037,390	2,037,390	-	-	-	-	-	-	2,037,390	
Utilidades retenidas (pérdidas acumuladas) y reserva legal	1,600,655	(4,163,324)	203,663	(1,361)	(5,041)	3,966,063	3i	1,600,655	1,512,464	(4,186,164)	183,265	(8,955)	(4,250)	4,016,104	3i	1,512,464	
Reserva para compra de acciones	569,271	-	-	-	-	-	-	569,271	569,271	-	-	-	-	-	-	569,271	
Otras partidas de utilidad integral	(351,647)	-	-	(2,879)	(3,513)	6,392	3i	(351,647)	(251,037)	-	-	(2,879)	(3,513)	6,392	3i	(251,037)	
Participación controladora	4,259,008	1,656,976	625,120	(4,140)	(8,454)	(2,269,502)	-	4,259,008	4,271,427	1,634,136	604,722	(11,734)	(7,663)	(2,219,461)	-	4,271,427	
Participación no controladora	229,287	-	-	-	-	-	-	229,287	231,875	-	-	-	-	-	-	231,875	
<b>Total capital contable (deficiencia en el capital contable)</b>	<b>4,488,295</b>	<b>1,656,976</b>	<b>625,120</b>	<b>(4,140)</b>	<b>(8,454)</b>	<b>(2,269,502)</b>		<b>4,488,295</b>	<b>4,503,302</b>	<b>1,634,136</b>	<b>604,722</b>	<b>(11,734)</b>	<b>(7,663)</b>	<b>(2,219,461)</b>		<b>4,503,302</b>	
<b>Suma del pasivo y el capital contable</b>	<b>\$ 12,439,759</b>	<b>\$ 2,526,673</b>	<b>\$ 666,911</b>	<b>\$ 121,664</b>	<b>\$ 234,741</b>	<b>\$ 5,624,657</b>		<b>\$ 21,614,405</b>	<b>\$ 12,401,159</b>	<b>\$ 2,750,356</b>	<b>\$ 660,942</b>	<b>\$ 124,589</b>	<b>\$ 206,403</b>	<b>\$ 5,452,768</b>		<b>\$ 21,596,217</b>	

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros pro forma no auditados.

## Estados de resultados pro forma no auditados

Por los tres meses terminados el 31 de marzo de 2014 y 2013, y por el año terminado el 31 de diciembre de 2013  
(En miles de pesos)

	31 de marzo de 2014							31 de diciembre de 2013							31 de marzo de 2013							
	VIPS				Más (menos)			VIPS				Más (menos)			VIPS			Más (menos)				
	Alsa cifras consolidadas base (no auditado) (Nota 2b)	OVI (no auditado) (Nota 2b)	ARE (no auditado) (Nota 2b)	SRE(no auditado) (Nota 2b)	HRE (no auditado) (Nota 2b)	Ajustes pro forma (Nota 3)	Cifras pro forma	Alsa cifras consolidadas base (Nota 2b)	OVI (Nota 2b)	ARE (Nota 2b)	SRE (Nota 2b)	HRE (Nota 2b)	Ajustes pro forma (Nota 3)	Cifras pro forma	Alsa cifras consolidadas base (Nota 2b)	OVI (no auditado) (Nota 2b)	ARE (no auditado) (Nota 2b)	Ajustes pro forma (Nota 3)	Cifras pro forma			
Ventas netas	\$ 3,992,036	\$ 1,459,596	\$ 46,323	\$ 142,858	\$ 272,504	\$ (480,574)	3j	\$ 5,432,743	\$ 15,718,543	\$ 6,204,924	\$ 214,439	\$ 308,872	\$ 629,638	\$ (1,233,371)	3j	\$ 21,843,045	\$ 3,398,746	\$ 1,491,749	\$ 59,937	\$ (79,573)	3j	\$ 4,870,859
Costo de ventas	1,336,476	389,990	-	-	-	32,543	3j	1,759,009	5,227,739	1,791,757	-	-	-	122,981	3j	7,142,477	1,162,341	417,097	-	30,645	3j	1,610,083
Gastos de operación	2,497,145	1,033,011	20,550	131,863	268,610	(578,138)	3k	3,373,041	9,398,528	4,245,067	107,055	319,844	631,436	(1,611,925)	3k	13,090,005	2,057,657	1,056,386	32,485	(194,100)	3k	2,952,428
Otros gastos (ingresos), neto	(19,585)	1,005	(735)	(603)	3,587	(1,244)		(17,575)	(22,799)	2,223	(117,457)	(478)	2,056	(491)		(136,946)	9,380	276	(1,307)	1,031		9,380
Intereses pagados (cobrados), neto	85,346	2,854	(2,632)	(749)	1,437	65,107	3l	152,861	202,345	58,121	(20,108)	1,912	2,308	155,747	3l	400,325	33,224	9,716	(6,282)	65,635	3l	102,293
Pérdida cambiaria, neta	<u>2,237</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>		<u>2,237</u>	<u>8,125</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>		<u>8,125</u>	<u>22,752</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>		<u>22,752</u>
	90,417	32,736	29,140	10,849	(1,130)	1,158		163,170	904,605	107,756	244,949	(12,406)	(6,162)	100,317		1,339,059	113,392	8,274	35,041	17,216		173,923
Participación en los resultados de compañías asociadas	<u>5,722</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>		<u>5,722</u>	<u>43,582</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>		<u>43,582</u>	<u>3,148</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>		<u>3,148</u>
Utilidad (pérdida) antes de impuestos a la utilidad	96,139	32,736	29,140	10,849	(1,130)	1,158		168,892	948,187	107,756	244,949	(12,406)	(6,162)	100,317		1,382,641	116,540	8,274	35,041	17,216		177,071
Impuesto a la utilidad	<u>27,717</u>	<u>9,896</u>	<u>8,742</u>	<u>3,255</u>	<u>(339)</u>	<u>(18,200)</u>	3m	<u>31,071</u>	<u>284,867</u>	<u>38,097</u>	<u>61,684</u>	<u>(3,451)</u>	<u>(1,912)</u>	<u>(50,600)</u>	3m	<u>328,685</u>	<u>43,588</u>	<u>2,896</u>	<u>8,824</u>	<u>(18,200)</u>	3m	<u>37,108</u>
Utilidad (pérdida) neta	68,422	22,840	20,398	7,594	(791)	19,358		137,821	663,320	69,659	183,265	(8,955)	(4,250)	150,917		1,053,956	72,952	5,378	26,217	35,416		139,963
Participación no controladora	<u>(18,356)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>		<u>(18,356)</u>	<u>(17,694)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>		<u>(17,694)</u>	<u>7,803</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>		<u>7,803</u>
Participación controladora	<u>\$ 86,778</u>	<u>\$ 22,840</u>	<u>\$ 20,398</u>	<u>\$ 7,594</u>	<u>\$ (791)</u>	<u>\$ 19,358</u>		<u>\$ 156,177</u>	<u>\$ 681,014</u>	<u>\$ 69,659</u>	<u>\$ 183,265</u>	<u>\$ (8,955)</u>	<u>\$ (4,250)</u>	<u>\$ 150,917</u>		<u>\$ 1,071,650</u>	<u>\$ 65,149</u>	<u>\$ 5,378</u>	<u>\$ 26,217</u>	<u>\$ 35,416</u>		<u>\$ 132,160</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros pro forma no auditados.

## 5. INFORME DE CRÉDITOS RELEVANTES

Al 31 de marzo de 2014, nuestra deuda a largo plazo ascendía aproximadamente a \$4,554.54 millones de Pesos, y la de corto plazo aproximadamente a \$556.13 millones de Pesos. A dicha fecha el 100% de la deuda estaba denominada en Pesos mexicanos, pesos argentinos y pesos chilenos. 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 31 de marzo de 2014)
Deuda Total	2012-2018	4.86% Con VIPS 5.80%	\$5,110.67
Deuda Bancaria	2012-2018	4.86% Con VIPS 5.80%	\$2,621.06
Deuda Bursátil	2018	4.55%	\$2,489.61

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 siete contratos de crédito en México (sin considerar VIPS, nueve considerando VIPS) y un Certificado Bursátil, dos créditos revolventes en Argentina y uno en Chile, Alsea tiene ciertas obligaciones de hacer y de no hacer de las cuales, más adelante se hace una descripción. Entre otras obligaciones, 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. Adicionalmente, es importante mencionar que no existe prelación alguna en el pago de los créditos contraídos ya que en el supuesto de que se diera por vencido anticipadamente alguno de ellos, se acordó que la ejecución sería *pari passu*, es decir, que todos tienen la misma igualdad de derechos para hacer exigible el cobro de los créditos.

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 y no hacer, las cuales se encuentran contenidas en los principales créditos vigentes de nuestra deuda bancaria total al 31 de diciembre del 2013.

### Obligaciones de Hacer:

- Mantener en todo momento una razón de Deuda / EBITDA menor a 5.0x (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 75% 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, arrendar, ceder, transferir, o de cualquier otra manera disponer, en una operación o serie de operaciones, de cualquiera de sus activos fijos, excepto por la venta de activos fijos que se lleve a cabo (i) para reemplazarlos por la renovación de activos fijos obsoletos; (ii) que no sean necesarios para el curso normal de sus operaciones, o (iii) sean activos improductivos, siempre y cuando el valor de dichos activos fijos que se



vendan durante cualquier período de 12 (doce) meses, no exceda del 15% (quince por ciento) de los Activos Totales de la Acreditada o de las Fiadoras, según corresponda.

**Lo anterior indica las obligaciones de hacer y no hacer en forma enunciativa más no limitativa.**

#### **Nuevos contratos para la Adquisición de VIPS:**

##### Crédito Puente

- Limitación en la venta de activos del Acreditado fuera del curso ordinario del negocio, por un monto superior a \$500,000,000.00 (quinientos millones de Pesos 00/100).
- Limitación en la contratación de deuda (incluyendo el otorgamiento de garantías) mayores a \$200,000,000.00 (doscientos millones de Pesos 00/100) en forma consolidada y siempre que su destino no sea consecuente con el curso ordinario del negocio (capital de trabajo), salvo por excepciones a establecerse de común acuerdo por las partes.
- Obligados Solidarios Adicionales. En cualquier trimestre de medición de las Obligaciones Financieras, el porcentaje de EBITDA que representen los Obligados Solidarios será igual o mayor al 75% de la EBITDA consolidada del Acreditado, excluyendo al Target para la determinación de este cálculo. Asimismo, en caso de que cualquier subsidiaria presente o futura del Acreditado en cualquier momento represente 5% o más de la EBITDA consolidada del Acreditado, éste deberá informar por escrito a los Acreditantes dicha situación. A solicitud por escrito de los Acreditantes, dicha subsidiaria deberá convertirse en un obligado solidario y avalista del Acreditado al amparo del Crédito Puente. En caso de ser aplicable, el Acreditado hará lo necesario para incorporar nuevos obligados solidarios y avalistas dentro de los 10 Días Hábiles siguientes a la fecha de medición o de solicitud de los Acreditantes.
- Prohibición al Acreditado para el pago de dividendos, préstamos intercompañía y cualquier otra forma de distribución de capital hacia los accionistas del Acreditado o cualquiera de sus subsidiarias o afiliadas.
- Índice de Deuda Total a EBITDA no mayor a 5.0x a partir de la Fecha de Firma de Contrato y hasta el final del mes seis (6) a partir de la Fecha de Firma Compromiso y no mayor a 4.5x posteriormente y hasta la Fecha de Vencimiento.
- Índice de EBITDA a Gastos Financieros no menor a 3.0x.
- Capital Contable mínimo igual al 90% (noventa por ciento) del valor del Capital Contable reportado en los estados financieros auditados del 31 de diciembre de 2012 en pesos constantes del 31 de diciembre de 2012.

Para efectos del crédito anteriormente mencionado, por "EBITDA", "Deuda", "Gastos Financieros" y "Capital Contable" se entenderá el EBITDA, la Deuda, los Gastos Financieros y el Capital Contable proforma consolidados de Alsea, del Target y de la sociedad operadora de Starbucks en Chile por los últimos doce meses, según se define en dicho contrato de crédito.

##### Target

- Limitación en la venta de activos del Acreditado fuera del curso ordinario del negocio y por un monto total superior a \$500,000,000.00 (quinientos millones de Pesos 00/100) durante la vigencia del Crédito Target.
- Limitación para la contratación de deuda (incluyendo otorgamiento de garantías) cuando el nivel de apalancamiento sea mayor a 3.0 veces Deuda a EBITDA, salvo por excepciones a establecerse de común acuerdo por las partes.
- Limitaciones al Acreditado para el pago de dividendos y cualquier otra forma de distribución de capital a los accionistas del Acreditado cuando (i) haya incurrido en una causa de vencimiento anticipado al amparo del Crédito Target o, que como resultado del pago de dividendos o la distribución de capital, incurra en una causa de vencimiento anticipado, o (ii) cuando el nivel de apalancamiento del Acreditado sea superior a 2.5 veces Deuda a EBITDA.
- Obligados Solidarios Adicionales. En cualquier trimestre de medición de las Obligaciones Financieras, el porcentaje de EBITDA que representen los Obligados Solidarios será igual o mayor al 75% del EBITDA consolidada del Acreditado y de Alsea (esta última mientras sea Obligado Solidario del Crédito Target). Asimismo, en caso de que cualquier subsidiaria presente o futura del Acreditado en cualquier momento represente 5% o más de la EBITDA consolidada del Acreditado, éste deberá informar por escrito a los Acreditantes dicha situación. A solicitud por escrito de los Acreditantes, dicha subsidiaria deberá convertirse en

un obligado solidario y avalista del Acreditado al amparo del Crédito Target. En caso de ser aplicable, el Acreditado hará lo necesario para incorporar nuevos obligados solidarios y avalistas dentro de los 10 días hábiles siguientes a la fecha de medición o de solicitud de los Acreditantes.

- Índice de Deuda Total a EBITDA no mayor a 3.5x.
- Índice de EBITDA a Gastos Financieros no menor a 3.0x.
- Capital Contable mínimo igual al 90% (noventa por ciento) del valor del Capital Contable reportado en estados financieros proforma que consoliden al Acreditado y al Target al cierre de la adquisición del Target.

Para efectos del crédito anteriormente mencionado, por "EBITDA", "Deuda", "Gastos Financieros" y "Capital Contable" se entenderá el EBITDA, la Deuda, los Gastos Financieros y el Capital Contable proforma consolidados del SPY y del Target por los últimos doce meses, según se define en dicho contrato de crédito.

La tasa del crédito target será calculada de acuerdo a la razón Deuda Total / EBITDA (últimos 12 meses):

<b>Deuda Total / EBITDA</b>	<b>Sobretasa a THIE 28 días</b>
Entre 3.5x y 3.0x	2.25 %
Entre 3.0x y 2.0x	2.00 %
Menor a 2.0x	1.75 %

Para efectos de garantizar los créditos antes mencionados, la Sociedad celebró los siguientes contratos:

1. Contrato de prenda sobre acciones de fecha 9 de mayo de 2014, celebrado entre Alsea, Distribuidora e Importadora Alsea y Café Sirena, como deudores prendarios y Banco Nacional de México, S.A., integrante del Grupo Financiero Banamex, División Fiduciaria, como acreedor prendario en su carácter de Agente de Garantías, por cuenta y para el beneficio de Banco Nacional de México, S.A., integrante del Grupo Financiero Banamex, HSBC México, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero HSBC y BBVA Bancomer, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA Bancomer.

