

Informe Anual Integrado 2019



SEGUIMOS
CRECIENDO
JUNTOS



1 **CMR en cifras**

2 **Pensamos en grande para crecer juntos.**

Declaración conjunta del Presidente del Consejo de Administración y del Presidente Ejecutivo - Director General

3 **Experiencias culinarias para todos los paladares.**

Somos CMR

4 **Bases sólidas para un nuevo CMR.**

Creamos valor

5 **Más valor, más comensales.**

Comensales

6 **Talento en crecimiento.**

Colaboradores

7 **Nuevos caminos hacia el éxito.**

Rentabilidad

8 **Resultados superiores.**

Desempeño económico

9 **Somos grandes con México.**

Fundación CMR

10 **Líderes que nos motivan a crecer.**

Gobierno Corporativo

11 **Acerca de este informe**

12 **Estados Financieros Consolidados**

13 **Información para accionistas**



4,652

COLABORADORES

181¹

UNIDADES EN OPERACIÓN

19

MARCAS

5²

PAÍSES

24

ESTADOS CON PRESENCIA EN MÉXICO

3

APERTURAS DE UNIDADES

12.4

MILLONES DE COMENSALES

MXN **\$2,896.18**

MILLONES INGRESOS OPERATIVOS

MXN **\$80.90**

MILLONES INVERSIONES EN ACTIVO FIJO

MXN **\$1,333.53**

MILLONES COSTO DE VENTAS

MXN **\$1,566.97**

MILLONES GASTOS DE OPERACIÓN

MXN **\$269.53**

MILLONES EBITDA



CMR

GRI 102-7

EN CIFRAS

¹ Incluye 43 unidades propias de Sushi Itto.

² Presencia internacional de la marca Sushi Itto en Centro América (Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Honduras). Estas unidades no se contabilizan en el total de unidades ya que son franquicias.

GRI 102-14, 102-15

PENSAMOS EN GRANDE PARA CRECER JUNTOS

**Declaración conjunta del Presidente del Consejo de Administración
y del Presidente Ejecutivo – Director General**

Estimado lector,

Es muy grato presentar los sobresalientes resultados de CMR para 2019, año caracterizado por una evolución muy importante para la Compañía. Este año vivimos un panorama macroeconómico complejo; continuó la renegociación

del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) y comenzó la nueva administración del gobierno mexicano, entre otros eventos que causaron incertidumbre en el país y en los consumidores. Somos una Compañía resiliente y completamente confiable, pues en este entorno desafiante, obtuvimos sólidos resultados, una mayor eficiencia operativa a través del control de costos y una expansión hacia nuevos mercados. Esta situación nos ha permitido incrementar la rentabilidad, además de afianzarnos como un jugador cada vez más relevante.

Con gran orgullo, confirmamos que contamos con la capacidad necesaria para superar todo reto que se presente. En una industria tan competida como la nuestra, no es fácil mantener un ritmo de mejora constante. No obstante, somos una excelente

opción para nuestros accionistas, pues una vez más logramos un crecimiento sostenido, con un incremento del 5.2% en ingresos y un sano balance que posibilita una inversión eficiente para impulsar nuestra competitividad.

**GRACIAS A NUESTRA
IMPECABLE GESTIÓN Y
BUENAS PRÁCTICAS DE
OPERACIÓN, DURANTE 2019
BRINDAMOS EXPERIENCIAS
EXCEPCIONALES A MÁS
DE 12 MILLONES DE
COMENSALES EN MÁS DE 180
RESTAURANTES EN EL AÑO.**

Continuamos apostando por la diversificación de segmentos y mercados. Nuestra mezcla de marcas propias e importadas con diversas propuestas gastronómicas nos convierte en una compañía única en el sector. De esta manera, logramos cautivar a distintos perfiles de consumidores y mitigar los riesgos asociados a la incertidumbre económica. Asimismo, nuestra penetración a lo largo de toda la República Mexicana nos ha permitido atender exitosamente a distintos mercados y generar relaciones de largo plazo con desarrolladores nacionales, lo cual nos aporta valiosas oportunidades de crecimiento. Contamos con una sólida plataforma operativa con las mejores prácticas en la industria, a través de la cual brindamos soporte estandarizado a las unidades.

En CMR tenemos como prioridad asegurar la fidelidad de los comensales, cerciorándonos que la calidad en los procedimientos, servicios e instalaciones logren generar una experiencia extraordinaria e inigualable. El objetivo de aumentar y mantener al número de invitados nos empuja no sólo a generar promociones atractivas, crear platillos innovadores e impulsar nuestro programa de lealtad, sino también a garantizar la seguridad de los procesos y alimentos con tecnología de vanguardia y la excelente atención de nuestro equipo, así como a considerar las tendencias de los consumidores para superar sus expectativas.

En 2019 implementamos una estrategia de aperturas con indicadores puntuales para disminuir los riesgos y optimizar la inversión. Nuestro plan de expansión continúa siendo cauteloso, controlando los gastos y aumentando eficiencias. En este sentido, apostamos por el comisariato con una inversión de \$8 millones de pesos; con ello logramos diversificar

**CREEMOS EN
MÉXICO, POR LO QUE
INVERTIMOS EN EL
PAÍS PARA CRECER
JUNTOS Y NOS
ESFORZAMOS POR
CUMPLIR NUESTRA
VISIÓN DE “TRAER A
MÉXICO LO MEJOR
DEL MUNDO Y
COMPARTIR CON EL
MUNDO LO MEJOR
DE MÉXICO”.**





los insumos que producimos para las marcas y así bajar costos de importación y obtener ahorros significativos en nuestra cadena de valor. Adicionalmente, buscamos contribuir al desarrollo económico y social de México, por lo cual el 94% del gasto en aprovisionamiento se destina a proveedores locales.

En línea con nuestra visión y Resultados Clave, estamos en constante búsqueda de crecer con conceptos más flexibles e inclusivos para atraer a más comensales y aumentar la rentabilidad de CMR. Uno de los hitos más importantes del año fue la adquisición de Grupo DASI, que comprende 43 unidades propias y 110 franquicias de Sushi Itto en México y Centro América y la división comercializadora de alimentos -Novalimentos-, con lo cual casi duplicamos el tamaño de la Compañía. Esta fusión representa la culminación de años de preparación para obtener un crecimiento sostenido en un mercado competitivo; no solo ampliamos la oferta de experiencias gastronómicas al introducir la categoría de comida asiática, sino que incursionamos en el nuevo sector de producción y comercialización de alimentos.

Desde 2018 implementamos un cambio de dirección estratégica en el modelo de expansión con la apertura de MUCHO, una marca amigable e inclusiva que se orienta a las tendencias de los comensales actuales, como son la oferta de platillos saludables, mayor exigencia de calidad y un enfoque en servicio a domicilio. Sushi Itto y Novalimentos responden a la evolución de este modelo, que contempla marcas propias que se puedan adaptar a una gran gama de comensales y ubicaciones, con el objetivo de ofrecer a más mexicanos experiencias culinarias asequibles de alta calidad.

Como parte de nuestra estrategia de sostenibilidad, este año continuamos implementando programas e iniciativas que disminuyan nuestra huella ambiental y contribuyan al bienestar social. Celebramos el quinto aniversario del programa Al Rescate, con el cual evitamos el desperdicio de alimentos al donarlos a distintas organizaciones de la sociedad civil. Además, buscamos ser eficientes en el uso de recursos y energía, así como disminuir los residuos y emisiones de las operaciones. De esta manera, tuvimos avances significativos en nuestro programa de eficiencia energética; se encuentra implementado en 98 unidades y el 39% alcanzó su máxima eficiencia. Este proyecto nos

ayuda a optimizar el consumo de electricidad, con lo que incrementamos la rentabilidad y disminuimos los costos de energía de las unidades.

Nuestro compromiso con México va más allá de nuestras operaciones; mediante Fundación CMR continuamos trabajando para combatir la desnutrición y la anemia infantil. Apoyamos y capacitamos a diversas organizaciones de la sociedad civil para potenciar el impacto en las comunidades y garantizar una vida saludable para la infancia mexicana. Este año logramos beneficiar a más de 12,000 niños gracias a las alianzas y contribuciones de la Fundación.

**CON EL OBJETIVO
DE LOGRAR UN
CRECIMIENTO
Y DESARROLLO
CONTINUO, EN CMR
NOS ESFORZAREMOS
EN INNOVAR Y OFRECER
EXPERIENCIAS
EXTRAORDINARIAS
EN TODOS NUESTROS
RESTAURANTES.**

Gran parte de los excelentes resultados del año se deben a la labor de nuestro talentoso equipo conformado por más de 4,600 colaboradores. Respondemos a su inigualable compromiso mediante el establecimiento de estrategias para impulsar su desarrollo y bienestar, así como reforzar el orgullo de pertenecer a CMR.

Conocemos y entendemos los riesgos que se avecinan durante 2020 a nivel internacional, no sólo por la emergencia sanitaria que enfrentamos, sino también por el impacto en el crecimiento económico que ésta pudiera generar, por lo que nos centramos en identificar distintos mecanismos para una rápida reacción en caso de enfrentar alguna desaceleración económica y reducción en las operaciones.

Somos una Compañía comprometida con la entrega de resultados y ésta, continuará siendo nuestra línea estratégica para generar valor para nuestros accionistas, colaboradores, proveedores y comensales. Agradecemos a nuestros inversionistas por su invaluable confianza; al Consejo de Administración y al equipo directivo, por su guía hacia la excelencia; y a nuestros colaboradores, por su compromiso, entusiasmo y hospitalidad, así como por la vivencia de las Creencias Culturales. Gracias por ser parte esencial en el camino hacia el logro de nuestros objetivos y visión.

Joaquín Vargas Guajardo

Presidente del Consejo de Administración

Joaquín Vargas Mier y Terán

Presidente Ejecutivo - Director General



**EXPERIENCIAS
CULINARIAS
PARA TODOS
LOS PALADARES**



SOMOS CMR

En CMR operamos un portafolio de marcas propias e importadas con diversas propuestas gastronómicas; fusionamos tradiciones y gastronomía mexicanas con conceptos modernos para ofrecer experiencias sobresalientes a nuestros comensales.

NOS ESFORZAMOS EN OFRECER HOSPITALIDAD Y PASIÓN PARA SUPERAR LAS EXPECTATIVAS DE LOS COMENSALES; ASÍ BRINDAMOS UN VALOR AGREGADO QUE CONVIERTE COMIDAS EN EXPERIENCIAS ÚNICAS.

MARCAS PROPIAS



WINGS

Marca pionera de CMR que ofrece un menú inspirado en platillos caseros de gran calidad y con excelente servicio; cafeterías clásicas ubicadas en los principales aeropuertos del país y otras localizaciones estratégicas.



Ícono de la Ciudad de México por su arquitectura y su ubicación en el Bosque de Chapultepec, ofrece alta cocina, en la cual se combinan técnicas clásicas y contemporáneas, una amplia carta de vinos, servicio personalizado y una presentación impecable.



LA DESTILERIA

Concepto de cantina mexicana con una imagen contemporánea, que revive los mejores platillos de tradición, en un ambiente relajado e informal para brindar una experiencia memorable



NESCAFÉ

Cafeterías que ofrecen una nueva experiencia alrededor del café favorito de los mexicanos, en un espacio único que hacen sentir al comensal como en casa. Cuenta con una variedad de bebidas de temporada, sándwiches, panadería y jugos recién hechos.



MUCHO[®]

Espacio donde se reconfiguran los sabores tradicionales de México y se fusionan con la comida saludable y nutritiva dentro de un ambiente amigable, brindando una experiencia fresca, accesible y de alta calidad.



BISTRO CHAPULTEPEC

Acogedor restaurante de estilo bistró mexicano-europeo inspirado en un ambiente campestre dentro del Bosque de Chapultepec. La carta ofrece opciones variadas, desde desayunos mexicanos, hasta carnes, pescados y mariscos.



SALA GASTRONÓMICA

sabores mexicanos | MIA

Este restaurante se ubica en el Museo Nacional de Antropología de la Ciudad de México y busca ofrecer un viaje culinario místico por las diferentes regiones de México al resaltar los elementos, colores y sabores junto con la evolución de ingredientes mexicanos, conservando la tradición.



¡KONNICHIWA SUSHIITTO!



¡Complementamos
nuestro portafolio
de sabores!

sushiitto



CONTINUAMOS TRAYENDO LO MEJOR DEL MUNDO A MÉXICO AL INTEGRAR NUEVOS SABORES Y EXPERIENCIAS A NUESTRO PORTAFOLIO A TRAVÉS DE LA ADQUISICIÓN DE LAS MARCAS DE GRUPO DASI.