2. Contrato de prenda sobre partes sociales de fecha 9 de mayo de 2014, celebrado por Operadora Alsea de Restaurantes Mexicanos y Alsea, como deudores prendarios y Banco Nacional de México, S.A., integrante de Grupo Financiero Banamex, División Fiduciaria, como acreedor prendario, en su carácter de Agente de Garantías, por cuenta y para el beneficio de Banco Nacional de México, S.A., integrante del Grupo Financiero Banamex, HSBC México, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero HSBC y BBVA Bancomer, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA Bancomer.

3. Contrato de prenda sin transmisión de posesión de fecha 21 de mayo de 2014, celebrado entre Alsea, como deudor prendario y Banco Nacional de México, S.A., Integrante del Grupo Financiero Banamex, División Fiduciaria, como acreedor prendario, en su carácter de Agente de Garantías, por cuenta y para el beneficio de Banco Nacional de México, S.A., integrante del Grupo Financiero Banamex, HSBC México, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero HSBC y BBVA Bancomer, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA Bancomer.

4. Contrato de prenda sin transmisión de posesión de fecha 21 de mayo de 2014, celebrado entre Operadora Vips, como deudor prendario y Banco Nacional de México, S.A., Integrante del Grupo Financiero Banamex, División Fiduciaria, como acreedor prendario, en su carácter de Agente de Garantías, por cuenta y para el beneficio de Banco Nacional de México, S.A., integrante del Grupo Financiero Banamex, HSBC México, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero HSBC y BBVA Bancomer, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA Bancomer.

#### *Certificados Bursátiles*

#### **Obligaciones de Hacer:**

- Subsanan, 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 nos encontramos al corriente en el pago de principal e intereses.

No contamos con ningún esquema u operación que restrinja o comprometa el uso de los recursos obtenidos como resultado de los diversos esquemas de financiamiento ni contamos con ningún 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 Consolidados Auditados 2012 y 2011, así como los Estados Financieros Consolidados Auditados 2013 y 2012 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.

La información financiera al 31 de diciembre de 2011 y por el año terminado en esa fecha, presentada en esta sección corresponde a la información comparativa contenida en los Estados Financieros Consolidados Auditados 2012 y 2011, los cuales como se menciona en el párrafo anterior han sido preparados conforme a IFRS.

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**

Consideramos que somos el operador de restaurantes líder 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, Pei-Wei, Italianni’s, The Cheesecake Factory y Vips. La empresa opera actualmente (al 31 de diciembre de 2014) 1,881 unidades en México, Argentina, Chile y Colombia y próximamente Brasil (en adición a las 360 que se integraron a partir de la adquisición de VIPS). Nuestro 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. Al 31 de marzo de 2014, cuenta con más de 34,000 empleados (entre administrativos y operativos) en cuatro países (en adición a los aproximadamente 17,535 empleados que se integraron a partir de la adquisición de VIPS).

Asimismo, la Compañía, como parte de su estrategia de crecimiento, cuenta con una participación del 25% en Grupo Axo, empresa líder en la comercialización y distribución de marcas internacionales en el segmento de ropa y artículos para el hogar, con 19 años de experiencia en México. Grupo Axo opera más de 2,000 puntos de venta dentro de las principales tiendas departamentales en México y más de 140 tiendas propias. Su portafolio de marcas consta de Brooks Brothers, Brunello Cucinelli, Chaps, Coach, Emporio Armani, Etro, Express, Guess, Marc Jacobs, Rapsodia, Theory, Thomas Pink, Tommy Hilfiger y Crate & Barrel.

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 cinco centros de distribución ubicados estratégicamente en la Ciudad de México, Hermosillo, Monterrey y Cancún. Al 31 de diciembre de 2012, DIA daba servicio de distribución de materias primas a 1,505 establecimientos en todo México, haciendo entregas dos veces por semana en 154 ciudades del país.

En mayo, 2014, completamos la adquisición de Vips. VIPS es una cadena de restaurantes de “servicio completo” con presencia nacional, cubriendo 65 ciudades en México a través de sus cuatro marcas. La marca “Vips” es uno de los íconos en la industria de restaurantes de México, con una participación de mercado del 15.3<sup>32</sup>% y un reconocimiento de marca de 99%. “El Portón” que es la segunda marca más relevante de VIPS, ofrece comida mexicana tradicional en un ambiente casero y los restaurantes están localizados en avenidas de alto tráfico. “Ragazzi” es un concepto de comida

---

<sup>32</sup> Incluye Vips y El Portón

italiana y “La Finca” ofrece también comida mexicana. La propuesta distintiva de valor de las marcas de VIPS es ofrecer platillos de calidad a precios accesibles, servicio eficiente y localidades convenientes, principalmente atendiendo a la creciente clase media.

Durante el año terminado en 2013, Vips tenía ventas de \$6,125 millones y un EBITDA de \$963 millones lo que representa un Margen EBITDA de 15.7%. En 2012, Vips tenía ventas netas de \$6,025 millones y un EBITDA de \$963 millones lo que representa un Margen EBITDA de 15.9%.

Adicionalmente, en junio de 2013, Alsea celebró un contrato mediante el cual acordó adquirir el 25% del capital social de Grupo Axo, empresa líder en la comercialización y distribución de marcas internacionales en el segmento de ropa y artículos para el hogar, con 19 años de experiencia en México. Grupo Axo opera más de 2,000 puntos de venta dentro de las principales tiendas departamentales en México y más de 140 tiendas propias. Su portafolio de marcas consta de Brooks Brothers, Brunello Cucinelli, Chaps, Coach, Emporio Armani, Etro, Express, Guess, Marc Jacobs, Rapsodia, Theory, Thomas Pink, Tommy Hilfiger y Crate & Barrel.

### **RESULTADOS CONSOLIDADOS DEL PRIMER TRIMESTRE DE 2014**

La siguiente tabla presenta un Estado de Resultados condensado en millones de Pesos (excepto la UPA), el margen que cada concepto representa de las ventas netas, así como el cambio porcentual del trimestre terminado el 31 de marzo de 2014 en comparación con el mismo periodo de 2013:

	<b>1T 14</b>	<b>Margen %</b>	<b>1T 13</b>	<b>Margen %</b>	<b>Cambio %</b>
Ventas Netas	\$3,992.0	100.0%	\$3,398.7	100.0%	17.5%
Utilidad Bruta	2,655.6	66.5%	2,236.4	65.7%	18.7%
EBITDA <sup>(1)</sup>	423.8	10.6%	373.5	11.0%	13.5%
Utilidad de Operación	178.0	4.5%	169.4	5.0%	5.1%
Utilidad Neta Mayoritaria	\$86.8	2.2%	\$65.1	1.9%	33.2%
UPA <sup>(2)</sup>	1.0220	N.A.	0.6334	N.A.	61.4%

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

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

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 2013 en comparación con el mismo periodo de 2012 y 2011:

(cifras en millones de Pesos)	<b>Estado Consolidado de Resultados Al 31 de Diciembre de 2013, 2012 y 2011</b>							
	<b>2013</b>	<b>Margen%</b>	<b>2012</b>	<b>Margen %</b>	<b>Cambio %</b>	<b>2011</b>	<b>Margen %</b>	<b>Cambio %*</b>
Ventas Netas	\$15,718.5	<b>100%</b>	<b>\$13,519.5</b>	100.0%	<b>16.3%</b>	<b>\$10,668.8</b>	100.0%	47.3%
Utilidad Bruta	10,490.8	<b>66.7%</b>	<b>8,764.2</b>	64.7%	<b>19.9%</b>	<b>6,881.2</b>	64.5%	52.4%
EBITDA	2,038.1	<b>12.9%</b>	<b>1,608.6</b>	11.9%	<b>26.7%</b>	<b>1,123.1</b>	10.5%	81.5%
Utilidad de Operación	1,115.0	<b>7.1%</b>	<b>797.3</b>	5.9%	<b>39.8%</b>	<b>453.1</b>	4.2%	146.0%
Utilidad Neta Consolidada	663,320	<b>4.1%</b>	<b>\$401.8</b>	3.0%	<b>63.8%</b>	<b>\$236.8</b>	2.2%	178.0%
UPA	<b>0.99</b>		<b>0.57</b>	N.A.		<b>0.34</b>	N.A.	%

## **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 cuarto trimestre de 2013 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 2013 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 2012 el PIB presentó un crecimiento anual de 3.9% en términos reales, y en el tercer trimestre de 2013 creció a una tasa anual de 1.3% real. En lo que corresponde al desempeño de la inflación, durante 2013 cerró por debajo de los estimado por el Banco de México, en niveles de 3.57% y 8.2% anual de 2012 y 2011, respectivamente.

## **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 Burger King, 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 costo 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

Las ventas netas aumentaron 17.5% a 3,992 millones de Pesos en el primer trimestre de 2014 en comparación con los 3,399 millones de Pesos del año anterior. Este incremento refleja el crecimiento en las ventas de los segmentos de Alimentos y Bebidas en México y Sudamérica, derivado principalmente de la expansión en el número de unidades, el crecimiento de 8.2% en las ventas mismas tiendas, lo cual fue parcialmente compensado por el efecto de la devaluación del peso argentino, los efectos de la reforma fiscal en México, así como con la disminución de los ingresos con terceros del segmento de distribución y producción.

El crecimiento en ventas de las marcas se debió al incremento neto de 258 unidades corporativas en los últimos doce meses, así como al crecimiento en ventas mismas tiendas de las operaciones en México y Sudamérica, derivado del incremento en las transacciones como consecuencia de las diferentes estrategias comerciales y un mayor ticket promedio de las marcas derivado principalmente del incremento de precios en el mercado argentino.

Las ventas netas aumentaron 16.3% a 15,719 millones de Pesos en el 2013 en comparación con los 13,520 millones de Pesos del año anterior. Este incremento refleja el crecimiento en las ventas de los segmentos de Alimentos y Bebidas en México y Sudamérica, derivado principalmente de la expansión en el número de unidades tanto por aperturas como por las adquisiciones realizadas y el crecimiento de 8.0% en las ventas mismas tiendas. Estos efectos fueron parcialmente compensados con la disminución de 15.2% de los ingresos con terceros del segmento de distribución y producción, derivado principalmente de la fusión de Burger King en México y la disminución en ventas mismas tiendas del sistema Burger King.

El crecimiento en ventas de las marcas se debió al incremento neto de 250 unidades corporativas en los últimos doce meses, así como al crecimiento en ventas mismas tiendas de las operaciones en México y Sudamérica, derivado principalmente de un incremento en el ticket promedio de las marcas a consecuencia de las diferentes estrategias comerciales y de precios implementadas, así como al incremento en las transacciones realizadas.

Nuestras ventas netas aumentaron 26.7% a 13,519.5 millones de Pesos en el año completo 2012 en comparación con los 10,668.8 millones de Pesos del mismo periodo del año anterior. Este incremento de 2,850.7 millones de Pesos refleja el crecimiento en las ventas de los segmentos de Alimentos y Bebidas en México y América Latina, derivado principalmente del crecimiento de 10.5% en las ventas mismas tiendas, de la expansión en el número de unidades y en menor medida al crecimiento en las ventas de la distribuidora con terceros. El crecimiento en ventas de las marcas se debió al incremento neto de 48 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 19.2% a 10,668.8 millones de Pesos en el año completo 2011 en comparación con los 8,947.5 millones de Pesos de 2010. 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 12.2% en las ventas mismas tiendas. Dichos efectos positivos fueron parcialmente compensados a causa del efecto negativo de una semana adicional de operación en 2010, 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 77 unidades corporativas durante 2011, 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.

### Costos de Ventas

El costo de ventas disminuyó durante los tres meses terminados en 2014 respecto del primer trimestre de 2013, la variación en el costo de ventas de 70 puntos base contra el primer trimestre del año anterior (2013) se debe principalmente a la mezcla de ventas, es decir el crecimiento de marcas con un porcentaje de costos menor, así como al hecho de que la venta de DIA a Burger King en propiedad de terceros disminuyó como resultado del joint venture con Burger King Worldwide.

El costo de ventas disminuyó durante los doce meses terminados en 2013 respecto de 2012, la variación en el costo de ventas de 190 puntos base contra el año anterior (2012) se debe principalmente a la mezcla de ventas, es decir el crecimiento de marcas con un porcentaje de costos menor, así como al hecho de que la venta de DIA a Burger King en propiedad de terceros disminuyó como resultado del joint venture con Burger King Worldwide

El costo de ventas aumentó durante los doce meses terminados en 2012 respecto de 2011, la variación en el costo de ventas de 20 puntos base contra el año anterior (2011) se debe principalmente a la mezcla de ventas, es decir el crecimiento de marcas con un porcentaje de costos menor, así como la incorporación de Italianni's al portafolio de Alsea.

El costo de ventas aumentó durante los doce meses terminados en 2011 respecto de 2010, la variación en el costo de ventas de 6 puntos base contra el año anterior (2010) se debe principalmente a la mezcla de ventas, es decir el crecimiento de marcas con un porcentaje de costos menor.

### Utilidad Bruta

Durante el primer trimestre de 2014 la utilidad bruta presentó un aumento de 419 millones de Pesos al llegar a 2,656 millones de Pesos, con un margen bruto de 66.5% en comparación con el 65.7% registrado en el mismo periodo del año anterior. La mejora de 0.8 puntos porcentuales en el margen bruto se atribuye al efecto en la mezcla de negocios, siendo que las marcas que presentaron mayores crecimientos son las que tienen un menor costo de ventas como porcentaje de sus ventas. Este efecto fue compensado con la implementación de las estrategias comerciales enfocadas en generar mayor tráfico con promociones de precio más agresivas, asimismo fue compensado con el incremento en el costo de varios de los principales insumos, los efectos de la reforma fiscal, la baja de inventario de tiendas, así como por la devaluación de 69 centavos del peso mexicano en comparación con el mismo trimestre del año anterior.

Durante el año completo de 2013 la utilidad bruta presentó un aumento de 1,727 millones de Pesos al llegar a 10,491 millones de Pesos, con un margen bruto de 66.7% en comparación con el 64.8% registrado en el mismo periodo del año anterior. La mejora de 1.9 puntos porcentuales en el margen bruto se atribuye al efecto en el costo como consecuencia de la apreciación del Peso frente al dólar en los últimos doce meses, a la estrategia de aumento de precios e impulso de productos claves en algunas de las marcas y a la mezcla de negocios generada.

Durante los doce meses terminados en 2012 nuestra utilidad bruta presentó un aumento de 1,866.6 millones de Pesos al llegar a 8,747.8 millones de Pesos manteniendo un margen bruto de 64.7% en comparación con el 64.5% en el mismo



periodo del año anterior. La mejora de 0.2 puntos porcentuales en el margen bruto se atribuye al efecto en el costo como consecuencia de la apreciación del Peso frente al Dólar en los últimos doce meses así como a la mezcla de negocios generada, en donde, las unidades con mayor crecimiento en ventas son aquellas que tienen un menor costo como porcentaje de las mismas. Dicho efecto fue parcialmente compensado por el alza en el precio de algunos insumos y a consecuencia de las diferentes estrategias de descuento aplicadas a las marcas durante el año.

Asimismo, 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 con un margen bruto de 64.5% igual al registrado en 2010.

### Gastos de Operación

Los gastos de operación para el primer trimestre del 2014 (excluyendo depreciación y amortización) aumentaron como porcentaje de las ventas en 1.1 puntos porcentuales al pasar de 54.8% durante el primer trimestre de 2013 a 55.9% durante el mismo periodo de 2014. Dicho incremento es atribuible principalmente, al mayor gasto publicitario como parte de las estrategias comerciales de algunas de nuestras marcas, al incremento de gastos pre-operativos relacionados con el inicio de operaciones de P.F. Chang's en Brasil y de The Cheesecake Factory en México, así como a la apertura de tiendas y en menor medida a 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. Dichos efectos fueron parcialmente compensados con la marginalidad derivada del crecimiento en ventas mismas tiendas, el incremento en el número de unidades en operación y las eficiencias operativas obtenidas durante el periodo.

Los gastos de operación (excluyendo depreciación y amortización) aumentaron como porcentaje de las ventas en 0.9 puntos porcentuales al pasar de 52.9% durante los doce meses de 2012 a 53.8% durante el mismo periodo de 2013. Dicho incremento es atribuible principalmente a 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, al incremento en el costo de personal de tiendas, así como en menor medida al incremento de gastos pre-operativos relacionados con el plan de expansión. Dicho efecto fue parcialmente compensado con la marginalidad derivada del crecimiento en ventas mismas tiendas, las eficiencias operativas obtenidas durante el periodo y al incremento en el número de unidades en operación.

Los gastos de operación (excluyendo depreciación y amortización) disminuyeron como porcentaje de las ventas en 1.5 puntos porcentuales al pasar de 54.0% durante el año completo 2011 a 52.9% durante 2012. Dicha mejora es atribuible principalmente a la marginalidad derivada del crecimiento en ventas mismas tiendas, al incremento en el número de unidades y en menor medida a las eficiencias operativas logradas en el periodo. Dichos efectos fueron parcialmente compensados por la mezcla de negocios antes mencionada, en donde las unidades de mayor crecimiento en ventas son aquellas que generan un mayor gasto como porcentaje de las mismas.

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

### EBITDA

Para el primer trimestre de 2014, como consecuencia del crecimiento de 18.7% en la utilidad bruta y el incremento de 19.8% en los gastos de operación (excluyendo depreciación y amortización), el EBITDA creció 13.5% para llegar a 424 millones de pesos al cierre del primer trimestre de 2014, en comparación con los 373 millones de pesos del mismo periodo del año anterior. El incremento en el EBITDA por 50.3 millones de Pesos es atribuible principalmente al crecimiento en ventas mismas tiendas y al incremento en el número de unidades. El margen EBITDA disminuyó como porcentaje de las ventas en 40 puntos base al pasar de 11.0% en el primer trimestre de 2013, a 10.6% durante el mismo periodo de 2014, derivado principalmente del efecto de los gastos pre-operativos y del incremento en el costo de algunos de los principales insumos.

El EBITDA creció 26.7% para llegar a 2,038 millones de Pesos al cierre del año completo 2013, en comparación con los 1,609 millones de Pesos del mismo periodo del año anterior. El incremento en el EBITDA por 430 millones de Pesos es atribuible principalmente al crecimiento de 19.7% en la utilidad bruta, al crecimiento en ventas mismas tiendas, al incremento en el número de unidades, la mejora en el costo de ventas y las eficiencias en los gastos de operación. El margen EBITDA aumentó como porcentaje de las ventas en 1.1 puntos base al pasar de 11.9% en el año 2012, a 13.0% durante el 2013. La mejora en el margen es atribuible al incremento en las ventas mismas tiendas, 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, a la mejora en el margen bruto derivado de las iniciativas y estrategias comerciales y de precio implementadas en las diferentes marcas, a las mejoras operativas obtenidas, así como a la apreciación en el tipo de cambio.

Nuestro EBITDA creció 43.2% para llegar a 1608.6 millones de Pesos al cierre de 2012, en comparación con los 1,123.1 millones de Pesos del mismo periodo del año anterior. El incremento en el EBITDA por 485.5 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 1.4 puntos porcentuales al pasar de 10.5% en 2011, a 11.9% en el mismo periodo de 2012. La mejora en el margen es atribuible al incremento en las ventas mismas tiendas, 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, a la mejora en el margen bruto derivado de las iniciativas y estrategias comerciales implementadas en las diferentes marcas, así como a la apreciación en el tipo de cambio, y en menor medida a las eficiencias operativas logradas en el periodo.

#### Utilidad de Operación

Durante los últimos tres meses finalizados al 31 de Marzo de 2014 la utilidad de operación presentó un incremento de 5.1%, equivalente a 8.6 millones de Pesos al cerrar en 178.0 millones de Pesos en comparación con los 169.4 millones de Pesos del mismo periodo en 2013.

Durante los últimos doce meses finalizados al 31 de diciembre de 2013 la utilidad de operación presentó un incremento de 40%, equivalente a 317.8 millones de Pesos al cerrar en 1,115.1 millones de Pesos en comparación con los 797.3 millones de Pesos del mismo periodo en 2012.

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

#### Utilidad Neta Consolidada

La utilidad neta mayoritaria del trimestre aumentó 22 millones de Pesos para cerrar en 87 millones de Pesos en comparación con los 65 millones de Pesos del primer trimestre de 2013, debido principalmente a un menor interés minoritario, una disminución de 16 millones de Pesos en los impuestos a la utilidad, al incremento de 9 millones de Pesos en la utilidad de operación, y a la variación positiva de 3 millones de Pesos en la participación de los resultados de asociadas. Dichas variaciones fueron parcialmente compensadas por el incremento de 32 millones de Pesos en el resultado integral de financiamiento, derivado de un gasto extraordinario relacionado con el financiamiento puente para la adquisición de VIPS, así como por un mayor apalancamiento.

La utilidad neta mayoritaria del año aumentó 311 millones de Pesos para cerrar en 676 millones de Pesos en comparación con los 365 millones de Pesos del año anterior, debido principalmente al incremento de 318 millones de Pesos en la utilidad de operación, y a la variación positiva de 26 millones de Pesos en la participación con las asociadas. Dichas variaciones fueron parcialmente compensadas por el aumento de 21 millones de Pesos en el resultado integral de financiamiento y el incremento de 66 millones de Pesos en los impuestos a la utilidad. De la misma manera, la utilidad

neta consolidada para 2013 incrementó considerablemente respecto de la observada en 2012 de 401.8 millones a 658.5 millones.

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

Asimismo, nuestra utilidad neta consolidada del año completo 2011, creció 44.7% al pasar de 159.0 millones de Pesos en el año completo 2010 a 236.7 millones de Pesos en el año completo 2011. El incremento de 71.1 millones de Pesos se debió principalmente al aumento de 207.6 millones de Pesos en la utilidad de operación, a la disminución de 23.6 millones de Pesos en los impuestos a la utilidad y al aumento de 5.0 millones de Pesos en la participación en los resultados de asociadas. Dichas variaciones fueron parcialmente compensadas por la variación negativa de 137.6 millones de Pesos en otros gastos-neto y el aumento de 27.5 millones de Pesos en el resultado integral de financiamiento.

#### Utilidad por Acción

La utilidad por acción “UPA”<sup>(2)</sup> de los últimos doce meses terminados al 31 de marzo de 2014, aumentó a 1.0220 Pesos en comparación con los 0.6334 pesos de los doce meses concluidos el 31 de marzo de 2013.

La utilidad por acción “UPA” de los últimos doce meses terminados al 31 de diciembre de 2013, aumentó a 0.98 pesos en comparación con los 0.57 pesos de los doce meses concluidos el 31 de diciembre de 2012.

#### **Resultados por Segmento**

A continuación presentamos en millones de Pesos las ventas netas y el EBITDA por segmento de negocio por los cuatro trimestres de 2013 y el primer trimestre de 2014:

<b>Ventas Netas por Segmento</b>	<b>1T 14</b>	<b>% Cont.</b>	<b>1T 13</b>	<b>% Cont.</b>	<b>% Var.</b>
Alimentos y Bebidas México	\$2,726.8	68.3%	\$2,276.5	67.0%	19.8%
Alimentos y Bebidas Sudamérica	997.4	25.0%	824.0	24.2%	21.0%
Distribución y Producción	1,098.9	27.5%	976.6	28.7%	12.5%
Operaciones Intercompañías <sup>(3)</sup>	(831.0)	(20.8)%	(678.3)	(20.0)%	22.5%
<b>Ventas Netas Consolidadas</b>	<b>3,992.0</b>	<b>100.0%</b>	<b>3,398.7</b>	<b>100.0%</b>	<b>17.5%</b>

<b>EBITDA por Segmento</b>	<b>1T 14</b>	<b>% Cont.</b>	<b>Margen</b>	<b>1T 13</b>	<b>% Cont.</b>	<b>Margen</b>	<b>% Var.</b>
Alimentos y Bebidas México	\$311.2	73.4%	11.4%	\$360.4	95.5%	15.8%	(13.7)%
Alimentos y Bebidas Sudamérica	53.2	12.6%	5.3%	23.7	6.3%	2.9%	124.8%
Distribución y Producción	73.3	17.3%	6.7%	30.5	8.2%	3.1%	139.9%
Otros <sup>(3)</sup>	(13.9)	(3.3)%	N.A.	(41.2)	(11.0)%	N.A.	(66.3)%
<b>EBITDA Consolidado</b>	<b>423.8</b>	<b>100%</b>	<b>10.6%</b>	<b>373.5</b>	<b>100%</b>	<b>11.0%</b>	<b>13.5%</b>

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

Cuarto trimestre de 2013:

Ventas Netas por Segmento	Cuarto Trimestre de 2013	% Cont.	Cuarto Trimestre de 2012	% Cont.	% Var.
Alimentos y Bebidas México	\$2,873.8	65.1%	\$2,356.7	65.0%	21.9%
Alimentos y Bebidas Sudamérica	1,254.9	28.4%	927.1	25.6%	35.4%
Distribución y Producción	1,209.3	27.4%	1,085.5	29.9%	11.4%
Operaciones Intercompañías(4)	(921.1)	(20.9)%	(740.8)	(20.4)%	24.3%
<b>Ventas Netas Consolidadas</b>	<b>4,416.8</b>	<b>100.0%</b>	<b>3,628.4</b>	<b>100.0%</b>	<b>21.7%</b>

EBITDA por Segmento	Cuarto Trimestre de 2013	% Cont.	Margen	Cuarto Trimestre de 2012	% Cont.	Margen	% Var.
Alimentos y Bebidas México	\$391.9	63.8%	13.6%	\$443.9	92.7%	18.8%	(11.7)%
Alimentos y Bebidas Sudamérica	98.2	16.0%	7.8%	28.8	6.0%	3.1%	241.3%
Distribución y Producción	97.3	15.8%	8.0%	59.0	12.3%	5.4%	64.8%
Otros <sup>(5)</sup>	26.5	4.3%	N.A.	(52.6)	(11.0)%	N.A.	150.3%
<b>EBITDA Consolidado</b>	<b>613.8</b>	<b>100.0%</b>	<b>13.9%</b>	<b>479.1</b>	<b>100.0%</b>	<b>13.2%</b>	<b>28.1%</b>

Tercer trimestre de 2013

Ventas Netas por Segmento	Tercer Trimestre de 2013	% Cont.	Tercer Trimestre de 2012	% Cont.	% Var.
Alimentos y Bebidas México	\$2,635.9	64.6%	\$2,206.1	63.0%	19.5%
Alimentos y Bebidas América Latina	1,172.6	28.7%	948.2	27.0%	23.7%
Distribución y Producción	1,088.7	26.7%	1,014.3	29.0%	7.3%
Operaciones Intercompañías	(814.8)	(20.0)%	(666.2)	(19.0)%	22.3%
<b>Ventas Netas Consolidadas</b>	<b>4,082.3</b>	<b>100.0%</b>	<b>3,502.4</b>	<b>100.0%</b>	<b>16.6%</b>

EBITDA por Segmento	Tercer Trimestre de 2013	% Cont.	Margen	Tercer Trimestre de 2012	% Cont.	Margen	% Var.
Alimentos y Bebidas México <sup>(3)</sup>	\$401.2	73.5%	15.2%	\$329.3	79.8%	14.9%	21.8%
Alimentos y Bebidas América Latina <sup>(3)</sup>	107.9	19.8%	9.2%	75.8	18.4%	8.0%	42.3%
Distribución y Producción <sup>(3)</sup>	60.8	11.1%	5.6%	56.3	13.7%	5.6%	7.9%
Otros <sup>(3)</sup>	(24.0)	(4.4)%	(2.9)%	(49.0)	(11.9)%	(7.4)%	N/A%
<b>EBITDA Consolidado</b>	<b>545.9</b>	<b>100.0%</b>	<b>13.4%</b>	<b>412.5</b>	<b>100.0%</b>	<b>11.8%</b>	<b>32.3%</b>

Segundo trimestre de 2013

Ventas Netas por Segmento	Segundo Trimestre de 2013	% Cont.	Segundo Trimestre de 2012	% Cont.	% Var.
Alimentos y Bebidas México	\$2,585	67.7%	\$2,227	65.0%	16.1%
Alimentos y Bebidas América Latina	968	25.3%	847	24.7%	14.2%
Distribución y Producción	1,055	27.6%	1,035	30.2%	2.0%
Operaciones Intercompañías <sup>(3)</sup>	(788)	(20.6)%	(683.0)	(19.9)%	15.3%
<b>Ventas Netas Consolidadas</b>	<b>3,821</b>	<b>100.0%</b>	<b>3,427.0</b>	<b>100.0%</b>	<b>11.5%</b>

EBITDA por Segmento	Segundo Trimestre de 2013	% Cont.	Margen	Segundo Trimestre de 2012	% Cont.	Margen	% Var.
Alimentos y Bebidas México	\$382	75.6%	14.8%	\$336	78%	15.1%	13.6%
Alimentos y Bebidas Latinoamérica	48	9.4%	4.9%	69	15.9%	8.1%	(30.5)%
Distribución y Producción	40	8.0%	3.8%	22	5.2%	2.2%	80.3%
Otros	35	6.9%	(4.4)%	4.0	0.9%	(0.6)%	774.4%
<b>EBITDA Consolidado</b>	<b>505</b>	<b>100%</b>	<b>13.2%</b>	<b>431</b>	<b>100%</b>	<b>12.6%</b>	<b>17.1%</b>