GRI 102-10

sushiitto

Concepto donde se fusionan las culturas japonesa y mexicana para crear platillos que celebran la convivencia de diversos pueblos. Innovamos al elaborar un menú con una gran variedad de sabores, que combina la gastronomía de Japón con ingredientes occidentales y resulta en una fusión equilibrada y armoniosa.

 43

 5

 1,001

1 RED DE **110** FRANQUICIAS
EN MÉXICO Y CENTRO AMÉRICA*

*93 en México y 17 en Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Honduras.

NOVALIMENTOS

Encargado de producir, comercializar y distribuir productos de alta calidad a unidades y franquicias Itto, centros comerciales, así como hoteles, restaurantes y cafeterías. Incluyen aderezos, productos orientales y pescados y mariscos de las marcas Itto, Yukai y Alamar, respectivamente.

 **1**
COMISARIATO

 **11**
CEDIS

 **235**

MARCAS IMPORTADAS



Experiencia gastronómica que ofrece la mejor carne de res añejada en seco y lo mejor del mar, acompañándolos con una carta de más 300 vinos, en una atmósfera acogedora y con un servicio personalizado.



Inspirado en los puertos pesqueros de Maine, Estados Unidos, y experto en comida del mar, ofrece una amplia gama de alimentos, desde langosta hasta platillos ideales para compartir, con la más alta calidad.



Este concepto ofrece un lugar para vivir experiencias entre amigos y disfrutar de una buena comida casual en un ambiente relajado, con especialidades como las hamburguesas, postres y bebidas, con el toque del suroeste de Estados Unidos.



A través de platillos italianos clásicos y frescos, se vive la experiencia gastronómica de inspiración toscana, con hospitalidad y en un ambiente casero, donde todos son recibidos como si fueran familia.



PRESENCIA CMR

Estamos comprometidos con el crecimiento de México, el desarrollo de los colaboradores, completa satisfacción de comensales y la mejora de la rentabilidad de CMR, por lo cual mantenemos e incrementamos nuestra presencia en la República.



OPERAMOS 181 UNIDADES EN 24 ESTADOS DE LA REPÚBLICA MEXICANA³.

³ Incluye 43 unidades propias de Sushi Itto. Las 93 franquicias en México se encuentran distribuidas en 20 estados de la República y no se incluyen en el total. En el mapa se desglosan las 17 franquicias en Centro América para mostrar la presencia internacional de la marca; sin embargo, no se contabilizan dentro del total de unidades CMR.

DESTACADOS 2019



ADQUISICIÓN DE GRUPO DASÍ; LAS MARCAS SUSHI ITTO Y NOVALIMENTOS SE SUMAN A NUESTRA FAMILIA.

INAUGURACIÓN DE SUSHI ITTO TLATELOLCO Y COMPRA DE 10 FRANQUICIAS

APERTURA DE CEDIS TUXTLA GUTIÉRREZ

MUCHO®
APERTURA DE PRIMERA UNIDAD

GRI 102-16, 102-26
**CULTURA
 CMR**



Visión

En restaurantes, traer a México lo mejor del mundo y compartir con el mundo lo mejor de México.



Estrategia

Crecer los conceptos para atraer más comensales, desarrollando nuestro talento; buscando siempre la mayor rentabilidad del negocio.



Filosofía

En CMR tomamos decisiones con base en información concreta para generar las mejores experiencias a nuestros comensales.

La Cultura Organizacional de Responsabilidad (COR) guía todas nuestras acciones para lograr el cumplimiento de nuestros tres Resultados Clave: **Rentabilidad, Comensales y Colaboradores**. Por ello, promovemos nuestras Creencias Culturales⁴ en toda la compañía.

⁴Nuestra Visión, Estrategia y Filosofía han sido aprobadas por el Consejo de Administración.



SALA GASTRONÓMICA
 sabores mexicanos | MEXICO



Nos hacemos cargo.

Elijo hacerme responsable, actuar, impulsar y alcanzar los resultados clave.



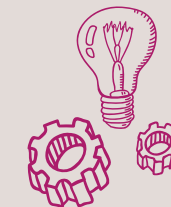
Unidos hacemos más.

Me comunico para lograr los resultados clave.



Construimos confianza.

Por mi transparencia confían en mí.



Sorprendemos a la realidad.

Uso mi creatividad e inteligencia para encontrar el camino ganador.



La retro es la clave.

Me enriquezco al dar y recibir retroalimentación.



**BASES SÓLIDAS PARA
UN NUEVO CMR.**

**CREAMOS
VALOR**

GRI 201: 103-1, 103-2
GRI 102-15

CONTEXTO 2019

MÁS QUE NUNCA, APOSTAMOS POR MÉXICO AL EVOLUCIONAR HACIA UN NUEVO CMR.

En 2019 logramos resultados muy sólidos a pesar de un entorno económico y social complejo; la negociación del tratado de libre comercio, incertidumbre en el país, entre otros eventos macroeconómicos desaceleraron el crecimiento económico e influyeron en las tendencias de los consumidores. Los comensales se volvieron más precavidos y aumentaron sus exigencias al seleccionar las mejores opciones gastronómicas.

Para contrarrestar estos efectos, en CMR nos centramos en ofrecer una experiencia extraordinaria con un valor agregado en todas las marcas y así aumentar y mantener la lealtad de nuestros comensales. Además, este año continuamos con un plan de inversiones y expansión cauteloso, con un gasto mucho más controlado, lo cual ha resultado en sólidos resultados para nuestra empresa, destacando un alto crecimiento de ventas en la categoría de *casual dining*, específicamente, en Chili's.

Uno de los hitos más importantes de 2019 fue la adquisición de Grupo DASI, con la cual se integraron a la familia CMR 43 unidades propias y 110 franquicias de la renombrada marca mexicana Sushi Itto, así como Novalimentos –productora, comercializadora y distribuidora de las marcas de productos orientales Itto, Yukai y Alamar– que cuenta con 11 centros de distribución. Mediante esta transacción, se demostró la fortaleza y credibilidad que tiene CMR de continuar operando de manera eficiente un portafolio cada vez más diversificado.

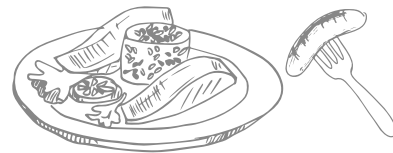
LA ADQUISICIÓN DE GRUPO DASI FUE LA CULMINACIÓN DE NUESTRA ESTRATÉGICA PREPARACIÓN EN AÑOS ANTERIORES.

Al diversificar nuestras marcas, canales de venta y modelo de negocio disminuimos los riesgos de estar concentrados en un mercado altamente competitivo. Sushi Itto representa una nueva propuesta en nuestro portafolio y complementa la gran variedad de categorías en CMR. Asimismo, cuenta con probados sistemas de entrega a domicilio, lo cual nos ayudará a incrementar el valor y eficiencia de estos servicios en nuestras marcas, que ya son indispensables en el mercado. Por su parte, con Novalimentos incursionamos en un nuevo negocio que nos brinda grandes oportunidades de realizar sinergias y mejorar nuestro modelo operativo.

GRI 102-6 **MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA**

Nuestro Modelo de negocio establece un balance óptimo entre nuestros Tres Resultados Clave. Tenemos el objetivo de aumentar la rentabilidad de la compañía, la satisfacción de los comensales y el bienestar de los colaboradores.

Comensales



Diseño de estrategias innovadoras para ofrecer las mejores experiencias gastronómicas.

Rentabilidad



Monitoreo de la evolución financiera de CMR para asegurar la rentabilidad de las operaciones.

Colaboradores



Impulso del potencial mediante capacitación continua y vivencia de las Creencias Culturales.



Como parte de nuestra estrategia y visión de traer a México lo mejor del mundo, contamos con alianzas estratégicas que ofrecen un valor agregado a los comensales. Colaboramos con Brinker International Restaurants para el desarrollo de la marca Chili's en México; con Darden Restaurants Inc. para Olive Garden y The Capital Grille; así como con Red Lobster USA, para la marca homónima. Adicionalmente, en 2017 realizamos una alianza con Nestlé México mediante la cual operamos las cafeterías Nescafé.

Con el objetivo de compartir con el mundo lo mejor de México, hemos desarrollado conceptos y platillos que muestran la diversidad gastronómica del país, destacando las tradiciones y cultura que conforman nuestra identidad. Ejemplo de ello es la oferta de platos mexicanos en Wings-cafeterías que se localizan en aeropuertos y tienen alta presencia de extranjeros-, así como la Sala Gastronómica, inaugurada en

2018 en el Museo Nacional de Antropología, lugar emblemático en la Ciudad de México que visitan numerosos turistas. Este año expandimos nuestra visión aún más: la presencia en Centro América de Sushi Itto dará a conocer la marca CMR y la gastronomía mexicana a nivel internacional.

Por otro lado, buscamos participar en diversos segmentos y llegar a una amplia gama de consumidores. Contamos con marcas en las categorías premium, *casual dining* y cafeterías, además de las *coffee shops* Nescafé y el concepto MUCHO de *fast casual*. En 2019 incursionamos en el segmento asiático con la adquisición de Sushi Itto, el cual goza de gran popularidad y favor de los comensales, por lo que tiene un gran potencial de crecimiento. Adicionalmente, con esta transacción diversificamos aún más las operaciones; Novalimentos nos proporciona la capacidad de producir, comercializar y distribuir nuestros productos.

MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

NUESTRO MODELO ESTÁ ALINEADO CON LOS TRES RESULTADOS CLAVE E INTEGRADO A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA PARA POTENCIAR EL IMPACTO DE NUESTRAS INICIATIVAS Y CREAR VALOR PARA TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS.

El Comité de Responsabilidad Social es responsable de monitorear el modelo y las iniciativas implementadas. Está compuesto por representantes de las áreas de Finanzas, Responsabilidad Social, Desarrollo Organizacional, Compras, Marketing, Operaciones, Cadena de Suministro, Entrenamiento y Planeación Estratégica.



INICIATIVAS DESTACADAS 2019

Sustentar



- Aumento en el consumo de huevo de libre pastoreo y orgánico al 69% de nuestras unidades.
- Aprovechamiento de 1,149 kg de tilapia sostenible en nuestras unidades.
- Estudio para entender el abastecimiento responsable de pescados y mariscos.

Reducir



- Migración de bolsas de plástico a fécula de maíz.
- Incorporación de tres unidades al programa de eficiencia energética, alcanzando 98 unidades, de las cuales 39% alcanzaron su máxima eficiencia energética.
- Campaña de concientización y venta de papel para reciclaje en las oficinas corporativas de Havre, Monterrey y Cadena CMR.
- Programa piloto de economía circular en una unidad de Chili's Monterrey.
- Acopio y reciclaje de más de 40 toneladas en total de diversos desechos, como papel, PET, empaque, vidrio, plásticos, entre otros.

Cuidar



- 24 miembros en el programa de inclusión.
- Nuevo método de inserción para gente en situación de calle en conjunto con un albergue de la Ciudad de México.
- Capacitación de todos los gerentes generales de las marcas para garantizar un servicio incluyente.

CASO DE ÉXITO



5° ANIVERSARIO
DE AL RESCATE

En 2014 creamos este programa en alianza con el Banco de Alimentos de México (BAMX) y Bank of America Merrill Lynch, con el fin de contribuir a la seguridad alimentaria mediante la disminución del desperdicio de alimentos en hoteles y restaurantes. Consiste en embolsar al vacío, congelar y donar alimentos que no hayan salido de la cocina de nuestras sucursales. De esta manera, se mantiene su valor nutricional y se garantiza su inocuidad para entregarse a distintas organizaciones de la sociedad civil, quienes lo comparten con la población vulnerable.

BAMX NOS OTORGÓ UN
RECONOCIMIENTO PARA CELEBRAR
EL 5° ANIVERSARIO DE AL RESCATE

Desde su comienzo, hemos recolectado y donado con éxito 57,371 kg de alimento gracias a los estrictos controles y procedimientos a seguir en cocina para garantizar la seguridad e inocuidad de los alimentos, establecidos en el manual de operación. Además, capacitamos a nuestros colaboradores y al personal de las instituciones beneficiadas para garantizar las óptimas condiciones de los alimentos.

En 2019 actualizamos el programa a través de la aplicación móvil de Al Rescate -desarrollada por el Banco de Alimentos-, con lo cual digitalizamos y optimizamos el proceso de donaciones en restaurantes y mejoramos el control de los alimentos recolectados y las instituciones beneficiarias.