Primer trimestre de 2013

Ventas Netas por Segmento	Primer Trimestre de 2013	% Cont.	Primer Trimestre de 2012	% Cont.	% Var.
Alimentos y Bebidas México	\$2,276.5	67%	\$1,962.0	66.2%	16.0%
Alimentos y Bebidas Latinoamérica	824	24.3%	694.2	23.4%	18.7%
Distribución y Producción	976.6	28.7%	899.9	30.4%	8.6%
Operaciones Intercompañías	(673.3)	(20.0)%	(591.3)	(20.0)%	14.3%
<b>Ventas Netas Consolidadas</b>	<b>3,398.7</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,962</b>	<b>100.0%</b>	<b>14.7%</b>

EBITDA por Segmento	Primer Trimestre de 2013	% Cont.	Margen	Primer Trimestre de 2012	% Cont.	Margen	% Var.
Alimentos y Bebidas México	\$343.7	92.0%	15.1%	\$233.9	80.8%	11.9%	47.0%
Alimentos y Bebidas Latinoamérica	23.7	6.3%	2.9%	32.9	11.4%	4.7%	(28.0)%
Distribución y Producción	0.2	0.1%	0.0%	10.7	3.7%	1.2%	(98.0)%
Otros	5.9	1.6%	N/A%	11.9	4.1%	N.A.	(50.7)%

**EBITDA Consolidado**
**373.5 100% 11.0% 289.3 100% 9.8% 29.1%**

<i>Ventas Netas por Segmento</i>	<i>2013</i>	<i>% Cont.</i>	<i>2012</i>	<i>% Cont.</i>	<i>% Var.</i>
Alimentos y Bebidas México	\$10,371.3	66.0%	\$8,752.2	64.7%	18.5%
Alimentos y Bebidas Sudamérica	4,219.3	26.8%	3,416.3	25.3%	23.5%
Distribución y Producción	4,330.0	27.5%	4,032.4	29.8%	7.4%
Operaciones Intercompañías <sup>(4)</sup>	(3,202.1)	(20.4)%	(2,681.4)	(19.8)%	19.4%
<b>Ventas Netas Consolidadas</b>	<b>15,718.5</b>	<b>100.0%</b>	<b>13,519.5</b>	<b>100.0%</b>	<b>16.3%</b>

<i>EBITDA por Segmento</i>	<i>2013</i>	<i>% Cont.</i>	<i>Margen</i>	<i>2012</i>	<i>% Cont.</i>	<i>Margen</i>	<i>% Var.</i>
Alimentos y Bebidas México	\$1,562.0	76.6%	15.1%	\$1,374.2	85.4%	15.7%	13.7%
Alimentos y Bebidas Sudamérica	277.5	13.6%	6.6%	214.3	13.3%	6.3%	29.5%
Distribución y Producción	253.8	12.5%	5.9%	206.8	12.9%	5.1%	22.7%
Otros <sup>(4)</sup>	(55.1)	(2.7)%	N.A.	(186.7)	(11.6)%	N.A.	(70.5)%
<b>EBITDA Consolidado</b>	<b>2,038.2</b>	<b>100.0%</b>	<b>13.0%</b>	<b>1,608.6</b>	<b>100.0%</b>	<b>11.9%</b>	<b>26.7%</b>

Asimismo, a continuación presentamos en millones de Pesos las ventas netas y el EBITDA por segmento de negocio para los años completos 2013, 2012 y 2011:

<b>Ventas Netas por Segmento</b>	<b>2013</b>	<b>% Cont</b>	<b>2012</b>	<b>% Cont.</b>	<b>% Var</b>	<b>2011</b>	<b>% Cont.</b>	<b>% Var.*</b>
Alimentos y Bebidas México	\$10,371.30	65.98%	\$8,752.20	64.74%	18%	\$7,083.80	66.40%	24%
Alimentos y Bebidas América Latina	4,219.30	26.84%	3,416.30	25.27%	24%	2,401.70	22.51%	42%
Distribución y Producción	4,330.00	27.55%	4,032.40	29.83%	7%	3,395.60	31.83%	19%
Operaciones Intercompañías(3)	(3,202.10)	(20.37%)	(2,681.40)	(19.83%)	19%	(2,212.30)	(20.74%)	21%
Ventas Netas Consolidadas	\$15,718.50	100.00%	\$13,519.50	100.00%	16%	\$10,668.80	100.00%	27%

\*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.

<b>EBITDA por Segmento</b>	<b>2013</b>	<b>% Cont</b>	<b>Margen</b>	<b>2012</b>	<b>% Cont.</b>	<b>Margen</b>	<b>% Var.*</b>	<b>2011</b>
Alimentos y Bebidas México	\$1,562.0	76.60%	15.06%	\$1,374.2	85.40%	15.70%	13.67%	\$840.10
Alimentos y Bebidas América Latina	277.5	13.61%	6.58%	214.3	13.32%	6.27%	29.49%	198.7
Distribución y Producción	253.8	12.55%	5.86%	206.8	12.90%	5.13%	22.73%	39.6
Otros(3)	(55.1)	(2.70%)	N.A.	(186.7)	(11.60%)	N.A.	(70.49%)	44.7
EBITDA Consolidado	\$2,038.20	100.00%	12.97%	\$1,608.60	100%	11.90%	26.71%	\$1,123.10

\*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

Las ventas del primer trimestre de 2014 aumentaron 19.8% a 2,726.8 millones de Pesos en comparación con 2,276.5 millones de Pesos del mismo periodo en 2013. Esta variación favorable de 450.4 millones de Pesos es atribuible principalmente al incremento de 179 unidades corporativas de las diferentes marcas en los últimos doce meses y al crecimiento en ventas mismas tiendas del segmento en México.

Las ventas del año completo terminado el 31 de diciembre de 2013 aumentaron 18.5% a 10,371 millones de Pesos en comparación con 8,752 millones de Pesos del mismo periodo en 2012. Esta variación favorable de 1,619 millones de Pesos es atribuible principalmente al crecimiento en ventas mismas tiendas del segmento en México y al incremento de 175 unidades corporativas de las diferentes marcas en los últimos doce meses.

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

El EBITDA decreció 13.7% durante el primer trimestre de 2014, cerrando en 311.2 millones de Pesos en comparación con los 360.4 millones de Pesos del mismo periodo del año anterior. Dicha disminución es atribuible a los gastos pre-operativos relacionados con el inicio de operaciones de The Cheesecake Factory y la apertura de tiendas, adicionalmente en el trimestre se reconoció un impacto en los resultados de Burger King México derivado de un ajuste de inventario en tiendas, así mismo el periodo se vio afectado por el incremento en el costo de algunos de los principales insumos, la devaluación del peso mexicano y el mayor gasto publicitario como parte de las estrategias comerciales enfocadas en generar un mayor tráfico. Dichos efectos fueron parcialmente compensados con la marginalidad generada por el incremento en las ventas mismas tiendas y el mayor número de unidades en operación.

El EBITDA aumentó 13.7% durante los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2013, llegando a 1,562 millones de Pesos en comparación con los 1,374 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 a la mejora en el costo derivado de las iniciativas y estrategias comerciales y de precio implementadas en las diferentes marcas, así como en menor medida al efecto como consecuencia de la mezcla de negocios antes mencionada.

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

### Alimentos y Bebidas Latinoamérica

La división de Alimentos y Bebidas Sudamérica representó 25.0% de las ventas consolidadas de Alsea y estaba conformada al cierre del primer trimestre de 2014 por las operaciones de Burger King en Argentina, Chile y Colombia; Domino's Pizza Colombia; Starbucks Argentina y Chile; así como P.F. Chang's en Chile, Argentina y Colombia. Al cierre del periodo se contaba con un total de 289 unidades corporativas y 5 unidades de subfranquiciarios. Este segmento presentó un incremento en ventas de 21.0%, llegando a 997.4 millones de Pesos en comparación con los 824.0 millones de Pesos del primer trimestre de 2013. Esta variación positiva de 173.4 millones de Pesos se debió principalmente al incremento de 79 unidades corporativas y a 5 unidades de subfranquicia, así como al incremento en las ventas mismas tiendas, lo cual fue parcialmente compensado por el efecto de la devaluación del peso argentino.

La división de Alimentos y Bebidas Sudamérica representó 26.8% de las ventas consolidadas de Alsea y estaba conformada al cierre del cuarto trimestre de 2013 por las operaciones Burger King en Argentina, Chile y Colombia; Domino's Pizza Colombia; Starbucks Argentina y Chile; así como P.F. Chang's en Chile, Argentina y Colombia. Al cierre del período se contaba con un total de 283 unidades corporativas y 4 unidades de subfranquiciarios. Este segmento presentó un incremento en ventas de 23.5%, llegando a 4,219 millones de Pesos en comparación con los 3,416 millones de Pesos año anterior. Esta variación positiva de 803 millones de Pesos se debió principalmente a la apertura de 75 unidades corporativas y 4 unidades de subfranquicia en dicho segmento, al incremento en las ventas mismas tiendas de algunas de las marcas en Sudamérica y en menor medida a la integración de las operaciones de Starbucks Chile a partir de septiembre de 2013. Dichas variaciones fueron parcialmente compensadas con el efecto de la devaluación del peso argentino.

La división de alimentos y bebidas Latinoamérica representó 25.3% de las ventas consolidadas de Alsea y estaba conformada al cierre de 2012 por las operaciones de Burger King en Argentina, Chile y Colombia así como Domino's Pizza en Colombia, Starbucks en Argentina y P.F. Chang's en Chile, con un total de 208 unidades. Este segmento presentó un incremento en ventas de 42.2%, llegando a 3,416.3 millones de Pesos en comparación con los 2,401.7 millones de Pesos del año anterior. Esta variación positiva de 1,014.6 millones de Pesos se debió principalmente al incremento en las ventas mismas tiendas de la división en Sudamérica y a la apertura neta de 36 unidades corporativas de dicho segmento durante los últimos doce meses.

El EBITDA de Alimentos y Bebidas Sudamérica al cierre del primer trimestre de 2014, aumentó 124.8% llegando a 53.2 millones de Pesos, en comparación con los 23.7 millones de Pesos del mismo periodo en 2013. El margen EBITDA al cierre del primer trimestre de 2014, presentó una variación positiva de 2.4 puntos porcentuales en comparación con el mismo periodo del año anterior. Dicho incremento es atribuible a la marginalidad generada por el crecimiento en las ventas mismas tiendas y las economías de escala derivadas del incremento en las unidades corporativas antes mencionado, así como por una mejor mezcla de negocios derivada de la adquisición de Starbucks Chile. Dichas variaciones fueron parcialmente compensadas con el incremento en el gasto de personal de tienda y con el efecto de la devaluación del peso argentino.

El EBITDA de Alimentos y Bebidas Sudamérica al cierre del año completo de 2013, aumentó 29.5% llegando a 278 millones de Pesos, en comparación con los 214 millones de Pesos del mismo periodo en 2012. El margen EBITDA para los últimos doce meses al 31 de diciembre de 2013, presentó una variación positiva de 0.3 puntos porcentuales en comparación con el mismo periodo del año anterior. Dicho incremento es atribuible a la marginalidad generada por el crecimiento en las ventas mismas tiendas, por las economías de escala derivadas del incremento en el número de unidades corporativas, las mejoras y eficiencias operativas obtenidas y en menor medida por una mejor mezcla de negocios derivada de la adquisición de Starbucks Chile. Dichas variaciones fueron parcialmente compensadas con el incremento en el gasto de personal de tienda y con el efecto de la devaluación del peso argentino.

El EBITDA de alimentos y bebidas Latinoamérica durante el año completo 2012, aumento 7.8% llegando a 214.3 millones de Pesos, en comparación con los 198.7 millones de Pesos del mismo periodo en 2011. Dicho incremento es atribuible principalmente por el crecimiento en el número de unidades en operación y en menor medida por la disminución en el efecto de nuevos negocios a consecuencia de la consolidación de las marcas en la región. Dichos efectos fueron parcialmente compensados por el pago de un pasivo laboral, llevado a cabo en el último periodo de 2012.

#### Distribución y Producción

Las ventas netas durante el primer trimestre de 2014 aumentaron 12.5% a 1,098.9 millones de Pesos en comparación con 976.6 millones de Pesos del mismo trimestre de 2013. 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 1,580 unidades al 31 de marzo de 2014, en comparación con 1,480 unidades del mismo periodo en el año anterior, lo que representó un incremento de 6.8%. La venta a terceros disminuyó 9.4% cerrando en 266.4 millones de Pesos, derivado principalmente de la fusión de Burger King en México.



Las ventas netas durante el año completo terminado el 31 de diciembre de 2013, aumentaron 7.4% a 4,330 millones de Pesos en comparación con 4,032 millones de Pesos del mismo período de 2012. 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 1,570 unidades al 31 de diciembre de 2013, en comparación con 1,474 unidades del mismo periodo en el año anterior, lo que representó un incremento de 6.5%. La venta a terceros disminuyó 15.2% cerrando en 1,130 millones de Pesos, derivado principalmente de la fusión de Burger King en México, la disminución en las ventas mismas tiendas del sistema Burger King y en menor venta como consecuencia de la apreciación en el tipo de cambio.

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

El EBITDA durante el primer trimestre de 2014 creció 139.9%. Dicha variación es atribuible a la mejora en los márgenes en la panificadora, derivado de un mayor volumen y menores costos de producción, así como a eficiencias operativas en gastos de logística.

El EBITDA durante el año completo de 2013 creció 22.7%. Dicha variación es atribuible a la mejora en los márgenes en la panificadora, derivado de un mayor volumen y menores costos de producción, así como a eficiencias operativas en gastos de logística en conjunto con el efecto de los accesorios del saldo a favor recuperado, respecto del IVA de Distribuidora e Importadora Alsea, S.A. de C.V. Estas variaciones fueron parcialmente compensadas con el efecto negativo de la apreciación del peso mexicano, en comparación con el año anterior.

El EBITDA aumentó 43.2% durante el año completo 2012, para cerrar en 1,608.6 millones de Pesos en comparación con el EBITDA de 1,123.1 millones de Pesos del mismo período en 2011. Dicho incremento de 485.5 millones de Pesos es atribuido principalmente al crecimiento en las ventas mismas tiendas, al incremento en el número de unidades en operación y a la disminución en el efecto por nuevos negocios. El margen aumentó en 140 puntos base, derivado principalmente de un menor costo como resultado de la mezcla de negocios y, a las eficiencias y apalancamiento operativo alcanzado durante el año.

## **Resultados No-Operativos**

### *Costo Integral de Financiamiento*

El costo integral de financiamiento en el primer trimestre de 2014 aumentó a 88 millones de Pesos en comparación con los 56 millones de pesos del mismo periodo en el año anterior. Dicha variación de 32 millones de Pesos es atribuible al incremento de 52 millones de Pesos en los intereses pagados netos como consecuencia de un costo extraordinario del financiamiento puente para la adquisición de VIPS así como por un mayor apalancamiento, lo anterior fue parcialmente compensado por la disminución de 21 millones de Pesos en el resultado cambiario.

El costo integral de financiamiento en los doce meses terminados al 31 de diciembre de 2013 aumentó a 210 millones de Pesos en comparación con los 189 millones de Pesos del mismo periodo en el año anterior. Dicho incremento de 21 millones de Pesos es atribuible a la variación negativa de 17 millones de Pesos en el resultado cambiario, así como por el aumento de 4 millones de Pesos en los intereses pagados netos como consecuencia de un mayor apalancamiento.

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

### *Impuestos a la Utilidad*

El impuesto a la utilidad por 28 millones de Pesos presentó un decremento de 16 millones de Pesos en comparación con el mismo trimestre del año anterior, esto como resultado de una reducción de 20 millones de Pesos en la utilidad antes de impuestos al cierre del primer trimestre de 2014.

El impuesto a la utilidad del año completo 2013, fue por 285 millones de Pesos, lo cual presentó un incremento de 66 millones de Pesos en comparación con el año anterior, esto como resultado del crecimiento de 322 millones de Pesos en la utilidad antes de impuestos al cierre del 31 de diciembre de 2013.

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

### **Estado de situación financiera**

#### **Equipo de Tienda, Mejoras a Locales Arrendados e Inmuebles y Pre-Operativos**

El incremento de 1,983 millones de Pesos en este rubro se debió a la adquisición de activos, aperturas de nuevas unidades como parte del programa de expansión de los últimos doce meses así como las adquisiciones realizadas en el período. Dichos efectos, fueron parcialmente compensados con la amortización y depreciación de activos.

El incremento de 274 millones de Pesos en este rubro se debió a la adquisición de activos y aperturas de nuevas unidades como parte del programa de expansión de los últimos doce meses. Dichos efectos, fueron parcialmente compensados con la amortización y depreciación de activos.

Durante los tres meses terminados al 31 de marzo de 2014, Alsea realizó inversiones de capital por 274.5 millones de Pesos, de los cuales 263.6 millones de Pesos, equivalente al 96% del total de las inversiones, se destinaron a la apertura de unidades, renovación de equipos y remodelación de unidades existentes de las diferentes marcas que opera la Compañía. Los restantes 10.9 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 2013, Alsea realizó inversiones de capital por 3,644 millones de Pesos, de los cuales 3,550 millones de Pesos, equivalente al 97.4% del total de las inversiones, se destinaron a las adquisiciones, apertura de unidades, renovación de equipos y remodelación de unidades existentes de las diferentes marcas que opera la Compañía. Los restantes 94 millones de Pesos en otros conceptos, destacando el proyecto de iluminación y automatización para el ahorro en gastos de energía, los proyectos de mejora y logística, así como las licencias de software entre otros.

El incremento de 1,965.6 millones de Pesos en este rubro al cierre de 2012, se debió principalmente a la adquisición de la operación de Italianni's en México y en menor medida, a la adquisición de activos para la apertura de nuevas unidades como parte del programa de expansión de los últimos doce meses. Dichos efectos, fueron parcialmente compensados con la amortización y depreciación de activos de acuerdo a las políticas contables y en menor medida a la baja de activos por cierre de unidades.

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

## **Inventarios**

Los inventarios al cierre del 31 de marzo de 2014 decrecieron a 577 millones de Pesos, esta disminución de 65 millones de Pesos, equivalente a 5.3 días de inventario, es atribuible principalmente a la disminución en las operaciones de acopio de insumos como parte de la estrategia de optimización del costo, así como en menor medida al ajuste de inventarios de Burger King México.

Los inventarios al cierre del 31 de diciembre de 2013 se incrementaron a 642 millones de Pesos, este incremento de 91 millones de Pesos, equivalente a 2.7 días de inventario, es atribuible principalmente a las operaciones de acopio de insumos en Argentina así como al acopio de algunos insumos como parte de la estrategia de optimización de costo de insumos.

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

## **Impuestos por Pagar – Neto**

La disminución en la cuenta de impuestos por pagar – neto de impuestos por recuperar, de 140 millones de Pesos al 31 de marzo de 2014, es atribuible principalmente a un incremento en el saldo del IVA por recuperar.

La disminución en la cuenta de impuestos por pagar – neto de impuestos por recuperar, de 93 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2013, es atribuible principalmente al incremento en el saldo del IVA por recuperar.

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

## **Proveedores**

Nuestros proveedores aumentaron de \$1,130 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2012, a 1,409 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2013. Esta variación de millones de Pesos, se generó principalmente como consecuencia de un mejor proceso de negociación, lo que se traduce en un aumento de 8 días de proveedores al haber pasado de 38 a 46 días en los últimos doce meses, y en menor medida por un mayor número de unidades en operación.

Los proveedores aumentaron de 1,021.4 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2011, a 1,129.6 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2012. Esta variación de 108.2 millones de Pesos, se generó principalmente como consecuencia de un mejor proceso de negociación, y por un mayor número de unidades en operación.

## **Deuda Bancaria y Bursátil**

Al 31 de marzo de 2014, la deuda total de Alsea aumentó 2,695 millones de Pesos, al cerrar en 5,111 millones de Pesos en comparación con los 2,416 millones de Pesos en la misma fecha del año anterior. La deuda neta consolidada de la empresa en comparación con el cierre del primer trimestre de 2013, aumentó 3,013 millones de Pesos, al cerrar en 4,580 millones de pesos al 31 de marzo de 2014 en comparación con los 1,567 millones de Pesos en mismo trimestre del año anterior.

Al 31 de marzo de 2014, el 89.1% de la deuda era de largo plazo, y a esa misma fecha el 99% estaba denominada en pesos mexicanos y el restante 1% distribuido en pesos argentinos y en pesos chilenos.

En la siguiente tabla se presenta el saldo de la deuda total en millones de pesos al 31 de marzo de 2014, así como los vencimientos que se tienen para los años subsecuentes:

	Saldo 1T 14	Vencimientos									
		2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
Deuda Bancaria	\$5,111	\$445	9%	\$475	9%	\$552	11%	\$705	14%	\$2,933	57%

Al 31 de diciembre de 2013, nuestra deuda total aumentó en 2,569.13 millones de Pesos, al cerrar en los 5,043.61 millones de Pesos en comparación con los 2,474.48 millones de Pesos en la misma fecha del año anterior. La deuda neta consolidada de la Compañía en comparación con el 31 de diciembre de 2012, aumentó 2,838.46 millones de Pesos, al cerrar en 4,380.34 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2013 en comparación con los 1,541.88 millones de Pesos en la misma fecha del año anterior. Este aumento es atribuible principalmente a la deuda requerida para hacer frente a la adquisición del 100% de Starbucks México, Argentina y Chile, Burger King México, el 25% de Grupo Axo, y en menor medida a las necesidades de inversión de capital requeridas por la Compañía. Al 31 de diciembre de 2013, el 92.3% de la deuda era de largo plazo, y a esa misma fecha el 98.87% estaba denominada en Pesos, el 0.95% en pesos argentinos, y el 0.18% en pesos chilenos.

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

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

En la siguiente tabla presentamos la estructura y el saldo de la deuda total en millones de Pesos al 31 de marzo de 2014.

(Cifras en millones de Pesos)	Deuda Inicial	Saldo a Dic-13	Tasa de Referencia	Spread	Fecha de Vencimiento	Destino
<b>Bancomer</b>	\$660.00	\$657.09	THIE 28 días	1.50%	06/04/2018	
<b>Bancomer</b>	\$615.00	\$612.12	THIE 28 días	1.50%	10/07/2018	
<b>Santander</b>	\$265.00	\$264.15	THIE 28 días	0.90%	06/05/2018	
<b>Santander</b>	\$100.00	\$100.00	4.37%	N.A.	27/05/2014	Inversión, crecimiento y desarrollo de las marcas de Alsea
<b>Santander</b>	\$60.00	\$60.00	4.37%	N.A.	11/06/2014	
<b>Banamex</b>	\$97.50	\$97.20	THIE 28 días	1.50%	12/07/2018	
<b>Banamex</b>	\$770.00	\$767.64	THIE 28 días	1.50%	11/07/2018	
<b>Certificado Bursátil</b>	\$2,500.00	\$2,488.85	THIE 28 días	0.75%	14/06/2018	
<b>Deuda Argentina</b>	\$48.15	\$36.79	21.73%	N.A.	01/03/2015	
<b>Deuda Argentina</b>	\$48.15	\$7.27	27.33%	N.A.	17/12/2015	
<b>Deuda Chile</b>	\$8.96	\$18.79	0.76%	N.A.	24/03/2015	
<b>TOTAL</b>	<b>5,130.35</b>	<b>5,110.66</b>				

## Programa de Recompra de Acciones

Al 31 de diciembre de 2013, tuvimos un cierre con un saldo de cero acciones en el fondo de recompra. Durante los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2013, realizamos operaciones de compra y venta por un total de 4,044,968 acciones por un monto aproximado de 140.9 millones de Pesos.

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

## Razones Financieras

Al 31 de marzo de 2014, las restricciones financieras establecidas en los contratos de crédito de la Compañía quedaron de la siguiente manera: la relación de: i) Deuda Bruta a EBITDA últimos doce meses fue de 2.45 veces; ii) Deuda Neta a EBITDA últimos doce meses fue de 2.19 veces y; iii) el EBITDA últimos doce meses a intereses pagados últimos doce meses fue de 7.27 veces.

El Rendimiento de la Inversión Operativa Neta (“ROIC”)<sup>(4)</sup> aumentó de 9.8% a 11.5% durante los últimos doce meses terminados el 31 de marzo de 2014. El Retorno sobre el Capital (“ROE”)<sup>(5)</sup> de los doce meses terminados el 31 de marzo de 2014 fue de 14.7% en comparación con 11.3% del mismo período del año anterior.

(4) Utilidad de operación después de impuestos / inversión operativa neta = ROIC

(5) Utilidad neta / capital contable = ROE

Al 31 de diciembre de 2013, 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 2.1 veces y el EBITDA últimos doce meses a intereses pagados últimos doce meses fue de 8.4 veces. El ROIC aumentó de 8.6% a 11.7% durante los últimos doce meses terminados el 31 de diciembre de 2013. El ROE de los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2013 fue de 14.5% en comparación con 10.5% del mismo período del año anterior.

Al 31 de diciembre de 2012, las restricciones financieras establecidas en los contratos de crédito de la Compañía quedaron de la siguiente manera: la relación de Deuda Neta a EBITDA últimos doce meses fue ligeramente menor a 1.0 vez y el EBITDA últimos doce meses a intereses pagados últimos doce meses fue de 6.6 veces. El ROIC aumentó de 7.0% a 8.6% durante los últimos doce meses terminados el 31 de diciembre de 2012. El ROE de los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2012 fue de 10.5% en comparación con 7.2% del mismo período del año anterior.

Al 31 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 3 veces, y el EBITDA últimos doce meses a intereses pagados últimos doce meses fue de 7.4 veces. El ROIC cerró a 7.0% el 31 de diciembre de 2011. El ROE de los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2011 fue 7.2%.

## 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 el primer trimestre de 2014 se vencieron derivados de coberturas en divisas por \$13 millones de dólares americanos, a un tipo de cambio promedio de 12.91 Pesos por Dólar. Como resultado de esta cobertura se tuvo una utilidad cambiaria por \$4.1 millones de Pesos mexicanos. Al cierre del 31 de marzo de 2014, Alsea cuenta con coberturas para compra de Dólares en los próximos doce meses por un importe aproximado de \$54 millones de Dólares americanos con un tipo de cambio promedio de 12.82 Pesos por Dólar; lo anterior valuado con un tipo de cambio promedio estimado de 13.00 Pesos por Dólar.

Durante 2013 se vencieron derivados de coberturas en divisas por \$146.1 millones de dólares americanos, a un tipo de cambio promedio de 12.76 Pesos por Dólar. Como resultado de esta cobertura se tuvo una utilidad cambiaria por \$28.1 millones de Pesos mexicanos. Al cierre del 31 de diciembre de 2013, Alsea cuenta con coberturas para compra de Dólares en 2014 por un importe aproximado de \$16.3 millones de Dólares americanos con un tipo de cambio promedio de 12.60 Pesos por Dólar; lo anterior valuado con un tipo de cambio promedio estimado de 13.00 Pesos por Dólar.

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

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.

### **Datos Relevantes**

<b>MARCA</b>	<b>UNIDADES 1T-14</b>
Domino´s Pizza	631
Burger King	559
<b>Comida Rápida</b>	<b>1,190</b>
Starbucks	548
<b>Cafeterías</b>	<b>548</b>
Chili´s Grill & Bar	40
California Pizza Kitchen	20
P.F. Chang´s China Bistro	17
Pei Wei Asian Diner	3
Italianni´s	63
<b>Comida Casual</b>	<b>143</b>
<b>TOTAL UNIDADES ALSEA</b>	<b>1,881</b>
<b>Corporativas</b>	<b>1,427</b>
<b>Subfranquicias<sup>(6)</sup></b>	<b>454</b>

(6) 215 Domino´s, 226 Burger King, 11 Italianni´s y 2 California Pizza Kitchen

<b>MÉXICO</b>	<b>1,587</b>	<b>ARGENTINA</b>	<b>146</b>	<b>CHILE</b>	<b>92</b>	<b>COLOMBIA</b>	<b>56</b>
---------------	--------------	------------------	------------	--------------	-----------	-----------------	-----------

### *Análisis Comparativo de los Ejercicios Terminados el 31 de diciembre de 2013, 2012 y 2011*

Las siguientes tablas resumen las principales cuentas del estado de resultados, incluyendo la tasa de crecimiento observada entre los ejercicios concluidos 2013, 2012 y 2011.

Indicadores Financieros	1T-14	1T-13	Variación
EBITDA <sup>(1)</sup> / Intereses Pagados	7.3 x	7.5 x	N.A
Deuda Bruta / EBITDA <sup>(1)</sup>	2.4 x	1.4 x	N.A
Deuda Neta / EBITDA <sup>(1)</sup>	2.2 x	0.9 x	N.A
ROIC <sup>(4)</sup>	11.5%	9.8%	164 bps
ROE <sup>(5)</sup>	14.7%	11.3%	338 bps

Indicadores Bursátiles	1T-14	1T-13	Variación
Valor en Libros por acción	\$6.19	\$6.58	(5.9)%
UPA (12 meses) <sup>(2)</sup>	\$1.02	\$0.63	61.4%
Acciones en circulación al cierre del periodo (millones)	687.8	687.8	0.0%
Precio por acción al cierre	\$47.39	\$35.48	33.6%

(4) ROIC se define como utilidad de operación después de impuestos (últimos 12 meses) entre la inversión operativa neta (Activo total – efectivo e inversiones temporales – pasivo sin costo).

(5) ROE se define como la utilidad neta (últimos 12 meses) entre el capital contable.