Resultados 2019:

32
UNIDADES
PARTICIPANTES

10,502 kg DE ALIMENTO
RECOLECTADO, ENTREGADO A **17** INSTITUCIONES
Y BENEFICIANDO A **+3,300** PERSONAS

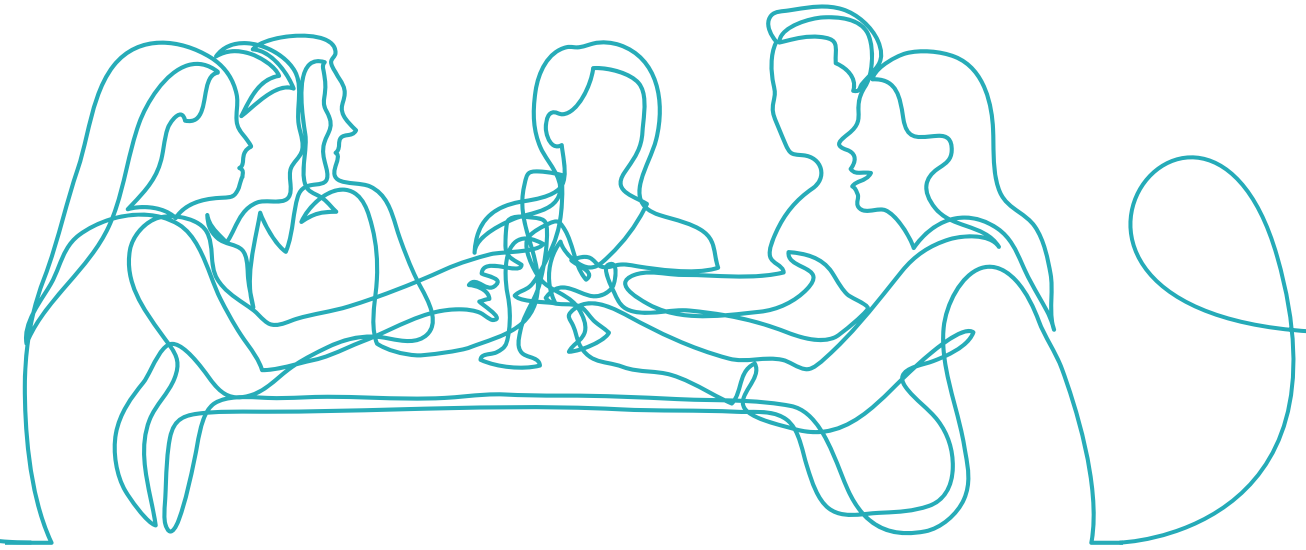
+\$700,000
PESOS EN ALIMENTOS
DONADOS POR
CADENA CMR



RELACIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS

Con el fin de crear el mayor valor para CMR y la sociedad, nos esforzamos en tener una comunicación constante y generar relaciones de largo plazo con nuestros grupos de interés. El Comité de Responsabilidad Social llevó a cabo un estudio para identificar a las partes interesadas, así como para establecer los canales de comunicación necesarios para conocer sus expectativas e informar acerca de nuestro desempeño.

GRI 102-21, 102-40, 102-42, 102-43, 102-44

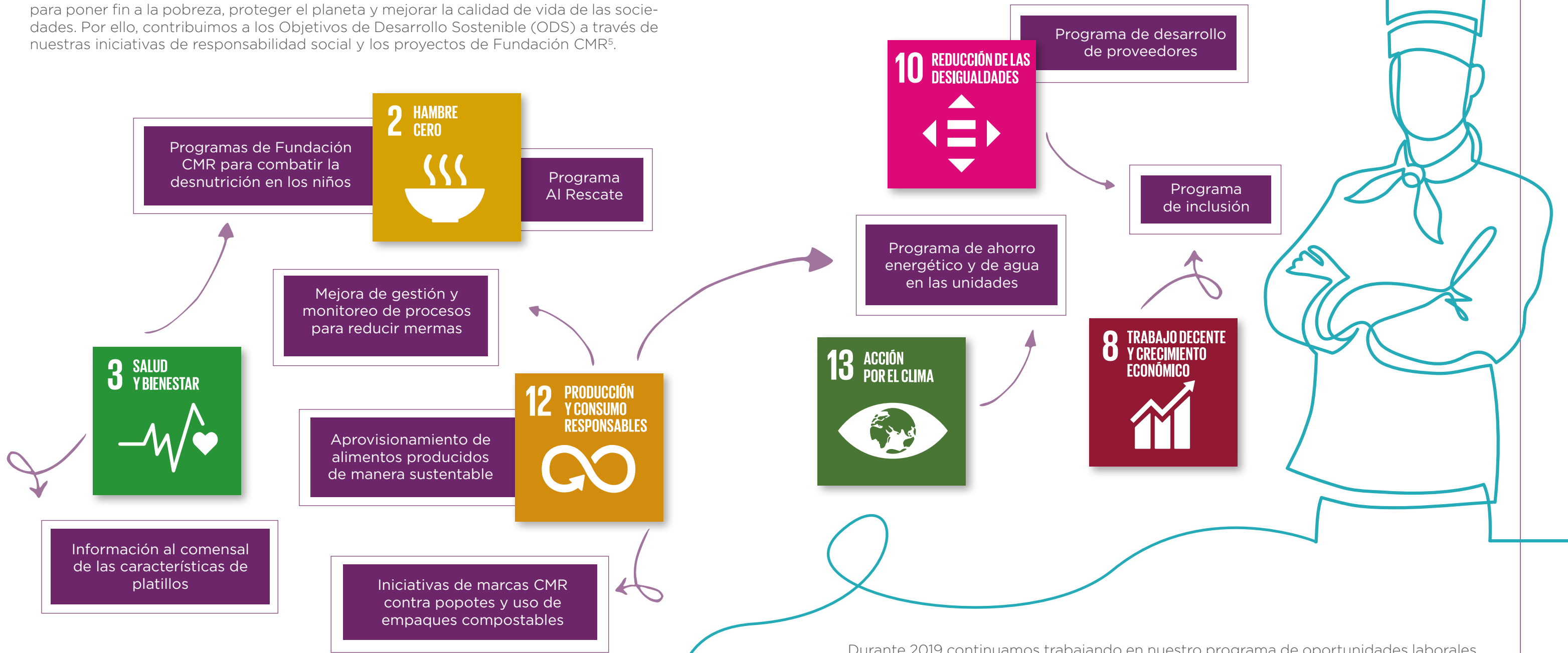


GRUPO DE INTERÉS	CANALES DE COMUNICACIÓN	TEMAS RELEVANTES
Aliados estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Conferencias telefónicas • Reuniones en remoto (mensuales) • Informe Anual (financiero) • Página web • Correo electrónico 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados financieros y operativos • Estrategia corporativa: lineamientos y aplicación, grado de avance • Planes de expansión y posicionamiento de las marcas • Experiencia y satisfacción del comensal • Gestión de riesgos
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Asamblea de Accionistas (anual) • Interacción con el equipo de relación con inversionistas • Informe Anual (financiero) • Informe de Responsabilidad Social (anual) • Página web 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados financieros y operativos • Estrategia corporativa: lineamientos y aplicación, grado de avance • Planes de expansión y posicionamiento de las marcas • Experiencia y satisfacción del comensal • Gestión de riesgos • Buenas prácticas de gobierno corporativo
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones presenciales • Procesos de auditoría (anual) • Línea de denuncias ResponsHable • Informe Anual (financiero) • Informe de Responsabilidad Social (anual) • Correo electrónico 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de calidad • Lineamientos de responsabilidad social • Eficiencia en los procesos de operación • Crecimiento del negocio
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Interlocución con CANIRAC • Interacción con el área legal • Informe anual (financiero) • Reuniones y convenio con PROFECO 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento normativo • Inversión • Generación de empleo

GRUPO DE INTERÉS	CANALES DE COMUNICACIÓN	TEMAS RELEVANTES
Colaboradores y sus familias	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Estudio de clima laboral (MIO) (anual) • Línea de denuncias ResponsHable • Programas de capacitación • Procesos de evaluación del desempeño • Entrevistas, workshop y encuestas en línea • Informe de Responsabilidad Social (anual) • Correo electrónico e intranet • Redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral y cultura organizacional • Posibilidades de capacitación y desarrollo de carrera • Conciliación de la vida laboral y personal • Compensaciones y prestaciones
Comensales	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de satisfacción (GEM) • Página web • Redes sociales • Foody Rewards 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de los productos y servicios • Iniciativas de comunicación y claridad de la información • Eficiencia en la operación (consumo de agua, energía y gestión de residuos)
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Conferencias telefónicas • Reportes bimestrales de las ONGs a Fundación CMR • Visitas bianuales del equipo de Fundación CMR a los proyectos de las ONGs • Página web • Correo electrónico 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribución al desarrollo socioeconómico (por ejemplo, generación de empleo) • Apoyo a la comunidad (desempeño de Fundación CMR)

GRI 102-12 **CONTRIBUCIÓN A LOS ODS**

Nos sumamos a la Agenda 2030 establecida por la Organización de las Naciones Unidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar la calidad de vida de las sociedades. Por ello, contribuimos a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a través de nuestras iniciativas de responsabilidad social y los proyectos de Fundación CMR⁵.



⁵ Con base en los lineamientos de la iniciativa *Business Reporting on the SDGs*, en 2018 analizamos los ODS en los que impacta nuestro negocio de manera significativa y estratégica para centrar nuestros esfuerzos en el apoyo a diversas metas de éstos. En el Índice de contenidos GRI referenciamos el conjunto de ODS y metas a los que contribuimos de manera específica.

Durante 2019 continuamos trabajando en nuestro programa de oportunidades laborales para migrantes de retorno. Participamos en las mesas de diálogo de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) –organismo de la ONU cuya misión es garantizar migraciones en condiciones humanas– con el fin de entender las barreras de contratación de migrantes en México. Asimismo, compartimos nuestra experiencia y testimonios con diversas compañías para sensibilizarlas e invitarlas a desarrollar iniciativas que les permitan incluir cada vez más migrantes dentro de sus plantillas.



**MÁS VALOR, MÁS
COMENSALES**

COMEN SALES

GRI 416: 103-1, 103-2, 103-3
GRI 416-1

VALOR AGREGADO: CALIDAD Y SERVICIO DE EXCELENCIA

En CMR buscamos brindar un valor agregado en todas nuestras marcas. Por ello, todo nuestro equipo y proveedores trabajan de manera continua para garantizar una experiencia sobresaliente, con la mejor calidad de materias primas y procesos.

Siempre nos esforzamos por mejorar nuestra oferta y superar las expectativas de los comensales mediante nuevas experiencias, por lo cual constantemente actualizamos y optimizamos nuestros procesos y productos. Para toda la familia CMR, es fundamental asegurar la calidad de nuestros alimentos y proporcionar el mejor servicio a nuestros comensales, desde la gestión de insumos y la compra a proveedores hasta la atención en cada unidad.

Para cumplir con los más altos estándares de servicio, contamos con la Política General de Aseguramiento de la Calidad y la Política de Inocuidad Alimentaria, así como la Política de Auditoría de Seguridad Alimentaria a Proveedores, por medio de la cual evaluamos los procesos de los proveedores que trabajan con CMR. Además, el Sistema de Organización de Cocina (SOC) asegura la calidad y frescura de los alimentos mediante el control y gestión adecuada de procesos, pedidos y preparación en nuestras sucursales.

Gestionamos el cumplimiento de los procedimientos y políticas por medio del Sistema Integral de Aseguramiento de la Calidad en el Servicio (SIACS), por medio del cual realizamos autoevaluaciones en nuestras unidades. En éstas evaluamos el cumplimiento de las legislaciones aplicables y la calidad de los alimentos, así como las condiciones de trabajo y seguridad de los miembros de los equipos. Adicionalmente, la *National Science Foundation* (NSF), institución externa especializada, realiza auditorías e inspecciones con el fin



12.4 MILLONES DE COMENSALES



de verificar el cumplimiento de la inocuidad alimentaria en las unidades. En 2019 se llevaron a cabo evaluaciones en todas nuestras marcas; en aquéllas que se obtuvo una calificación menor a 81%, se implementarán acciones correctivas y se aplicará una segunda auditoría.

Como parte del compromiso de brindar seguridad y confianza a los comensales, capacitamos a los colaboradores de todas nuestras unidades para que cumplan con todos los estándares de operación y conozcan los programas preventivos y certificaciones para garantizar la inocuidad alimentaria. Los gerentes y chefs de nuestras unidades cuentan con la certificación ServSafe, otorgada por la *National Restaurant Association Solution (NRA Solutions)*.

Estamos en constante movimiento, evolucionando de acuerdo con las necesidades y hábitos de los comensales para mantener su lealtad. Cada una de las marcas busca adaptar su oferta con base en las tendencias de consumo, sin perder su esencia. Hemos innovado en los menús, diversificando la oferta gastronómica de las marcas para ofrecer nuevos platillos con la más alta calidad, al mismo tiempo que incrementamos la rentabilidad de CMR. Además, buscamos aprovechar el potencial de diversificar los productos en ciertos horarios, desarrollando opciones especiales para desayunos y cenas.