#### Años terminados al 31 de diciembre de

	2013	2012	2011
<b>Razones Financieras</b>			
Margen EBITDA	13.0%	11.9%	10.5 %
Margen Operativo	7.1%	5.9%	4.2%
EBITDA/Intereses Pagados	8.4 x	6.6 x	7.4 x
Deuda Neta/EBITDA <sup>(1)</sup>	2.15 x	0.96 x	2.95x
ROIC	11.7%	8.6%	7.0 %
ROE <sup>(2)</sup>	14.5%	10.5%	7.2 %

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

(2) Utilidad neta / capital contable = ROE

#### Cuarto Trimestre de 2013 comparado contra el Cuarto Trimestre 2012

Indicadores Financieros	Cuarto Trimestre 2013	Variación %	Cuarto Trimestre 2012
EBITDA / Intereses Pagados	8.4x	N/A	6.5x
Deuda Neta / EBITDA	2.15x	N/A	0.96x
ROIC	11.7%	Bps	8.6%
ROE	14.5%	Bps	10.5%

Indicadores Bursátiles	Cuarto Trimestre 2013	Variación %	Cuarto Trimestre 2012
Valor en Libros por acción	6.2106	-5.51%	6.57
UPA (12 meses)	0.9905	71.8%	0.5726
Acciones en circulación al cierre del periodo	687'759,054	0%	687'759,054

(millones)

Precio por acción al cierre	40.79	58.22%	25.78
-----------------------------	-------	--------	-------

*Tercer Trimestre de 2013 comparado contra el Tercer Trimestre 2012*

<b>Indicadores Financieros</b>	<b>Tercer Trimestre 2013</b>	<b>Variación %</b>	<b>Tercer Trimestre 2012</b>
EBITDA / Intereses Pagados	8.7 x	N/A	6.1 x
Deuda Neta / EBITDA	2.3 x	N/A	1.9 x
ROIC	10.9%	340 bps	7.5%
ROE	12.8%	340 bps	9.4%

<b>Indicadores Bursátiles</b>	<b>Tercer Trimestre 2013</b>	<b>Variación %</b>	<b>Tercer Trimestre 2012</b>
Valor en Libros por acción	\$5.94	14.4%	\$5.19
UPA (12 meses)	\$0.794	68.6%	\$0.4710
Acciones en circulación al cierre del periodo (millones)	687.76	7.0%	634.27
Precio por acción al cierre	\$36.91	84.4%	\$20.02

*Segundo Trimestre de 2013 comparado contra el Segundo Trimestre 2012*

<b>Indicadores Financieros</b>	<b>Segundo Trimestre 2013</b>	<b>Variación %</b>	<b>Segundo Trimestre 2012</b>
EBITDA / Intereses Pagados	8.5 x	N/A	6.4x
Deuda Neta / EBITDA	1.6 x	N/A	2.1x
ROIC	9.3%	180 bps	7.5%
ROE	11.1%	180 bps	9.3%

<b>Indicadores Bursátiles</b>	<b>Segundo Trimestre 2013</b>	<b>Variación %</b>	<b>Segundo Trimestre 2012</b>
Valor en Libros por acción	\$5.66	10.8%	\$5.11
UPA (12 meses)	\$0.66	40.4%	0.47
Acciones en circulación al cierre del periodo (millones)	686.48	8.2%	634.27
Precio por acción al cierre	\$30.8	73.1%	\$17.82

*Primer Trimestre de 2013 comparado contra el Primer Trimestre 2012*

<b>Indicadores Financieros</b>	<b>Primer Trimestre 2013</b>	<b>Variación %</b>	<b>Primer Trimestre 2012</b>
EBITDA / Intereses Pagados	7.5 x	N/A	6.20 x
Deuda Neta / EBITDA	0.9 x	N/A	2.6 x



ROIC	8.9%	320 bps	5.7%
ROE	10.9%	360 bps	7.3%

Indicadores Bursátiles	Primer Trimestre 2013	Variación %	Primer Trimestre 2012
Valor en Libros por acción	\$6.58	29.5%	\$5.08
UPA (12 meses)	\$0.63	81.0%	\$0.34
Acciones en circulación al cierre del periodo (millones)	687.8	11.3%	617.8
Precio por acción al cierre	\$35.49	95.0%	\$18.20

## 6.2. Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital

### Situación Financiera

#### Activos Totales

Al 31 de marzo de 2014, nuestros activos totales ascendieron a 12,439,759 miles de Pesos.

Al 31 de diciembre de 2013, nuestros activos totales ascendieron a 12,381,659 miles de Pesos.

Al 31 de diciembre de 2012, nuestros activos totales ascendieron a 9,797,593 miles de Pesos.

Al 31 de diciembre de 2011, nuestros activos totales ascendieron a 9,374,174 miles de Pesos.

A la fecha de este Prospecto la Compañía, en su carácter de fideicomitente, no ha afectado, como patrimonio de fideicomiso, derechos, bienes o activos que representen más del 5% de sus activos totales consolidados al patrimonio de fideicomisos.

#### Pasivos Totales

La siguiente tabla muestra, al término del cuarto trimestre de 2013, así como de los últimos tres ejercicios fiscales, el monto de nuestros pasivos totales.

Cifras en miles de Pesos	2013	2012	2011
Créditos bancarios y vencimientos circulantes	\$388,486	\$396,647	\$185,333
Proveedores	1,408,565	1,129,612	1,021,424
Otras cuentas por pagar e impuestos(1)	1,272,647	1,068,038	784,090
Total pasivo circulante	3,069,698	2,594,297	1,990,847
Deuda de largo plazo	2,166,281	2,077,833	2,877,667
Certificados Bursátiles	2,488,850	0	993,531
Otros Pasivos largo plazo(2)	153,528	296,566	219,398
<b>Total pasivo</b>	<b>7,878,357</b>	<b>\$4,968,696</b>	<b>\$6,081,443</b>

(1) Cuentas por pagar y pasivos acumulados, provisiones, impuestos a la utilidad e impuestos a la utilidad por consolidación fiscal.

(2) Otros pasivos, impuestos a la utilidad por consolidación fiscal y beneficios al retiro a empleados.

#### 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 los años terminados el 31 de diciembre de 2013, 2012 y 2011.

<b>Índices de rotación</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Ventas/Activo Total	1.3x	1.4x	1.13x
Ventas/Activo Fijo	3.4x	3.5x	3.07x
Ventas/Capital Contable Consolidado	3.4x	2.8x	3.24x
Días Inventario	44.2	42.1	38.31
Días Proveedores	49.1	44.8	42.8
Días Cuentas por Cobrar	8.3	9.0	7.4
Capital de Trabajo		\$2,674,308	1,618,361

\* Cifras en miles de Pesos

### **Inversiones de capital**

Durante los doce meses terminados al 31 de diciembre de 2013, Alsea realizó inversiones de capital por 3,644 millones de Pesos, de los cuales 3,550 millones de Pesos, equivalente al 97.4% del total de las inversiones, se destinaron a las adquisiciones, apertura de unidades, renovación de equipos y remodelación de unidades existentes de las diferentes marcas que opera la Compañía. Los restantes 94.1 millones de Pesos en otros conceptos, destacando los proyectos de iluminación y automatización, 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 por los años concluidos el 31 de diciembre de 2013, 2012 y 2011:

<b>Índices de liquidez</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Activo Circulante/Pasivo Corto Plazo	0.9	0.9	2.09
Activo Circulante-Inventarios/Pasivo Corto Plazo	0.7	0.7	1.89
Activo Circulante/Pasivo Total	0.3	0.5	0.68

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 2013, el saldo de la caja era de 663.3 millones de Pesos.

Las fuentes de liquidez interna se obtienen por medio del flujo operativo de Alsea, mientras que las fuentes de liquidez externas se obtienen mediante los contratos de créditos bancarios y bursátiles. Actualmente no existen fuentes de recursos importantes que no se utilicen en la Compañía.

La siguiente tabla presenta el nivel de endeudamiento y tipo de tasa de interés por los años concluidos el 31 de diciembre de 2013, 2012 y 2011:

	<b>Al Cuarto Trimestre de 2013</b>	<b>Al Tercer Trimestre de 2013</b>	<b>Al Segundo Trimestre de 2013</b>	<b>Al Primer Trimestre de 2013</b>
Deuda	\$5,043.620	5,052,280	3,463,223	2,416,101
Deuda Neta / EBITDA	2.1	2.3	1.6	0.9
Tasa de Interés	Variable	Variable	Variable	Variable

	<b>Al 31 de diciembre de 2013</b>	<b>Al 31 de diciembre de 2012</b>	<b>Al 31 de diciembre de 2011</b>
Deuda	\$5,043.620	2,474,480	4,056,531

Deuda Neta / EBITDA	2.1	1.0	3.0
Tasa de Interés	Variable	Variable	Variable

Los instrumentos financieros utilizados son créditos bancarios simples de largo plazo a tasa variable con amortizaciones trimestrales e intereses mensuales, los cuales no cuentan con penalidad por prepago total y pagos anticipados. Créditos de corto plazo con tasa fija con pago de amortización y pago de intereses al vencimiento, y sin penalidad por prepago total y pagos anticipados. Por último un certificado bursátil de largo plazo con tasa variable, con pago de cupones cada 28 días y prepagable a partir del cupón número catorce sin ninguna penalidad.

Los prepagos totales de créditos que ha realizado Alsea se deben a una estrategia de reestructura de deuda, reducción de costos y mejorar el perfil de vencimientos de la deuda.

### **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 mitigar los riesgos relacionados a las fluctuaciones de tipo de cambio, tasas de interés e inflación; y así reducir la volatilidad en sus resultados y flujos de efectivo ligados a las variables mencionadas. Lo anterior mediante la celebración de operaciones con instrumentos financieros derivados.

**Estrategia de cobertura:** La contratación de un instrumento financiero derivado estará relacionada a cubrir o mitigar una posición primaria que represente algún riesgo identificado o asociado para la compañía. La Dirección de Finanzas Corporativas, definirá de forma mensual los niveles de precio a los que la Tesorería Corporativa deberá 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 de cobertura y no especulativa o de negociación.

Los principales riesgos que la Compañía tiene identificados en su operación, y que en base a la administración de riesgos busca mitigar, son los relacionados o asociados principalmente al tipo de cambio denominado en USD, tasas de interés e inflación.

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

**Mercados y contrapartes:** La totalidad de los Instrumentos Financieros Derivados son contratados con contrapartes locales e internacionales bajo la modalidad OTC (Over the Counter). Está dentro de las facultades del Director de

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

**Principales términos y condiciones de los contratos:** Todas las operaciones de la 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 se 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 y; 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 éstas se realizan internamente.

## *Valuación*

### **1. Descripción de técnicas, políticas y frecuencia de valuación:**

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

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

La correcta aplicación contable del efecto en resultados y el balance de las operaciones con IFD's, son revisados y discutidos de manera anual con los Auditores Externos quienes validan la información.

## 2. Método de medición de efectividad de coberturas:

Mensualmente se realiza un análisis interno de valuación para determinar el resultado de los instrumentos, el cual cumple con el objetivo de mitigar el riesgo y asegurar una alta efectividad de los IFD's de manera prospectiva y retrospectiva.

### *Liquidez en Operaciones Financieras Derivadas*

1. **Fuentes internas de liquidez:** La Dirección de Finanzas Corporativas, a través de la Tesorería Corporativa, y en base a la estrategia de administración de riesgos, deberá 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. Actualmente la Compañía no mantiene ningún depósito de efectivo o valores como garantía de pago para hacer frente a las operaciones contratadas por los instrumentos financieros derivados .
2. **Fuentes externas de liquidez:** No se utilizarán fuentes de financiamiento externas para atender requerimientos relacionados con instrumentos financieros derivados.

A la fecha, no se ha recibido ninguna llamada de margen o se ha hecho uso de garantías otorgadas por Asea o alguna de sus subsidiarias; por lo tanto, prevemos que en una situación adversa relacionada con los IFD's, el monto de las líneas de crédito y el nocional en el volumen de operaciones son suficientes para hacer frente a las obligaciones contraídas.

### *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 riesgo alguno que difiera del objetivo para el que fueron contratados.

**Número y monto de incumplimientos:** Al cierre del 31 de diciembre de 2013, 2012 y 2011, no se registró ningún incumplimiento en los contratos celebrados con las diferentes instituciones financieras.

### **Resumen de Inversiones al 31 de diciembre de 2013.**

Compañía	Fecha	Moneda	Banco	Monto	Tasa Bruta
Asea	31/12/2013	Pesos	Actinver	\$94,000,000.00	3.62%
Asea	31/12/2013	Dólares	Santander	\$1,000,000.00	0.10%
Operadora de Franquicias Asea	31/12/2013	Pesos	Actinver	\$14,000,000.00	3.62%

### **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 31 de marzo de 2014 y al 31 de marzo de 2013, realizamos un total de 42 y 110 operaciones, respectivamente, de instrumentos financieros derivados de tipo de cambio *forwards* y opciones por un monto de 13 y 27.5 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 Compañía por las fluctuaciones en el tipo de cambio no tendrá un efecto negativo en cuanto a su operación, ni afectará la capacidad de hacer frente a las operaciones por productos financieros derivados.

Al 31 de marzo de 2014 y 31 de marzo de 2013, contamos con coberturas para compra de dólares en los próximos doce meses, por un importe aproximado a 54 y 62 millones de dólares con un tipo de cambio promedio de aproximadamente \$12.82 y \$12.56 Pesos por Dólar, respectivamente.

Al 31 de marzo de 2014, la Compañía cuenta con las siguientes coberturas de tasa de interés.

- *Interest Rate Swap Plain Vanilla*, de tasa de interés variable a fija por un monto total de \$400 millones de Pesos, con vencimiento en mayo de 2014.
- *Interest Rate Swap Plain Vanilla*, de tasa de interés variable a fija por un monto total de \$100 millones de Pesos, con vencimiento en diciembre de 2016.
- Opciones de tasas de interés denominadas: “*Knock Out Swap*” y “*Limited Swap*”, cada una por un monto notional de \$150 millones de Pesos, con vencimiento en diciembre de 2016.
- Opción de tasa de interés denominado “*Interest Rate Swap Bonificado*”, por un monto total de \$100 millones de Pesos, con vencimiento en diciembre de 2016.

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.

#### **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 Compañía 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 marzo de 2014 se estima en aproximadamente \$2,631,812 y \$ 2,498,123 miles 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.

### *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 relacionada 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 dólares y sus requerimientos, se hace con base en el 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 Compañía. 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 31 de marzo de 2014.

Tipo de Derivado, valor o contrato	Posición	Objetivo de la Cobertura	Valor del activo Subyacente / Variable de Referencia		Monto nominal/ 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	Próximos 12 meses
Forwards	Larga	Económica	13.08 USD/MXN	13.06 USD/MXN	12,400	2,500	\$7.2	-\$16.3	12,400
Opciones	Larga	Económica	13.08 USD/MXN	13.06 USD/MXN	41,600	13,750	-\$6.6	-\$8.6	41,600

(1) Considera las operaciones por vencer y contratadas al cierre del 31-mar-13, valuadas con un TC de 13.00 USD/MXN.

(2) Desde el punto de vista de las contrapartes, por lo que un monto positivo representa una pérdida para la empresa.

#### *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 con las tasas de interés, la Compañía 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, Brasil y Colombia).
- Diferencia entre las tasas 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.

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 nominal 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 31 de marzo de 2014.

Tipo de Derivado, valor o contrato	Posición	Objetivo de la Cobertura	Valor del activo Subyacente / Variable de Referencia		Monto nominal/ 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	2014-2016
IRS Plain Vanilla	Larga	Económica	3.82% - TIE 28 d	3.79% - TIE 28 d	38,214	38,270	\$175	\$315	38,214
Knock Out IRS	Larga	Económica	3.82% - TIE 28 d	3.79% - TIE 28 d	11,464	11,481	\$53	\$56	11,464
Limited IRS	Larga	Económica	3.82% - TIE 28 d	3.79% - TIE 28 d	11,464	11,481	\$63	\$64	11,464
Capped IRS	Larga	Económica	3.82% - TIE 28 d	3.79% - TIE 28 d	7,643	7,654	\$34	\$47	7,643

(1) Considera las operaciones por vencer y contratadas al cierre del 31-mar-13, valuadas con un TC de 13.00 USD/MXN.

(2) Desde el punto de vista de las contrapartes, por lo que un monto positivo representa una pérdida para la empresa.

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

#### Administración de Riesgo de Crédito

Para minimizar el riesgo de crédito asociado con la contraparte, contratamos 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 Suppor Annex*" ("CSA"), se establecen los límites de crédito que las instituciones financieras otorgan a la Compañía, 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, 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.

### *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.

## **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 fuera del control de la Compañía. Esos cambios se reflejan en las suposiciones en el momento en que ellos ocurren.

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 fuera 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.

### **Valuación impuesto sobre la renta**

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

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

## **Mediciones de valor razonable y procesos de valuación**

Algunos activos y pasivos de la entidad se miden a su valor razonable en los estados financieros consolidados. El Consejo de Administración de la entidad estableció un comité de valuación, el cual dirige al Director de Finanzas de la entidad para determinar las técnicas y datos de entrada apropiados en la medición del valor razonable.

### **Beneficios a los empleados**

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

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

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

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

### **Provisiones**

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

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

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

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

### Pasivos contingentes adquiridos en una combinación de negocios

Los pasivos contingentes adquiridos en una combinación de negocios se valúan inicialmente a sus valores razonables, en la fecha de adquisición. Al final de los periodos subsecuentes sobre los cuales se informa, dichos pasivos contingentes se valúan al monto mayor entre el que hubiera sido reconocido de conformidad con la IAS 37 y el monto reconocido inicialmente menos la amortización acumulada reconocida de conformidad con la IAS 18, *Ingresos*.

### **Contingencias**

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

## V. ADMINISTRACIÓN

### 1. AUDITORES EXTERNOS

Los Estados Financieros Consolidados Auditados al 31 de diciembre de 2013 y 2012 y por los años terminados a esa fecha, así como los Estados Financieros Consolidados Intermedios Condensados (no auditados) al 31 de marzo de 2014 y 2013 y por el periodo concluido a dichas fechas, han sido preparados de conformidad con las IFRS y auditados por parte de Deloitte, auditores independientes, según se describe en sus informes de auditoría que acompañan a dichos estados financieros.

Los estados financieros consolidados de Alsea al 31 de diciembre de 2011 y 1º de enero de 2011 (fecha de transición), y por el año terminado el 31 de diciembre de 2011, incluidos en el presente Prospecto, han sido auditados por KPMG, según se describe en su informe de auditoría que acompaña a dichos estados financieros.

Durante el año 2012, Deloitte fueron designados como nuevos auditores externos de Alsea, reemplazando a KPMG en esta función. La razón por la que se llevó el cambio de auditores externos a Deloitte fue que consideramos que una nueva firma de auditores externos podría darnos un nuevo enfoque a la auditoría. En los últimos tres ejercicios de 2011 a 2013, nuestros auditores externos no han emitido una opinión con salvedades o una opinión negativa, ni se abstuvieron de emitir una opinión acerca de los estados financieros consolidados de Alsea.

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.

Durante 2011, KPMG prestó servicios diferentes a los de auditoría por concepto de asesorías y precios de transferencia. El monto pagado a KPMG por dichos servicios fue de \$2,180,681 el cual representa aproximadamente el 25% del total de erogaciones realizadas a KPMG en dicho año.

El monto pagado a Deloitte por concepto de servicios de auditoría fiscal y financiera, asesoría y precios de transferencia durante 2012 fue de \$9,959,504.00 (asesorías \$1,945,814.00 el cual representa el 19% y de precios de transferencia \$440,000.00 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 2013 fue de \$12,285,769.00 (asesorías \$3,815,910.00 el cual representa el 31% y de precios de transferencia \$440,000.00 el cual representa el 4%).

El auditor externo de Operadora VIPS, S. de R.L. de C.V., Arrendadora de Restaurantes, S. de R.L. de C.V., Holding de Restaurantes, S. de R.L. de C.V. y Servicios Ejecutivos de Restaurantes, S. de R.L. de C.V. es Mancera, S.C., integrante de Ernst & Young Global.

## **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 con 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, cinco 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)	49	16	Presidente
Cosme Alberto Torrado Martínez	50	16	Vocal
Armando Torrado Martínez	43	16	Vocal
Federico Tejado Bárcena	52	14	Vocal
Fabián Gerardo Gosselin Castro	50	9	Vocal
Marcelo A. Rivero Garza (Independiente) <sup>(2)</sup>	65	12	Vocal
Julio Gutiérrez Mercadillo*(Independiente) <sup>(1)(2)</sup>	53	2	Vocal
Raúl Méndez Segura*(Independiente) <sup>(1)</sup>	54	2	Vocal
Iván Moguel Kuri (Independiente) <sup>(1)</sup>	50	2	Vocal
León Kraig Eskenazi* (Independiente) <sup>(2)</sup>	58	1	Vocal
Xavier Mangino Dueñas (Secretario, sin ser miembro)	44	16	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 y actualmente 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.

- Cosme Alberto Torrado Martínez**  
**Consejero Patrimonial Relacionado**  
**Consejero Delegado para América Latina**
- 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.
- Armando Martínez**  
**Consejero Patrimonial Relacionado**  
**Director Casual Dining Alsea**
- 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.
- Fabián Gerardo Gosselin Castro**  
**Consejero Patrimonial Relacionado**  
**Director General de Alsea**
- 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.
- Federico Tejado Bárcena**  
**Consejero Patrimonial Relacionado**  
**Director General de Starbucks México**
- 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.
- León Kraig Eskenazi**  
**Consejero Independiente**  
**Director y Socio de IGNIA PARTNERS, LLC.**
- 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.
- Marcelo A. Rivero Garza**  
**Consejero Independiente**  
**Presidente de Brain Strategic Insight**
- 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.

**Julio Gutiérrez Mercadillo**  
**Consejero Independiente**  
**Presidente y Fundador 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.

Julio Gutiérrez 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 la materia de Derecho Mercantil I en la Universidad Panamericana.

Leon Kraig Eskenazi, Marcelo A. Rivero Garza, Julio Gutiérrez 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 Anual y Extraordinaria de Accionistas de la Compañía celebrada el 29 de abril de 2013, 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 Anual y Extraordinaria de Accionistas de la Compañía celebrada el 29 de abril de 2013, los accionistas designaron a los integrantes del comité de prácticas Societarias de Alsea. Como consecuencia de dichos nombramientos, el comité de Prácticas Societarias de la Compañía se encuentra integrado por tres miembros, los cuales se enumeran a continuación:

Julio Gutiérrez Mercadillo	Presidente
Marcelo A. Rivero Garza	Miembro
Leon Kraig Eskenazi	Miembro
Cosme Alberto Torrado Martínez	Miembro
Elizabeth Estrella Garrido López	Secretario (sin ser miembro)

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	49	23

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.

**Cosme Alberto Torrado Martínez**

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 23

**Armando Torrado Martínez**

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.

Consejero Delegado Casual Dining y consejero patrimonial

43 23

**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, y desde 2006 es parte del Consejo de Administración. Ha llevado la Dirección General de OFA y el SCA. Anteriormente Director Ejecutivo del Centro de Servicios Compartidos (CSC). Parte del Consejo de Administración desde 2006.

Director General de Alsea y consejero patrimonial

50 22

**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

52 16

### **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	45	23
--	----	----

### **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	47	21
-------------------------------------	----	----

### **Rodrigo Riveroll Otero**

Ingresó a Alsea en Diciembre de 1998 como Director Corporativo de Mercadotecnia. Ha sido director general de pizza jal, una 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

Director Domino's Pizza y P.F. Chang's Colombia	47	15
---	----	----

### **Christian Gurría Dubernard**

Ingresó a Alsea en el año de 2001, comenzando a trabajar en Domino's Pizza México. 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.

Director Casual Dining	42	12
------------------------	----	----

### **Gerardo Rojas Blázquez**

Ingresó a Alsea el 1 de abril del año 2002 como Director de Starbucks México. Desde 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.

Director de Domino's Pizza México	39	11
-----------------------------------	----	----

**Diego Gaxiola Cuevas**

Ingresó a Alsea en febrero de 2005 como Director de Finanzas Corporativas. Es Director de Finanzas y Contabilidad. Anteriormente fue Director de Tesorería en Grupo Cablevisión, y Relación con Inversionistas en Grupo Televisa. Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Iberoamericana, y Maestro en Finanzas por la Universidad Anáhuac.	Director Corporativo de Administración y Finanzas	41	9
---	---	----	---

**Salvador Aponte Escalante**

Ingresó a Alsea en julio de 2012. Es Director Corporativo de Procesos y Tecnología. Cuenta con más de 10 años en puestos directivos en el área de procesos y tecnología.	Director Corporativo de Proceso y Tecnología	50	2
--	--	----	---

**Marc Branet**

Ingresó a Alsea el 1 de septiembre de 2012. Es Director de Cadena de Suministros. Durante su trayectoria cuenta con 20 años de experiencia en cadena de suministros.	Director Corporativo de Cadena de Suministros	45	2
--	---	----	---

**Francisco Demesa**

Ingresó a Alsea en el mes de mayo de 2014. Es Director de Burger King México.	Director Burger King México		0
---	-----------------------------	--	---

**Gerardo Díaz Canales**

Ingresó a Alsea en 2013. Anteriormente era Vicepresidente en Walmart de México y Centroamérica, Durante su carrera ha trabajado por más de 15 años en Walmart en México, Brazil y Miami.	Director Corporativo de Desarrollo y Bienes Raíces	NA	1
--	--	----	---

**Código de Conducta**

Para Alsea, uno de los aspectos más importantes es enriquecer los momentos de nuestros clientes y sabemos que para garantizar su preferencia necesitamos contar con colaboradores satisfechos y orgullosos de su empresa. Estamos convencidos de que viviendo los Principios Alsea lograremos construir una cultura basada en altos estándares éticos, para fortalecer un ambiente laboral de sana convivencia. Es así como surge la necesidad de generar un documento que establezca los lineamientos que guíen nuestro actuar diario, alineado con el Planteamiento Estratégico de la Compañía. Este es el origen de nuestro Código de Conducta, mismo es de aplicación general para todos los colaboradores a nivel nacional e incluye a las empresas prestadoras de servicios de Alsea y cualquier otra que forme parte en el futuro; en todos los niveles jerárquicos sin excepción; así como a nuestros proveedores y clientes, y cuyos principales lineamientos consisten en los siguientes:

*I. Cumplimiento con la Ley, reglamentos y normas internas y externas.* En Alsea y en cada una de las marcas que la conforman nos regimos por leyes, normas y reglamentos aplicables y vigentes, por lo que su íntegro cumplimiento es prioritario. Es responsabilidad de cada uno de los colaboradores conocer, entender y aplicar cada uno de ellos, en el desempeño diario. Por ello, asumimos la responsabilidad de que nuestras relaciones de negocios con los clientes, proveedores y autoridades se realicen con base en la Ley; así como, respetando los reglamentos internos y externos que nos regulan, actuando siempre de buena fe y con el compromiso que nos distingue.

*II. Nuestro trato al cliente.* En Alsea y en cada una de las marcas que la conforman los clientes son lo más importante; ya que, de su preferencia depende nuestro trabajo, así como el logro de nuestras metas y objetivos; por lo tanto, es nuestra prioridad brindarles el mejor servicio, lo que incluye un trato digno y respetuoso que les motive a visitarnos una y otra vez.

*III. Igualdad de oportunidades.* Estamos comprometidos a otorgar las mismas oportunidades a todos los colaboradores de la Compañía tomando en cuenta su compromiso, desempeño y resultados. Tenemos muy claro que la igualdad en el empleo sólo es posible si se demuestra un trato digno y respetuoso en todos los niveles jerárquicos de la Compañía; por lo que, queda prohibido cualquier acto de discriminación por razones de edad, color, discapacidad, estado civil, raza, religión, sexo y orientación sexual, al momento de brindar una oportunidad laboral.

*IV. Lugar de trabajo libre de acoso.* Respeto y trato digno a nuestros colaboradores son atributos que nos caracterizan; por lo que, en Alsea y en cada una de las marcas que la conforman quedan estrictamente prohibidas las acciones, situaciones e insinuaciones que impliquen cualquier tipo de acoso. Por lo anterior, quedan prohibidas las conductas que alteren o interfieran en la labor o rendimiento de otro colaborador y originen un ambiente de trabajo intimidatorio u hostil.

*V. Seguridad laboral.* El bienestar de nuestros colaboradores es prioridad; por ello, debemos cumplir con las normas internas de seguridad que se establezcan en los lugares y áreas de trabajo. Es responsabilidad de cada uno de nosotros cumplir rigurosamente con los procedimientos internos que nos fueron asignados en el desempeño de nuestras actividades.

*VI. Sobre el conflicto de intereses.* Un conflicto de intereses existe cuando buscamos obtener un beneficio personal a costa de Alsea y sus marcas; es decir, cuando nuestros intereses personales, los de nuestra familia, amigos o terceros, ponen en riesgo las responsabilidades del puesto que desempeñamos. Por lo tanto, es muy importante que nuestras decisiones en el trabajo siempre se tomen con base en las necesidades de la marca.

*VII. Para la aceptación de regalos.* Queda estrictamente prohibido aceptar regalos que estén condicionados y/o que tengan como intención influir en nuestras decisiones laborales.

*VIII. Prácticas de negocio transparentes y libres de soborno.* Bajo ninguna circunstancia podremos hacer cualquier tipo de ofrecimiento o pago en efectivo o en especie a un cliente o autoridad, directamente o a través de terceros; a fin de influir en alguna decisión a favor de Alsea y cada una de sus marcas.

*IX. Cuidado de nuestras herramientas de trabajo.* En Alsea y en cada marca que la conforman todos los que colaboramos tenemos la obligación de usar correcta y productivamente nuestras herramientas de trabajo, así como los recursos de la Compañía.

*X. Con respecto al fraude.* El fraude es un acto deshonesto que tiene como objetivo engañar o hacer caer en el error a cualquier colaborador, con el fin de ocultar algún hecho o evento incorrecto, fuera de la Ley y de nuestras políticas internas, incluido el presente Código de Conducta. Por ello, tenemos el compromiso de no incurrir en ninguna acción que pudiera constituir algún tipo de fraude contra la Compañía, por mínima que sea.