En cuanto al servicio a domicilio, estamos utilizando la tecnología a nuestro favor, enfocándola en el comensal y potenciando el valor compartido que creamos mediante ésta. Los servicios de entrega

a domicilio ya no constituyen un ingreso adicional para los resultados de las unidades, sino un canal de venta clave.

Por ello, nos esforzamos en integrar los sistemas de las plataformas de terceros especializados a la operación de cada una de nuestras marcas. Tenemos el objetivo de robustecer este esquema para agilizar y optimizar el proceso y, por lo tanto, aumentar la preferencia y satisfacción de nuestros comensales. Además, nos esforzamos en generar una experiencia de marca cuando el cliente está a distancia, a través de la selección del menú más adecuado.



CHILI'S: SUPERANDO LAS EXPECTATIVAS

En 2019 destacó el desempeño de Chili's, marca que superó todos los objetivos planteados para el año. Debido a la impecable ejecución, promoción y operación, aumentó la satisfacción y el número de comensales, ya que nos centramos en brindar una experiencia de alta calidad que destacara la esencia de la marca.

Apegándonos a la esencia de la marca, innovamos en los productos insignia como son platillos de hamburguesas, alitas, fajitas y costillas, desarrollando opciones premium que elevan tanto la experiencia del comensal como el ticket de consumo y por lo tanto la rentabilidad de las unidades.

**RENOVAMOS LOS MENÚS, DE ESTA MANERA
APORTAMOS UN VALOR ADICIONAL AL COMENSAL
Y AUMENTAMOS EL MARGEN DE CMR.**

De igual manera, generamos promociones y menús especiales para atraer más invitados: platillos específicos para distintas horas del día, promociones en ciertos días de la semana, festivales de cerveza, entre otros.

8.5%
CRECIMIENTO EN
VENTAS MISMAS
TIENDAS

**+230
bps**
MARGEN EBITDA

+5.4%
TICKET PROMEDIO

+200,000
INVITADOS



GRI 417: 103-1, 103-2, 103-3
GRI 417-1

PROGRAMAS DE LEALTAD

Sabemos que brindar un valor adicional nos ayuda a retener la preferencia de nuestros comensales, por lo cual los recompensamos con un servicio que va más allá de productos de alta calidad y una experiencia sobresaliente. En 2017 lanzamos el programa de lealtad *Foody Rewards*, que otorga a los comensales beneficios en las diversas marcas de CMR.

Foody Rewards recompensa a nuestros comensales al visitar las marcas Chili's, Wings, Fly by Wings, Olive Garden, Red Lobster, La Destilería y cafeterías Nescafé; ellos pueden utilizar sus puntos de forma tradicional o digital, lo cual resulta en una experiencia superior. Además, nos permite conocer sus hábitos y expectativas de consumo para crear promociones especiales y elevar el nivel de satisfacción. Así, los comensales más comprometidos de cada marca se encuentran inscritos en *Foody*.

Durante 2019 analizamos los procesos y gestión del programa con el fin de potenciar la plataforma y generar valor personalizado para los comensales. Consideramos la eficacia de *Foody Rewards* en Chili's -la marca en donde más se utiliza con excelentes resultados- para replicar su éxito en el resto de las marcas. Asimismo, optimizamos la base de datos para asegurar que todos los invitados inscritos sean comensales asiduos en las marcas; logrando de esta manera mejorar la atención y las experiencias que creamos para recompensarlos.

Todas las promociones y campañas que generamos cumplen con los requerimientos legales establecidos y con los más altos estándares de mercadotecnia. El área legal de la compañía revisa y certifica que nuestra comunicación con los comensales cumpla con lo estipulado por organismos



RESULTADOS GEM 2019: DISPOSICIÓN A REGRESAR DE 88.5 % EN PROMEDIO.

reguladores, como la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), la Secretaría de Salud, entre otros. Además, las promociones de las marcas importadas siempre se validan por nuestros aliados estratégicos, con el fin de que cumplan con los lineamientos legales y de marca.

Por otro lado, buscamos mejorar de manera constante y brindar experiencias gastronómicas de primer mundo, por lo cual aplicamos una encuesta a comensales para obtener su retroalimentación. Las encuestas *Guest Experience Management* (GEM) evalúan la satisfacción de los comensales y nos permiten mejorar las áreas de oportu-

nidad en cada una de nuestras sucursales en cuestiones de servicio, menús, presentación, calidad y precio.

Adicionalmente, trabajamos con el nuevo proveedor de la plataforma del programa GEM con el fin de generar diversos reportes funcionales para los equipos de operación de cada marca participante. Dimos seguimiento mensual a los KPIs de GEM; los comparamos contra las metas establecidas al inicio del año y compartimos los resultados con las distintas áreas de la compañía con el objetivo de reforzar la satisfacción del invitado.



335,077
MIEMBROS ACTIVOS
AL CIERRE DE 2019

\$178.6
MILLONES
DE PESOS
DE VENTAS
GENERADOS
CON FOODY
REWARDS

GRI 308: 103-1, 103-2, 103-3
GRI 102-9, 102-10, 102-11

APROVISIONAMIENTO RESPONSABLE

En CMR vamos un paso más allá de brindar un servicio de alta calidad. Nos preocupamos por nuestras comunidades y el medio ambiente, por lo cual desarrollamos iniciativas para concientizar a nuestros colaboradores y comensales de la importancia de la sustentabilidad.

Desde 2015 hemos realizado esfuerzos para disminuir y eliminar el uso de plásticos de un solo uso; en especial de popo-

tes y agitadores, así como bolsas y empaques de servicio a domicilio y para llevar. Actualmente, todas las marcas utilizan popotes orgánicos elaborados a base de plantas, los cuales se degradan de 90 a 240 días. Asimismo, somos una empresa 100% libre de unicele y hemos logrado sustituir nuestros materiales de empaque; el 51% de las bolsas que entregamos son de fécula de maíz y el 66% de los contenedores son compostables.

REDUJIMOS 47% EL CONSUMO DE POPOTES EN NUESTRAS UNIDADES VS 2018.

91% DE LOS POPOTES QUE UTILIZAMOS SON COMPOSTABLES.



LA DESTILERIA

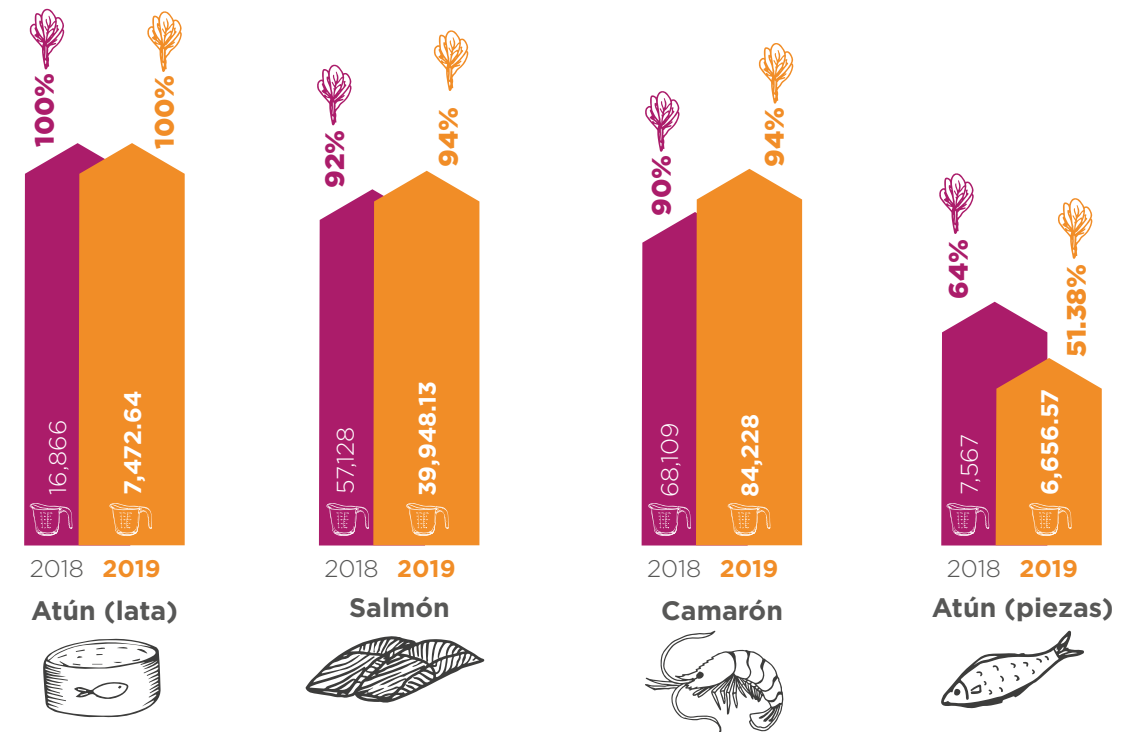
De manera adicional, trabajamos para que nuestra cadena de valor sea realmente responsable. Por ello, contamos con programas de abastecimiento sustentable y trabajamos para integrar a proveedores comprometidos con el cuidado del medio ambiente, la más alta calidad, activación de la producción local, desarrollo de grupos vulnerables y prácticas laborales justas.

Nos preocupamos por el bienestar animal, por lo cual compramos huevo orgánico y de libre pastoreo. Nuestros proveedores crían gallinas sin químicos ni alteraciones genéticas, en espacios humanitarios para

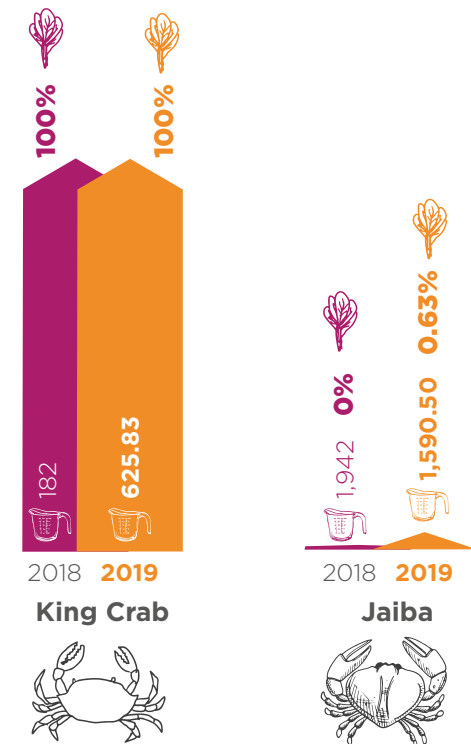
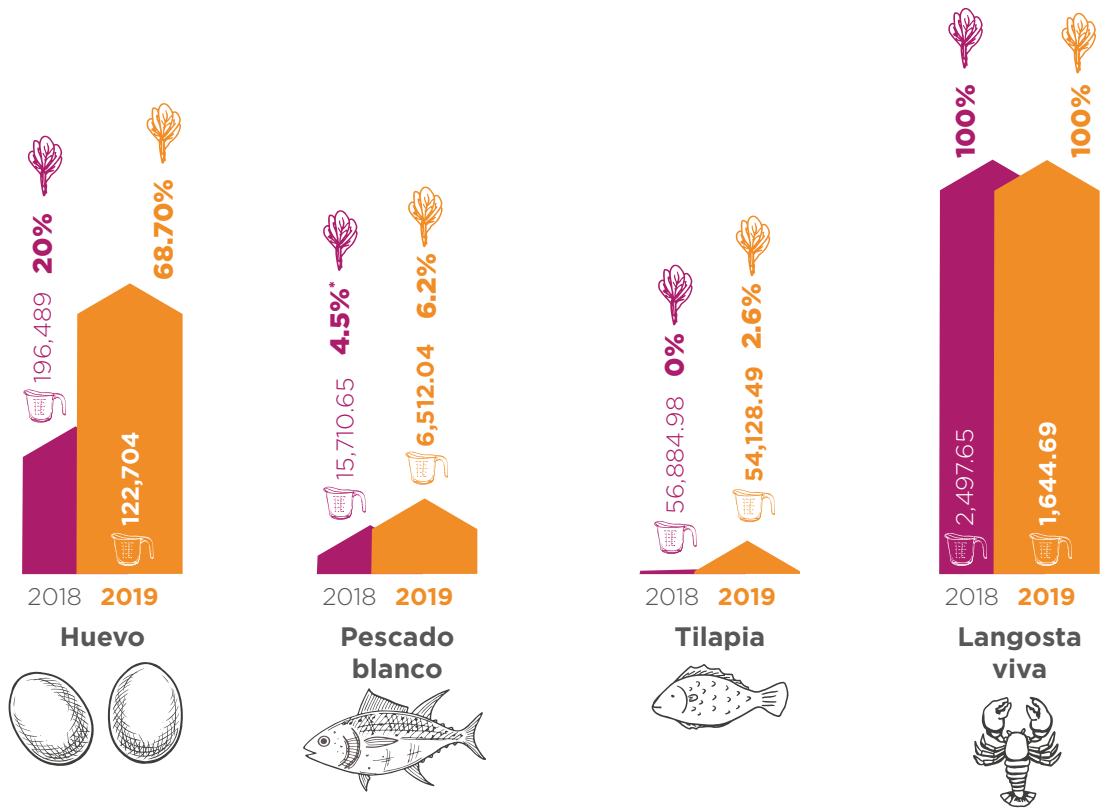
los animales. Además, colaboramos con proveedores de pesca y acuicultura sustentable para garantizar que nuestros productos no dañan el ecosistema marino y generan valor económico en las comunidades pesqueras.

Durante 2019 hicimos un gran esfuerzo de investigación y preparación para que la cadena de valor sea cada vez más sustentable. Gracias a las iniciativas y alianzas en este tema, logramos avances muy importantes; la mayor parte de los insumos fundamentales son adquiridos de proveedores sustentables.

Proteína



% de origen sustentable Cantidad total adquirida (kg)

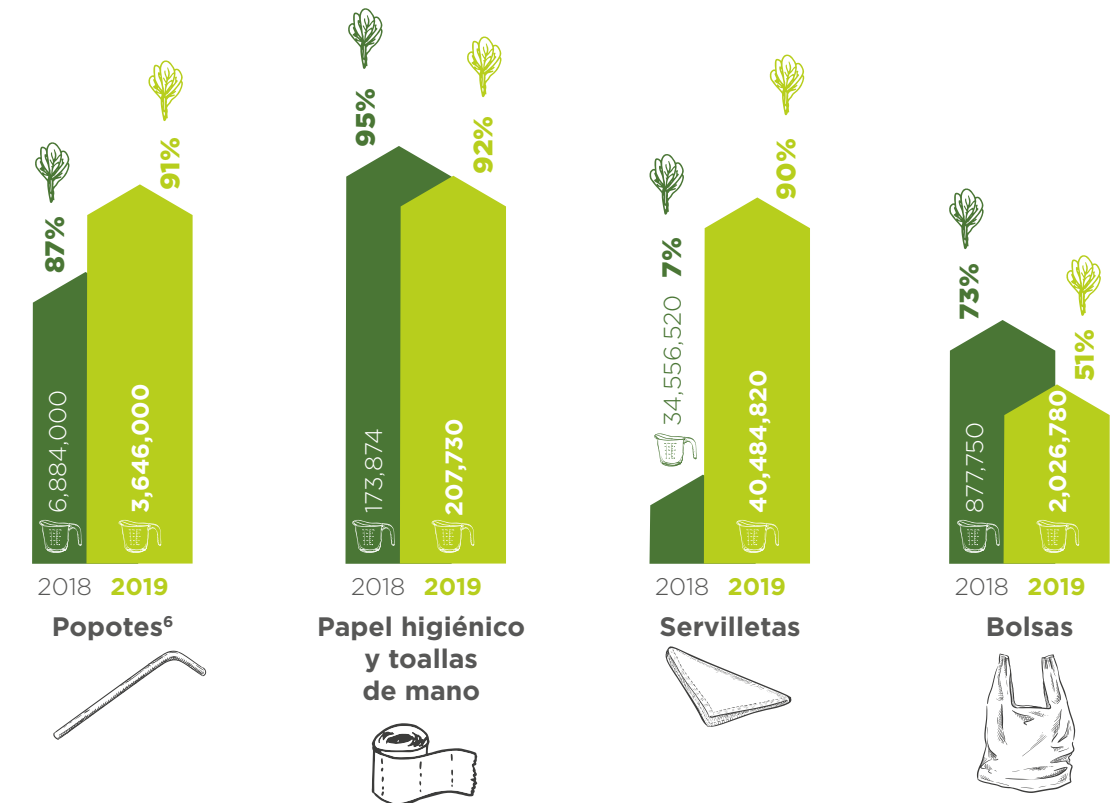


**DURANTE 2019
COMPRAMOS A
ISANA 575 KG DE
PRODUCTOS DE HOJA
VERDE –ARRÚGALAS,
ESPINACAS Y
LECHUGAS–.**

% de origen sustentable Cantidad total adquirida (kg)

* En 2019 se separó el pescado blanco de la tilapia, debido al estudio con Smart Fish para pesca sostenible, por lo cual los datos de 2018 se modificaron.

Otros insumos (piezas)



En línea con nuestros valores de responsabilidad social, constantemente buscamos proveedores responsables con el ambiente y la sociedad. Para tener una cadena de valor más inclusiva, en 2019 trabajamos con ISANA, proveedor de hortalizas y huevo que brinda oportunidades de empleo a personas con discapacidad intelectual. Además, todos sus productos se cultivan con un sistema libre de pesticidas y agroquímicos, así como bajo demanda, por lo cual se evita el desperdicio de alimentos.

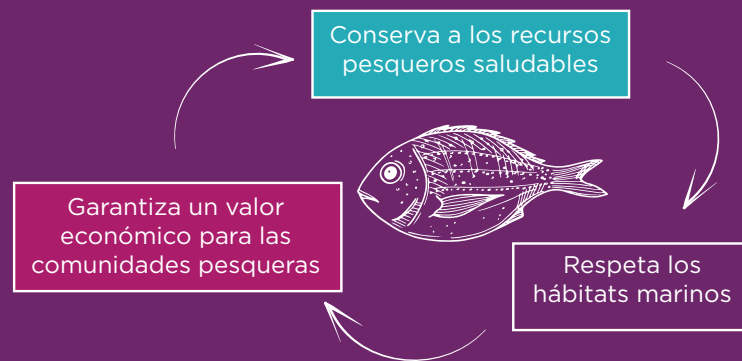
Actualmente, ISANA es proveedor de nuestras unidades Premium, como El Lago, Bistró Chapultepec y The Capital Grille. De esta manera, cada vez que uno de nuestros invitados asiste a estos restaurantes apoya el cultivo y compra de productos locales, así como el trabajo y la empleabilidad de personas con discapacidad.

⁶ A partir de 2019, se incluye el número de agitadores utilizados, por lo cual se corrigió el porcentaje de 2018.

CASO DE ÉXITO

PESCA RESPONSABLE

En conjunto con la Fundación Smart Fish, realizamos un estudio para comprender los riesgos de los productos marinos que adquirimos, así como para localizar esfuerzos en migrar completamente a comprar productos sustentables. En éste, consideramos pesca sostenible si:



Analizamos y mapeamos los riesgos de insumos marinos de a partir de la información de nuestros proveedores. Clasificamos cada producto y especie de acuerdo con su origen, el estado de amenaza, el ranking de los productos dependiendo del grado de responsabilidad de las prácticas pesqueras y las debilidades o problemas asociados a estas; todo ello con base en diversas bases y guías reconocidas a nivel mundial. Además, tomamos en cuenta las certificaciones existentes de ciertos proveedores, todas avaladas por la *Global Sustainable Seafood Initiative (GSSI)* o reconocidas en México como evaluaciones de pesquerías sustentables. De esta manera obtuvimos un panorama integral de la cadena de valor marina de CMR.

ACTUALMENTE, 34 PRODUCTOS –16 ESPECIES– PROVIENEN DE FUENTES SUSTENTABLES; CORRESPONDIENTE AL 63% DEL VOLUMEN DE PRODUCTOS MARINOS.

A partir de estos resultados definimos ciertas estrategias asegurar una mejora continua y crear una demanda de pesca sustentable, como son reemplazar productos con alto riesgo, optar por productos nacionales siempre que sea posible y suspender la compra a proveedores con métodos de pesca no certificados. Durante 2020 centraremos nuestros esfuerzos en mejorar las áreas de oportunidad identificadas y fortalecer nuestra cadena de valor sostenible.



**TALENTO EN
CRECIMIENTO.
COLABORADORES**



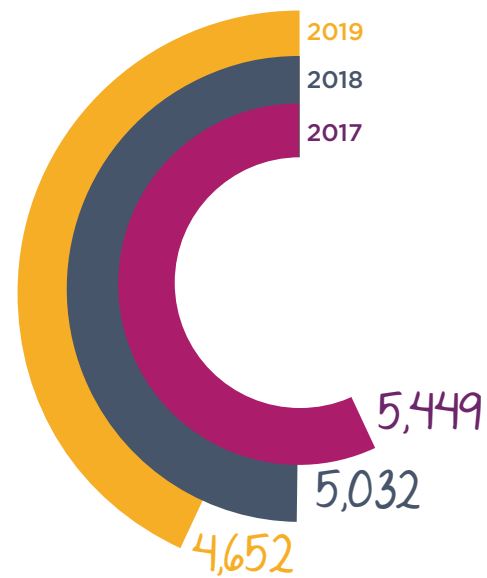
GRI 401, 405, 406: 103-1, 103-2, 103-3
 GRI 102-8, 102-41, 401-1, 401-2, 401-3, 405-1

EQUIPO CMR⁷

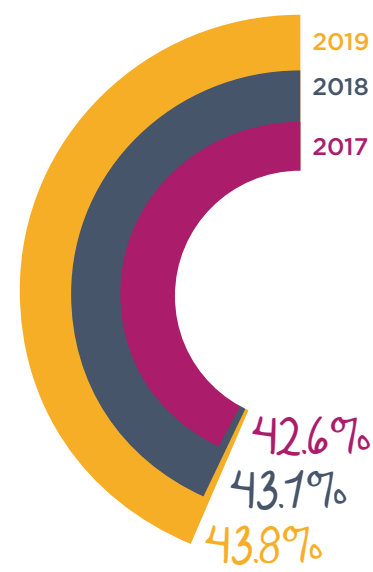
Fomentamos el talento, el compromiso y la motivación de nuestros colaboradores para crecer juntos, así como su sentido de pertenencia y el orgullo de pertenecer a CMR. Vivimos nuestra cultura, por lo cual propiciamos un ambiente laboral sobresaliente, donde cada colaborador tiene la oportunidad de impulsar su desarrollo profesional y personal.

2019 representó un año de grandes retos para CMR, debido al entorno geopolítico y la incertidumbre económica. Nos dimos a la tarea de aumentar la productividad y rentabilidad de las operaciones, al mismo tiempo que atraemos y retenemos al mejor talento en la plantilla. En 2019 contamos con 4,652 colaboradores, incluyendo al Grupo de Soporte a la Operación (GSO / Corporativo) y a los restaurantes, 7.6% menos que en 2018.