*XI. Cuidado de nuestra información privada y confidencial.* Toda la información generada y desarrollada por los colaboradores, jefes, directores, consejeros y accionistas como resultado de sus actividades, es propiedad de Alsea y sus marcas y por lo tanto, también es privada y confidencial. Únicamente deberá ser utilizada para fines internos y conforme a las políticas y procedimientos establecidos. Es por ello que, debemos guardar la confidencialidad de la información que manejamos, así como de otra que conozca en forma accidental, con el objetivo de evitar el uso incorrecto de ésta.

*XII. Del medio ambiente y uso responsable de los recursos.* Todos los que colaboramos en Alsea y sus marcas nos comprometemos a cuidar los recursos naturales del planeta, tales como: el agua, la energía eléctrica, los combustibles; así como de contribuir en su preservación, a través de su uso racional.

Para vigilar el cumplimiento de nuestro Código de Conducta contamos con un Comité de Ética que tiene como principal interés escucharnos y saber si en nuestro lugar de trabajo se presenta alguna situación que perjudique o dañe a Alsea y

cada una de sus marcas, de acuerdo con lo establecido en este documento. Cada colaborador de la Compañía suscribe una carta de aceptación y compromiso para su cumplimiento.

### **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 2012 fue de aproximadamente 109.0 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 pudiese corresponderles por el desempeño de sus cargos, correspondiente a los ejercicios sociales comprendido del 1º de enero al 31 de diciembre de 2013, 2012 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 2012, 2011 y 2010 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 de 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., conforme a los acuerdos adoptados en la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de fecha 29 de mayo de 2014, asciende a la cantidad de \$437'029,527.00 representado por 874'059,054 acciones ordinarias, nominativas, Serie Única, Clase I, sin expresión de valor nominal, de las cuales 687'759,054 acciones se encuentran íntegramente suscritas y pagadas, y 186'300,000 acciones se encuentran en la Tesorería de la Sociedad pendientes de suscripción y pago, y el capital variable será ilimitado.

Al 21 de mayo de 2014 los Accionistas Principales eran titulares, directa o indirectamente, de un total de 325'274,026 acciones, representativas del 47.30% 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><u>Accionista</u></b>	<b>Número de acciones (Clases I y II)</b>	<b>Porcentaje Accionario</b>
Accionistas Principales	325'274,026	47.30%
Participación de Consejeros*	25'764,536	3.75%
Fideicomiso de acciones	1'064,694	0.15%
Mercado**	335'655,798	48.80%



<b>SubTotal de Acciones</b>	<b>687'759,054</b>	<b>100.00%</b>
Acciones en Tesorería	186'300,000	
<b>Total de Acciones</b>	<b>874'059,054</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 las mismas pudieran variar significativamente.

### Participación Accionaria de Consejeros

La siguiente tabla muestra los nombres de nuestros Consejeros que tiene participación accionaria en la Emisora al 21 de mayo de 2014. 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 (Clases I y II)</u>	<u>Porcentaje Accionario</u>
Cosme Alberto Torrado Martínez	96'208,368	13.98%
Alberto Torrado Martínez	92'236,881	13.41%
Armando Torrado Martínez	95'810,503	13.94%
Fabián Gerardo Gosselin Castro	13'376,533	1.94%
Federico Tejado Bárcena	12'388,003	1.80%
Participación de Consejeros	310'020,288	45.07%

### Accionistas beneficiarios de más del 10% del capital social de la Emisora

La siguiente tabla muestra los nombres de los beneficiarios de más del 10% del capital social de la Emisora al 21 de mayo de 2014. 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 (Clases I y II)</u>	<u>Porcentaje Accionario</u>
Cosme Alberto Torrado Martínez	96'208,368	13.98%
Alberto Torrado Martínez	92'236,881	13.41%
Armando Torrado Martínez	95'810,503	13.93%
Alicia Martínez Alvarado	41'018,274	5.96%

Algunos de nuestros Principales Accionistas y Consejeros han indicado su interés en adquirir un porcentaje de aproximadamente el 6.5% de las Acciones de la Oferta Global al precio de colocación de la Oferta; sin embargo, éste interés no es vinculante o un acuerdo de compra por lo que estas personas podrían adquirir un mayor/menor número de acciones de la Oferta.

### Accionistas que ejercen influencia significativa, control o poder de mando en la Emisora

La siguiente tabla muestra los nombres de los accionistas que ejercen influencia significativa, control o poder de mando en la Emisora al 29 de mayo de 2014. 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>
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 ordinarias, nominativas, Serie Única, Clase I, 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.

##### **Autorización para Cambio de Control**

De conformidad con lo establecido por el Artículo Sexto, fracción II de los estatutos sociales de la Compañía, Se requerirá la autorización previa y por escrito del Consejo de Administración, conforme a lo que se especifica en el presente Capítulo para llevar a cabo cualquiera de los siguientes actos:

(A) Cualquier Persona que individualmente o en conjunto con una o varias Personas Relacionadas, pretenda adquirir Acciones o derechos sobre Acciones, 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.

(B) Cualquier Persona que individualmente o en conjunto con una o varias Personas Relacionada, que manteniendo una participación del 10% (diez por ciento) o más del total de las Acciones, pretenda adquirir Acciones o derechos sobre Acciones, 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.

(C) Cualquier Persona 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, pretenda adquirir Acciones o derechos sobre Acciones, 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.

(D) Cualquier Persona 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, pretenda adquirir Acciones o derechos sobre Acciones, 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.

(E) Cualquier Persona que individualmente o en conjunto con una o varias Personas Relacionada, que manteniendo una participación del 40% (cuarenta por ciento) o más del total de las Acciones, pretenda adquirir Acciones o derechos sobre Acciones, 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.

(F) Cualquier Persona que sea un Competidor de la Sociedad o de cualquier Subsidiaria de la Sociedad, que individualmente o en conjunto con una o varias Personas Relacionadas, pretenda adquirir Acciones o derechos sobre Acciones, 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, 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 la Sociedad, 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 representativas del capital social de esta Sociedad en una proporción igual o mayor al 5% (cinco por ciento) del total de las Acciones en que se divide el capital social de la Sociedad; y

(H) La celebración de Convenios Restringidos.

El acuerdo favorable previo y por escrito del Consejo de Administración a que se refiere el presente Inciso II (dos romano), se requerirá indistintamente si la compra o adquisición de las Acciones 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.

Asimismo, para una mayor referencia en cuanto a la transmisión de acciones de la Compañía y los supuestos en que las mismas impliquen cambios en el Control 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.*”

### **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.

### **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.

### **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 Alsea 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 Alsea 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.

## **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.

## **Capital variable y derecho de retiro**

De conformidad con lo previsto en los estatutos sociales, el capital social de la Compañía está integrado por una parte mínima fija y una parte variable.

Para fines 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.

## **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 de la 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.

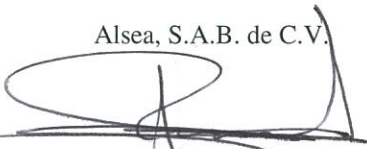


## VI. PERSONAS RESPONSABLES

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 Ordinaria de Accionistas de fecha 14 de marzo de 2014, 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 este 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: Alberto Torrado Martínez  
Cargo: Delegado especial


  
Por: \_\_\_\_\_  
Nombre: Fabián Gosselín Castro  
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, 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 que el mismo contenga información que pudiera inducir a error a los inversionistas.

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 Armin 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 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

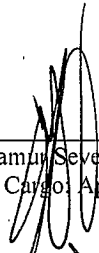
Cargo: Apoderado

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 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.

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

Por:   
Nombre: Yamur Severiano Muñoz Gómez  
Cargo: Apoderado

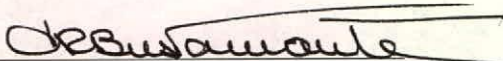
Por:   
Nombre: Santiago Cerrilla Ysita  
Cargo: Apoderado

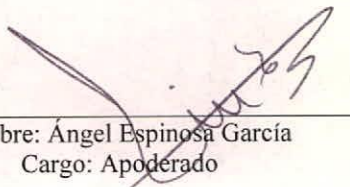
Los suscritos manifiestan bajo protesta de decir verdad, que nuestra representada en su carácter de intermediario colocador, ha realizado la investigación, revisión y análisis del negocio de la Emisora, así como participado en la definición de los términos de la oferta pública y que a su leal saber y 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 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 BBVA Bancomer, S.A. de C.V., Grupo Financiero BBVA Bancomer

Por:   
Nombre: Luis Pablo Gerardo Bustamante Desdier  
Cargo: Apoderado

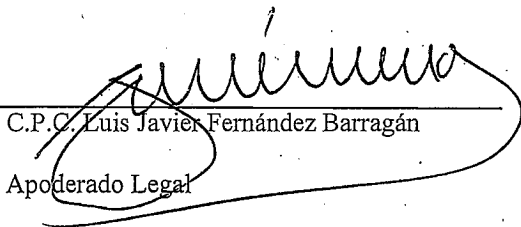
Por:   
Nombre: Ángel Espinosa García  
Cargo: Apoderado

Exclusivamente para efectos de los estados financieros consolidados intermedios condensados (no auditados) de Alsea, S.A.B. de C.V. y subsidiarias al primer trimestre de 2014 y 2013, concluidos el 31 de marzo de 2014 y 2013, así como la información financiera Pro Forma no auditada por los períodos de tres meses que terminaron el 31 de marzo de 2014 y 2013 y por el año que terminó el 31 de diciembre de 2013 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 31 de marzo de 2014 y 2013 y por los tres meses terminados en esa fecha, así como la información financiera Pro Forma no auditada por los períodos de tres meses que terminaron el 31 de marzo de 2014 y 2013 y por el año que terminó el 31 de marzo de 2013, que contiene el presente Prospecto, fueron revisados con fecha 30 de abril de 2014 y 2 de junio de 2014, respectivamente, 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.

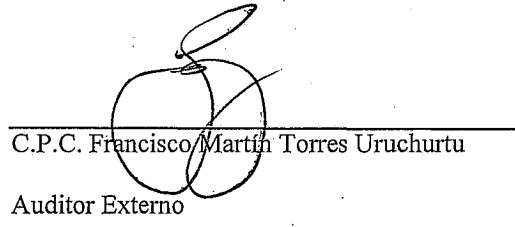
No obstante, los suscritos no fuimos contratados, y no realizamos procedimientos adicionales con el objeto de expresar una opinión respecto de la demás información contenida en el prospecto que no provenga de los estados financieros y la información financiera por nosotros revisados.



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

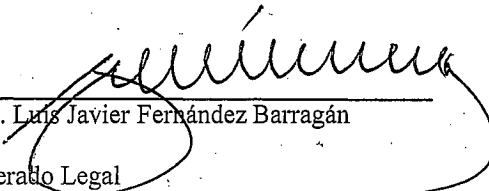
México, D.F., 25 de junio de 2014

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 2013, y por el año terminado en esa fecha 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:

Los suscritos manifestamos 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 2013 y 2012, y por los años terminados en esas fechas que contiene el presente Prospecto, fueron dictaminados con fecha 21 de febrero de 2014, de conformidad 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 auditoría realizado, no tenemos 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, los suscritos no fuimos contratados y no realizamos procedimientos adicionales con el objeto de expresar su opinión respecto de la demás información contenida en el prospecto que no provenga de los estados dictaminados.

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

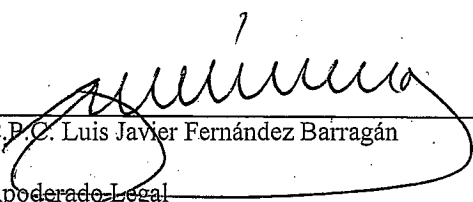
México, D.F., 25 de junio de 2014

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 Aalsea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2012, y por el año terminado en esa fecha 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:

Los suscritos manifestamos bajo protesta de decir verdad, que los estados financieros consolidados de Aalsea, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2012, y por el año terminado en esa fecha que contiene el presente Prospecto, fueron dictaminados con fecha 29 de marzo de 2013, de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría.

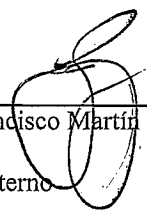
Asimismo, manifestamos que hemos leído el presente Prospecto y basado en su lectura y dentro del alcance del trabajo de auditoría realizado, no tenemos conocimiento de errores relevantes o inconsistencias en la información que se incluye y cuya fuente provenga de los estados financieros dictaminados 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, los suscritos no fuimos contratados y no realizamos procedimientos adicionales con el objeto de expresar su opinión respecto de la demás información contenida en el prospecto que no provenga de los estados dictaminados.

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

México, D.F., 25 de junio de 2014





**KPMG Cárdenas Dosal**  
Manuel Avila Camacho 176 P1  
Col. Reforma Social  
11650 México, D.F.

Teléfono: + 01 (55) 52 46 83 00  
Fax: + 01 (55) 55 20 27 51  
www.kpmg.com.mx

## 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 en relación con los estados financieros consolidados de Alsea, S.A.B. de C.V. y subsidiarias al 31 de diciembre de 2011 y 1 de enero de 2011 (fecha de transición), y por el año terminado el 31 de diciembre de 2011 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 Alsea, S.A.B. de C.V. y subsidiarias al 31 de diciembre de 2011 y 1 de enero de 2011 (fecha de transición), y por el año terminado el 31 de diciembre de 2011, fueron dictaminados con fecha 29 de marzo de 2013 de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría.

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 relevante 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 una opinión respecto de la demás información contenida en el prospecto que no provenga de los estados financieros por él dictaminados.”

KPMG Cárdenas Dosal, S.C.

C.P.C. Jaime Sánchez Mejorada Fernández  
Socio

C.P.C. Mario Carrillo Villalpando  
Apoderado

México, D.F. a 25 de junio de 2014

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 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

## VII. ANEXOS

Los anexos forman parte integral del presente Prospecto.

- a) Informe del Comité de Auditoría de Alsea, S.A.B. de C.V., por los ejercicios 2013, 2012 y 2011.
- b) Informe que el Director General en términos de la Ley del Mercado de Valores presentó a la Asamblea General Ordinaria Anual de Accionistas celebrada con fecha 14 de marzo de 2014.
- c) Información Financiera:
  - Estados Financieros Consolidados Intermedios Condensados (no auditados) por el período de tres meses terminados el 31 de marzo de 2014 y 2013;
  - Estados Financieros Consolidados Auditados al 31 de diciembre de 2013 y 2012;
  - Estados Financieros Consolidados Auditados al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y
  - Información financiera Pro Forma no auditada por los periodos de tres meses que terminaron el 31 de marzo de 2014 y 2013 y por el año que terminó el 31 de diciembre de 2013.
- d) Opinión Legal. Se anexa.
- e) Formato de Título. Se anexa.
- f) Documento con Información Clave para la Inversión

Los anexos son parte integrante de este Prospecto.