COLABORADORES

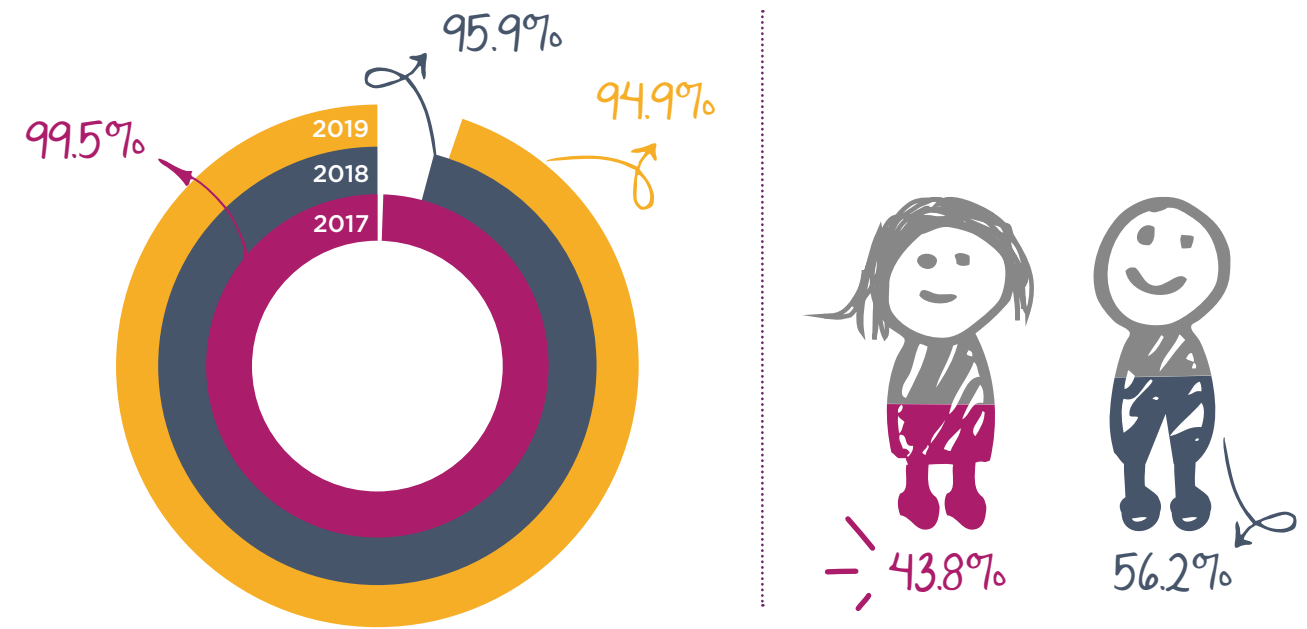


MUJERES

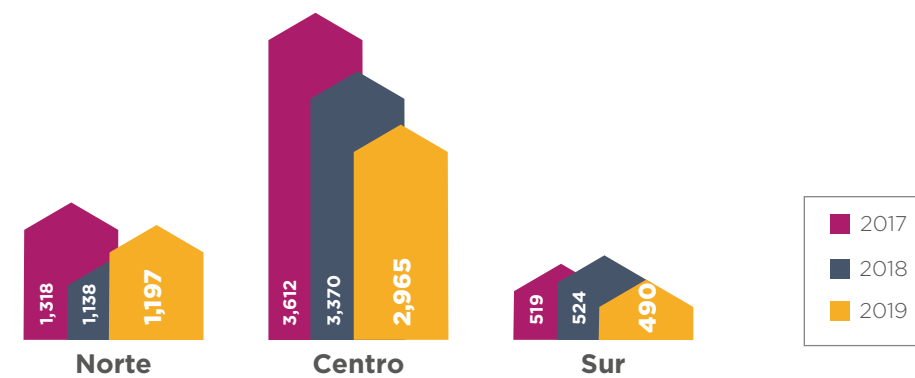


⁷ La información del capítulo colaboradores no incluye datos de la marca Sushi Itto, ya que su adquisición se llevó a cabo a finales de 2019, por lo cual no se consolidan cifras.

CONTRATACIÓN INDEFINIDA




PLANTILLA POR REGIÓN*




*Norte: Baja California, Chihuahua, Coahuila, Nayarit, Nuevo León, Sonora, Tamaulipas, Sinaloa.
 Centro: Ciudad de México, Estado de México, Guanajuato, Michoacán, Querétaro, Aguascalientes, Jalisco, San Luis Potosí.
 Sur: Campeche, Chiapas, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz, Yucatán.

PLANTILLA POR CATEGORÍA PROFESIONAL, EDAD Y GÉNERO										
	16-25 años		26-35 años		36-45 años		+ 45 años		TOTAL	
	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
GSO										
Directivos	0	0	1	2	4	13	4	5	9	20
Gerenciales	0	0	14	10	13	15	5	9	32	34
Administrativos	49	41	70	66	39	41	29	62	187	210
OPERACIONES										
Gerentes Generales (de jefes de piso a gerentes)	19	22	67	137	24	76	21	34	131	269
Miembros de Equipo Operativos (operadores)	565	845	540	673	296	319	276	246	1,677	2,083
	633	908	692	888	376	464	335	356	2,036	2,616


Durante 2019 continuamos trabajando en consolidarnos como marca empleadora; fortaleciendo los cuatro atributos que nos diferencian.




Diversidad
Diferentes perspectivas y aprendizajes, aportando a una estrategia consolidada y con un enfoque de colaboración.



Diálogo
Comunicación efectiva entre los miembros del equipo para toma de decisiones con mayor sustento y agilidad operacional.



Trato igualitario
Liderazgo integrador en los equipos, protección de los derechos del colaborador.



Retos y oportunidades para todos
Oportunidad para el crecimiento y desarrollo de carrera del colaborador.

Este año contratamos a 4,571 colaboradores; el índice de rotación en las operaciones se mantuvo estable contra el año pasado, llegando a 84.4%. Además, la rotación en GSO disminuyó 1.1% en comparación con 2018, alcanzando 32.9%, lo cual demuestra la eficacia de los programas de retención de colaboradores operativos.

En línea con nuestras Creencias Culturales, salvaguardamos los derechos laborales de todos los colaboradores. 78.5% de ellos están sindicalizados en tres organizaciones, con las cuales mantenemos una comunicación constante.

Ofrecemos prestaciones competitivas y por encima de la ley, buscando retener al mejor talento y contribuir a mejorar su calidad de vida. Los colaboradores del corporativo cuentan con el programa de *home office* y horario flexible –en el que participaron 64 personas–, así como descuentos corporativos, tarjeta para alimentos y estacionamiento. Adicionalmente, toda la plantilla cuenta con derechos por maternidad y paternidad conforme lo dicta la ley. Durante 2019, 81 mujeres y 23 hombres, utilizaron esta prestación, y el 69% regresó a sus labores al concluir el permiso.

En 2019 nos enfocamos en incentivar a los miembros de equipo operativo para mejorar los niveles de venta y mantener la gestión integral de las unidades de negocio. Por ello, desarrollamos una estrategia para reconocer a los equipos de alto desempeño que cumplan con los criterios del nuevo modelo de bonos gerenciales, que tuvo los siguientes cambios:

- El esquema de pago ahora es mensual, en vez de trimestral

- El bono general se dividió en:
 - **Bono de ventas:** otorgado a gerentes por incremento de ventas contra presupuesto
 - **Bono integral:** otorgado al equipo gerencial al mantener los indicadores de gestión en óptimos niveles
- Posibilidad de obtener hasta cuatro meses de sueldo adicional en el año, superando la oferta promedio de 1.5 meses del sector

73% DE AUMENTO EN EL NÚMERO DE UNIDADES QUE FUERON ACREEDORAS A BONOS.

En CMR velamos por el bienestar de nuestros colaboradores, por lo que en el año dentro de nuestras oficinas corporativas realizamos la **Jornada de Bienestar**, que incluyó iniciativas integrales para atender las seis dimensiones del ser humano: profesional, física, estética, espiritual, social y material. Impulsamos campañas de prevención y chequeos médicos a precios preferenciales; además impartimos talleres de manejo de estrés, nutrición, finanzas personales y seguros médicos; así como actividades físicas como yoga, zumba y kick boxing para fomentar la adopción de estilos de vida saludables.



CASO DE ÉXITO

PROGRAMA DE INCLUSIÓN

FORMAMOS PARTE DEL ÍNDICE DE NEGOCIOS INCLUSIVOS 2019, PUBLICADO POR LA REVISTA EXPANSIÓN.

LA DIVERSIDAD, EQUIDAD DE GÉNERO E INCLUSIÓN SON EJES FUNDAMENTALES DE NUESTRA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.

Nos esforzamos por aumentar la diversidad de nuestra plantilla, contratando a mujeres y hombres en puestos de soporte y operación, así como personas con discapacidad; este año tuvimos a 24 colaboradores en el programa. Además, sensibilizamos al equipo CMR en temas de inclusión con capacitaciones y campañas de comunicación interna, por lo cual alcanzamos un índice de rotación del 24%*.



• **TRABAJAMOS CON MINDPEDIA** -centro especializado en identificar áreas de oportunidad para personas con discapacidad intelectual- para hacer una evaluación 360 de uno de nuestros colaboradores y establecer su plan de desarrollo.



• **GENERAMOS MANUALES DE CAPACITACIÓN** para el mejor rendimiento de diversos puestos, como: mesero con discapacidad intelectual, lavalozas con discapacidad visual y ayudante de cocina sordo.



• **EN CONJUNTO CON HOGAR CMDX**, desarrollamos el protocolo e hicimos la primera incorporación de una persona en situación de calle en rehabilitación.



• **NOS ALIAMOS CON PRO CIEGOS; I.A.P.** para promover el programa con los invitados. Realizamos una cena a ciegas en El Lago, en la cual 30 asistentes disfrutaron en completa oscuridad un menú especial para despertar los sentidos que permitió sensibilizarlos acerca de la discapacidad visual.

530 GERENTES (PRESENCIAL Y EN LÍNEA) Y 240 MIEMBROS DE EQUIPO CAPACITADOS EN SERVICIO INCLUYENTE, QUE COMPRENDE LA MANERA DE RECIBIR A INVITADOS DE LA COMUNIDAD LGBTQ+ Y A PERSONAS CON DISCAPACIDAD.

* Rotación exclusivamente de personal con discapacidad.

GRI 404: 103-1, 103-2, 103-3
GRI 404-1, 404-2, 404-3

CLIMA LABORAL

Nos esforzamos por proporcionar el mejor clima laboral posible para motivar a los colaboradores y mejorar su desempeño. Este año, como en los anteriores, continuamos fortaleciendo nuestra Cultura Organizacional de Responsabilidad (COR), que es clave para el cumplimiento de la Visión, Estrategia y Filosofía corporativas. Además, seguimos enfocados en la materialización de nuestras Creencias Culturales.

356 SESIONES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

¡Las mejores prácticas en 90 segundos!

Aprovechamos las nuevas tecnologías y técnicas de aprendizaje para brindar iniciativas de formación dinámicas e innovadoras que tengan un mayor impacto. Implementamos la estrategia de *microlearning* para optimizar los procesos de capacitación de los miembros de equipo. A través de cinco cápsulas de video de 90 segundos, compartimos buenas prácticas en comunicación, liderazgo y retroalimentación para los colaboradores de GSO, Cadena CMR y el equipo gerencial de las operaciones.

2,671 MIEMBROS DE EQUIPO FORMADOS;

↑ 106% VS 2018

Con el fin de fomentar el aprendizaje continuo y apoyar el desarrollo profesional y personal de los colaboradores, contamos con programas de formación de habilidades y conocimientos, así como de conciliación de vida personal y profesional. Ofrecemos una amplia variedad de cursos enfocados en mejorar sus competencias y bienestar, como son sesiones de inducción a todos los nuevos colaboradores, sensibilización en la cultura COR, bienestar, salud y felicidad, competencias operativas y desarrollo de líderes, entre otras.

Durante 2019 nos centramos en el talento gerencial de las unidades; creamos el programa de líderes en formación para gerentes generales, en turno, de área, jefes de piso y capitanes con el objetivo de aumentar la rentabilidad y mejorar las habilidades de liderazgo, comunicación y compromiso. En éste se brindaron sesiones de capacitación en temas como mercadotecnia, control de gastos y costo que los gerentes pueden aplicar de manera específica en sus unidades; 266 miembros de equipo participaron en esta iniciativa.

La incorporación de Grupo DASÍ a finales del año ha creado la necesidad de unificar a CMR y al talento de ambos negocios para lograr una transición natural.

Estamos trabajando en replantear la estructura organizacional para optimizar la operación de las marcas y capitalizar el talento y conocimiento de los colaboradores. Además, impartimos una capacitación especial de inducción a la cultura COR para 211 miembros del equipo DASÍ. En 2020 continuaremos estos importantes esfuerzos para transmitir las mejores prácticas internas que fortalezcan la fusión de los negocios.

HORAS DE CAPACITACIÓN		
Categoría profesional	2019	2018
GSO		
Directivos	134	272
Gerenciales	1,198	805
Administrativos	2,314	2,666
Operaciones		
Gerentes y jefes de piso	11,930	2,954
Miembros de equipo	2,718	3,382
TOTAL	18,294	10,079

81.5% DE AUMENTO EN HORAS DE CAPACITACIÓN VS 2018

6.3 HORAS PROMEDIO DE CAPACITACIÓN POR COLABORADOR



Adicionalmente, proporcionamos entrenamiento especial para los colaboradores en los restaurantes; estos programas son personalizados a las actividades que se realizan dependiendo de la marca.

HORAS DE ENTRENAMIENTO		
Categoría profesional	2019	2018
Operaciones		
Gerentes y jefes de piso	31,724	53,522
Miembros de equipo	208,186	270,117
TOTAL	239,910	323,639

Para asegurar la aplicación correcta de los conocimientos y cumplir con los resultados clave, evaluamos a todos los colaboradores una vez al año. Contamos con dos métodos: el Formato de evaluación para Posiciones Primarias en soporte y operaciones y el Formato de Gestión del Desempeño (GDD), mediante el cual evaluamos al equipo directivo, puestos clave en GSO y gerentes. En 2019 consolidamos la metodología para la evaluación de desempeño con el objetivo de convertir el GDD en una herramienta estratégica; al alinear los objetivos, responsabilidades y actividades, logramos cumplir metas específicas que otorgan valor a CMR.

90.7%
DE SATISFACCIÓN
PROMEDIO EN 2019.

1,953
COLABORADORES
RECIBIERON
EVALUACIONES
DE DESEMPEÑO;
EN PROMEDIO, 77%
CUMPLIERON O
EXCEDIERON LAS
EXPECTATIVAS.

Siempre nos esforzamos por mejorar, impulsando el talento y brindando las óptimas condiciones de trabajo para que los colaboradores se desarrollen plenamente. Por ello, aplicamos la encuesta de clima laboral y satisfacción -Mi Opinión Cuenta (MIO)- una vez al semestre para conocer las percepciones e inquietudes del personal y así ofrecer cada vez mejores experiencias laborales. Esta herramienta mide la satisfacción de los colaboradores en los rubros de clima laboral, compromiso, cultura COR, desarrollo, efectividad y enfoque al invitado / cliente interno.

En 2019 implementamos la estrategia Pasión por el negocio CMR con el objetivo de reencontrar la vocación y el sentido de pertenencia de los colaboradores, así como su responsabilidad con las necesidades del negocio. Enfatizamos las ventajas de impulsar y equilibrar tanto las necesidades profesionales como las personales, logrando así una óptima combinación para disfrutar las actividades y alcanzar los resultados clave del negocio.



Mejoras en MIO:

COMPROMISO **91.9**

ENFOQUE AL CLIENTE
INTERNO **90.7**



VIVIMOS NUESTRAS CREENCIAS CULTURALES: VOLUNTARIADO

De conformidad con nuestro modelo de Responsabilidad Social y alineados a nuestras Creencias Culturales, tenemos el firme compromiso de mejorar la calidad de vida de la sociedad mexicana, por lo fomentamos el programa de voluntariado que se centra en actividades como donación de juguetes y alimentos, actividades lúdicas con niños, reforestaciones y trabajo en bancos de alimentos.

10 JORNADAS DE VOLUNTARIADO EN CIUDAD DE MÉXICO, ESTADO DE MÉXICO, MONTERREY Y QUERÉTARO

377
VOLUNTARIOS

1,508
HORAS
DONADAS

5,500
BENEFICIARIOS

**NUEVOS CAMINOS
HACIA EL ÉXITO.
RENTABILIDAD**





sushiitto

GRI 102-7, 102-10

APERTURA Y CIERRE DE UNIDADES

Trabajamos para cumplir con nuestros Resultados Clave, y ponemos especial enfoque en el incremento de la rentabilidad de las marcas. Por ello, nos esforzamos en fortalecer y diversificar el portafolio de CMR, así como consolidar y crecer la presencia que tenemos en el país.

181 UNIDADES EN 24 ESTADOS Y 110 FRANQUICIAS EN MÉXICO Y CENTRO AMÉRICA.

Ante un panorama macroeconómico de incertidumbre, continuamos con una estrategia de inversión cautelosa. Durante 2019 definimos e implementamos una estrategia de aperturas con indicadores precisos para disminuir los riesgos, optimizar la inversión y asegurar el éxito de las nuevas unidades.

La inversión más grande del año se realizó en la adquisición de Grupo DASI, con lo cual adquirimos 43 unidades propias y 110 franquicias de Sushi Itto, 11 centros de distribución y un comisariato; una operación

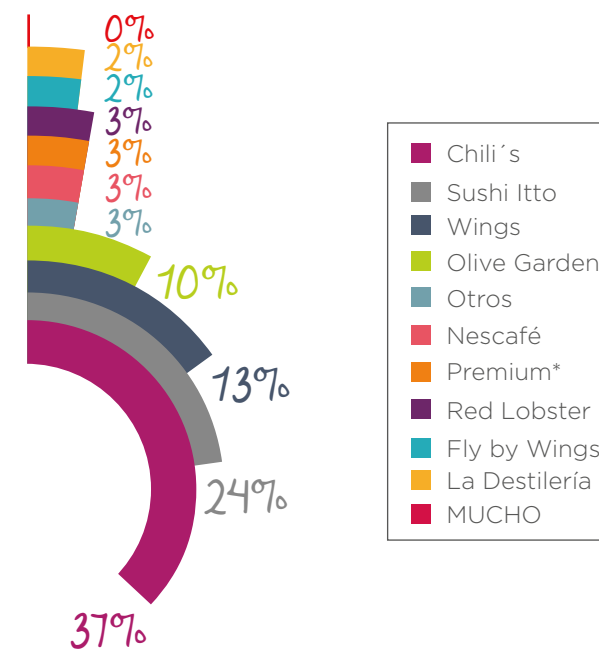
estratégica muy exitosa para ambas compañías. Nuestro portafolio se diversificó de manera significativa con esta transacción. Con Sushi Itto incursionaremos en la categoría oriental, la cual es muy atractiva en el mercado y complementa nuestra oferta. Además, vamos a aprovechar el conocimiento probado que tiene Sushi Itto para la línea de negocio de franquicias; en los siguientes años evaluaremos si es rentable llevar nuestras marcas a este modelo de operación para continuar el crecimiento sostenido de CMR.

Por otro lado, comenzamos con el negocio de producción y comercialización de alimentos en supermercados, hoteles y cafeterías con Novalimentos. Esta nueva línea representa la gran oportunidad de participar en un sector diferente, abriendo la posibilidad de hacer una sinergia con nuestro comisariato y desarrollar y distribuir los productos insignia de nuestras marcas.

En conjunto, cuidamos nuestra infraestructura para brindar una experiencia sobresaliente a los comensales. Por ello, nos centramos en aprovechar las unidades con mayor potencial para aumentar su rentabilidad; durante 2019 invertimos en nuevas unidades, remodelaciones, equipamiento. Abrimos 3 y cerramos 10 unidades con el objetivo de mejorar la estrategia para mantenernos en una posición de liderazgo en el mercado.

Dando seguimiento al concepto de comida mexicana saludable, realizamos la apertura de la primera unidad de MUCHO, cerrando el quiosco y logrando la consolidación operativa de la marca. Con ello logramos definir y posicionarnos con una oferta que cumple con los atributos de ser fresca, accesible y de alta calidad.

Asimismo, las cafeterías Nescafé continúan consolidando su modelo de negocio y oferta. Durante el año cerramos tres unidades y abrimos una, ya que implementamos eficiencias operativas que buscan incrementar la productividad y rentabilidad. Nos centramos en desarrollar una oferta única y aumentar la lealtad de los comensales mediante programas de reconocimiento y la creación de alimentos y bebidas innovadoras de alto valor a un precio accesible. Estas estrategias lograron que la marca tuviera un crecimiento del 17% mismas tiendas, uno de los más significativos para CMR en 2019.



NÚMERO DE UNIDADES POR MARCA

	2019	2018	2017	Δ19-18
Chili's	67	69	69	-2
Fly by Wings	4	4	6	=
La Destilería	3	3	4	=
MUCHO	1	1	-	=
Nescafé	6	8	3	-2
Premium*	5	4	4	+1
Olive Garden	18	19	17	-1
Red Lobster	5	5	6	=
Wings	23	23	22	=
Otros	6	9	10	-2
Sushi Itto	43	-	-	+43
TOTAL	181	145	141	

* Las marcas premium incluyen Bistró Chapultepec, El Lago, The Capital Grille y Sala Gastronómica.

GRI 204, 308, 408, 409, 414: 103-1, 103-2, 103-3
GRI 102-9, 102-10, 204-1, 308-2, 408-1, 409-1, 414-2

CADENA DE SUMINISTRO

Ante un panorama retador de constante incertidumbre, sobre todo por el cambio de gobierno y el tipo de cambio, en CMR logamos mantener el control de precios en nuestra cadena de valor. Fomentamos una completa apertura del negocio con proveedores estratégicos para brindarles seguridad en el panorama de compras, lo cual mantuvo estables los precios y el abastecimiento. Además, renegociamos precios y buscamos proveedores con mejor calidad que contribuyan a la rentabilidad de CMR.

Desde años anteriores hemos apostado por el desarrollo del comisariato Con Sabor. Este año continuamos con esta estrategia, procurando incrementar su participación en ciertos artículos o darle mayor participación para mantener el control de precios, siempre con los mismos estándares de excelencia que se solicitan a proveedores externos.

Este año presentamos un proyecto en el que hemos trabajado desde hace varios años: el *Innovation Session*. Éste consistió en llevar a cabo una exhibición comercial con más de 50 proveedores de todas las categorías donde nos presentaron platos y productos innovadores, como hamburguesas de una variedad de proteínas, diversas opciones de mariscos, bebidas y postres, entre otros. De esta manera, ampliamos la selección de alimentos, creamos nuevos platos y transformamos la mentalidad de realizar compras con los precios más bajos; este festival nos mostró que la obtención de materias primas de mayor calidad para elaborar platos

EL 94% DEL GASTO EN APROVISIONAMIENTO ESTUVO DESTINADO A PROVEEDORES NACIONALES.

premium puede incrementar el ticket promedio de las marcas.

Por otra parte, continuamos fortaleciendo los procedimientos con los que dispone CMR para la relación con nuestros proveedores, como son: la búsqueda, selección y muestras de insumos; las políticas de selección de proveedores y recibo en almacén; y los sistemas de gestión monitoreo de vencimiento de cotizaciones, KPIs de proveedores en línea y comparativos de precios por producto. A partir de esta información creamos carpetas compartidas donde se puede observar el top 10 de precios de todos los años y las proyecciones para el próximo año.

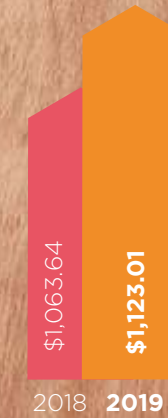
Asimismo, en la selección de proveedores nos aseguramos que cumplan con ciertos criterios: capacidad para poder abastecer volúmenes requeridos, calidad en los procesos de producción que las marcas requieren, precio competitivo contra el mercado y cumplimiento de estándares de desempeño ambiental y social, así como de calidad requeridos por CMR.



PROVEEDORES



GASTO EN PROVEEDORES (MILLONES DE PESOS)



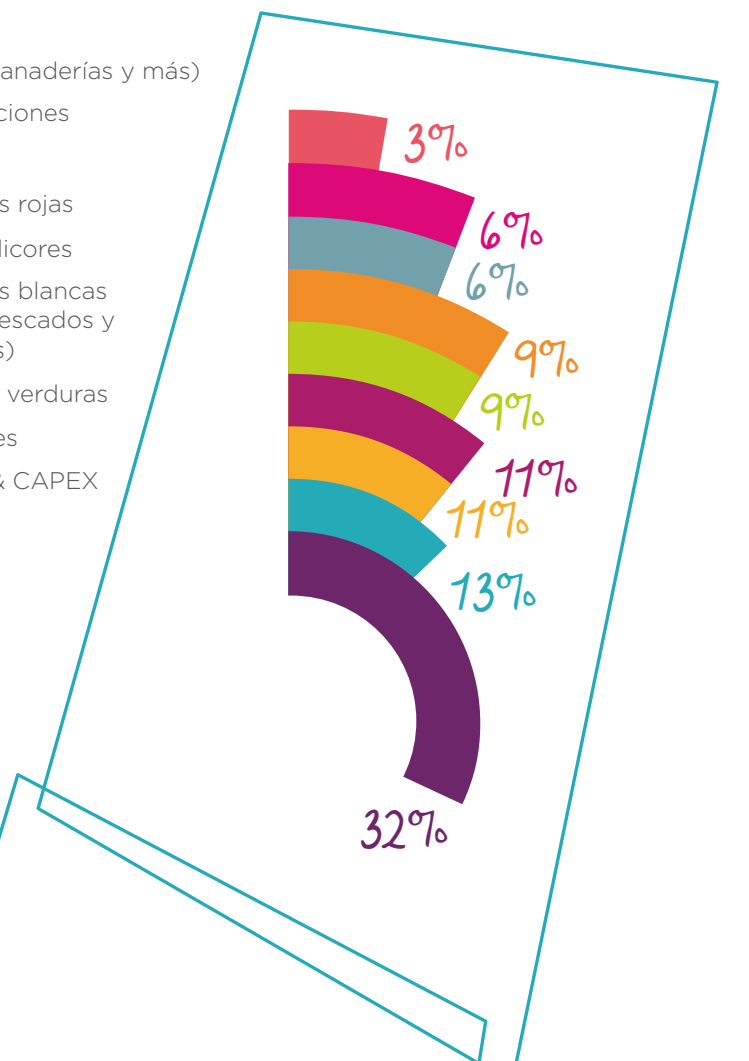
PROVEEDORES LOCALES



CLASIFICACIÓN DE PROVEEDORES		
Categoría	No. de proveedores	Gasto*
Proteínas rojas	17	\$98.35
Proteínas blancas (pollo, pescados y mariscos)	18	\$120.44
Abarrotes	68	\$147.66
Vinos & licores	43	\$101.13
Lácteos	22	\$67.19
Frutas & verduras	48	\$120.87
Gastos & CAPEX	130	\$356.32
Importaciones	5	\$72.46
Otros (panaderías y más)	21	\$38.60
TOTAL	372	\$1,123.01



- Otros (panaderías y más)
- Importaciones
- Lácteos
- Proteínas rojas
- Vinos & licores
- Proteínas blancas (pollo, pescados y mariscos)
- Frutas & verduras
- Abarrotes
- Gastos & CAPEX



* Cifras en millones de pesos mexicanos.



Comprometidos con nuestros valores y la responsabilidad a lo largo de toda la cadena de valor, se lleva a cabo una auditoría por un tercero certificado para evaluar los procesos de calidad, iniciativas y políticas en materia de seguridad e inocuidad de los alimentos de los proveedores. Durante 2019, auditamos a 170 proveedores; el 52% obtuvo una evaluación satisfactoria. En este proceso, se identifican áreas de oportunidad y en conjunto desarrollamos planes de mejora para que los proveedores cumplan con nuestros altos estándares. Estas actividades de remediación son revisadas desde un mes hasta un año después del análisis y deben cumplir con los requisitos de mejora para continuar en una relación comercial con CMR.

LOGRAMOS AUDITAR AL 100% DE LOS PROVEEDORES NUEVOS Y AL 75% DE LOS HISTÓRICOS.

En conjunto, realizamos auditorías en materia de responsabilidad social y sustentabilidad, en las cuales determinamos que los proveedores cumplan con la Ley Federal de Trabajo y no cuenten con trabajo infantil y/o forzoso, brinden a sus empleados prestaciones de ley, implementen medidas de salud y seguridad y cuenten con medidas para mitigar su impacto al medio ambiente. Durante el año no identificamos proveedores con riesgos o incumplimientos en estos temas.

76% DE LOS PROVEEDORES AUDITADOS EN RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SUSTENTABILIDAD TIENEN UN CUMPLIMIENTO ENTRE 100 Y 90%.

CASO DE ÉXITO

COMPARTIENDO VALOR

En 2019, por primera vez tuvimos una apertura estratégica con socios y competidores para realizar sinergias en la cadena de suministro. Con el fin de generar ahorros, acordamos con proveedores en conjunto para el abastecimiento de productos primordiales para nuestras operaciones. Con esta unión, lograremos aumentar el poder comercial y obtener beneficios para todas las partes. Asimismo, esta apertura nos brinda la oportunidad de intercambiar productos entre empresas competidoras y fortalecer ciertas categorías, así como obtener ahorros sustanciales en aprovisionamiento.

OBTUVIMOS UN PREMIO POR PARTE DE NUESTRO ALIADO ESTRATÉGICO BRINKER INTERNATIONAL DEBIDO A LA GRAN SINERGIA LOGRADA CON UN COMPETIDOR PARA COMPRAR JUNTOS INSUMOS PARA PLATILLOS INSIGNIA DE CHILI'S, LOGRANDO AHORROS IMPORTANTES.



BISTRO
CHAPULTEPEC

CADENA
CMR

Nuestro centro de distribución -Cadena CMR- nos ayuda a aumentar la eficiencia del abastecimiento al realizar las compras de manera centralizada y por consiguiente obtener mejores precios en la mercancía.

47% DE LOS
PROVEEDORES ENTREGA
A CADENA CMR; 104% MÁS
QUE EN 2018.

Logramos bajar inventarios en el centro de distribución gracias a la implementación de un sistema automatizado de estricto control y manejo de la mercancía, así como a la eficiencia del equipo de planeación y a la cooperación del Área de Operaciones en las juntas de venta y operaciones. Asimismo, trabajamos muy de cerca con todas las áreas, con lo que disminuimos los costos y aumentamos la eficiencia de tiempos de entrega y a las diversas unidades.

Eficiencia de distribución:

87.0%
ENTREGAS A TIEMPO

99.2%
ENTREGAS COMPLETAS

COMISARIATO CON SABOR

Apostamos por el desarrollo del Comisariato “Con Sabor”, en el cual elaboramos parte de los productos preparados y semipreparados de nuestras marcas, incluyendo aquellos de restaurantes importados. Este año impulsamos el desarrollo de más productos en el comisariato para bajar las importaciones de varias marcas; abrimos un área adicional de panadería; adaptamos las instalaciones y aumentamos el número de colaboradores a 73 para incrementar la producción.

38 PRODUCTOS DESARROLLADOS EN EL AÑO; ACTUALMENTE
CONTAMOS CON **140** PRODUCTOS ACTIVOS.

MXN \$8 MILLONES INVERTIDOS EN EL
COMISARIATO; LOGRAMOS 1.03 PUNTOS PORCENTUALES DE
AHORRO DEL COSTO DE VENTA DE ALIMENTOS.

GRACIAS A LA EXCELENCIA DE CON SABOR, LOGRAMOS
CERTIFICACIONES DE LAS MARCAS INTERNACIONALES
CHILI'S Y OLIVE GARDEN PARA PRODUCIR Y ABASTECER
SUS PRODUCTOS ICÓNICOS.

MXN \$34 MILLONES DE VENTAS;
36% MÁS QUE EN 2018.

97% DE LOS INCIDENTES SE
SOLUCIONÓ EN MENOS DE 24 HORAS

Mesa de Ayuda Atención CMR

El centro de atención interno de CMR es una herramienta clave de servicio que atiende las incidencias más recurrentes de los restaurantes; da seguimiento y coordina los procesos operativos como depósitos de ingresos en unidades, inventarios mensuales y mantenimiento de unidades. Adicionalmente, toda la atención a los invitados de *Foody Rewards*, como sugerencias, quejas y felicitaciones, se gestiona a través del centro.



GRI 302, 303, 305, 306, 307: 103-1, 103-2, 103-3
 GRI 302-1, 302-3, 302-4, 303-1, 303-3, 305-1, 305-2, 305-4, 305-5, 306-2

DESEMPEÑO AMBIENTAL

En CMR vamos un paso más allá de brindar un servicio de alta calidad. Nos preocupamos por nuestras comunidades y el medio ambiente, por lo cual desarrollamos iniciativas para concientizar a nuestros colaboradores y comensales para disminuir nuestra huella ambiental.

Como parte fundamental de nuestros Resultados Clave y tres pilares de responsabilidad social, nos enfocamos especialmente en la obtención de rentabilidad para cada uno de los servicios que ofrecemos. Por eso, en cada etapa de nuestro proceso operativo buscamos ser eficientes en la utilización de los recursos, consumo de energía, reducción de emisiones, así como en el manejo de los materiales y residuos.

Nuestros tres pilares y estrategia de responsabilidad social están evolucionando junto con CMR, con el objetivo de responder a las exigencias de convertirnos en una compañía verdaderamente sostenible. Hemos trabajado en entender las operaciones e integrar los programas e iniciativas de cada pilar al modelo de negocio. Durante el próximo año implementaremos la nueva estrategia de sostenibilidad, la cual se definirá con base en diversos análisis que llevamos a cabo para aumentar el impacto y la trascendencia que tienen los proyectos no solo en CMR, sino a lo largo de toda la cadena de valor.

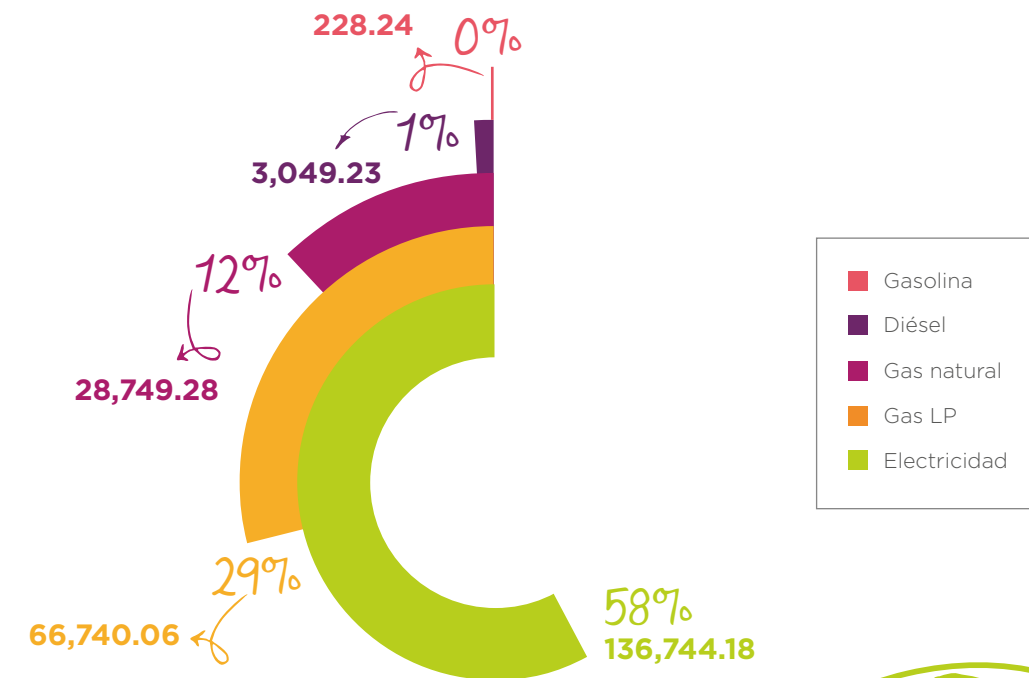
Bajo esta línea, continuamos ampliando el sistema de gestión de eficiencia energética para reducir nuestro consumo energético mediante el monitoreo de nuestro consumo por unidad. Además, impartimos capacitaciones y programas educativos para concientizar a nuestros colaboradores sobre la importancia del consumo responsable y la mitigación del impacto ambiental.

98 UNIDADES EN EL PROGRAMA; 39% ALCANZARON SU MÁXIMA EFICIENCIA ENERGÉTICA.

5% DE REDUCCIÓN EN EL CONSUMO DE ELECTRICIDAD -1,203,743 KWH Y 585 TON CO₂E MENOS- VS 2018

Desde que comenzamos a implementar el sistema de eficiencia energética, hemos disminuido casi 8 millones de kWh de consumo de electricidad, evitando así, la emisión de 3,941 ton de CO₂e, lo cual equivale al uso energético de 455 casas durante un año o al carbono capturado por 65,165 árboles.

CONSUMO DE ENERGÍA (GJ)

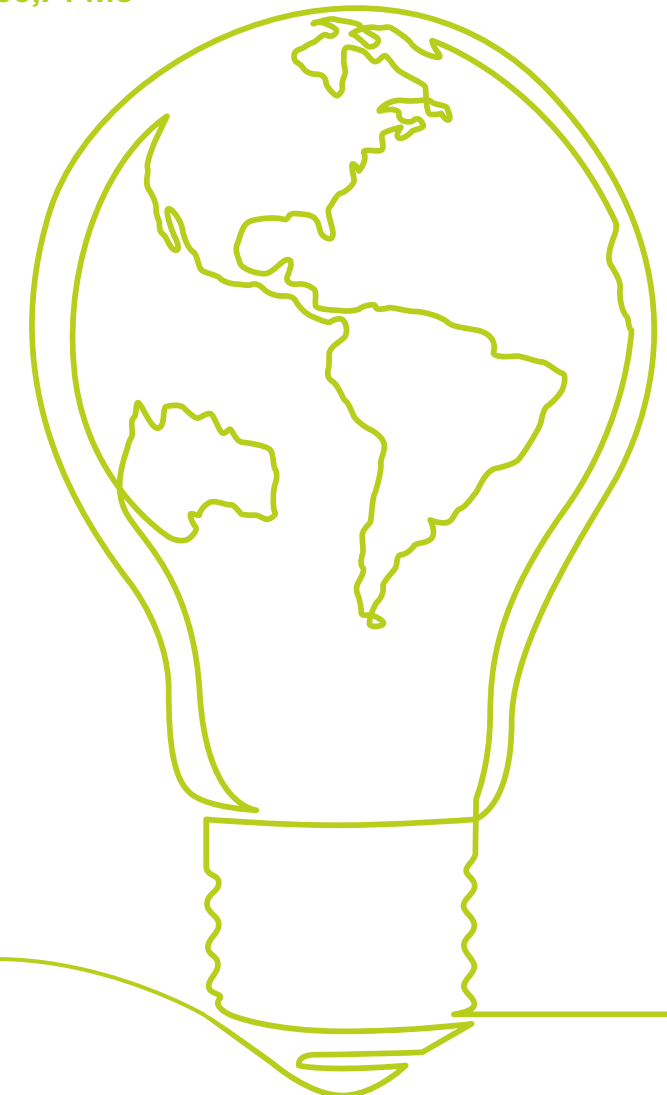


En conjunto, calculamos nuestras emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de acuerdo con el estándar internacional *Greenhouse Gas (GHG) Protocol*. Nuestras emisiones provienen principalmente del consumo eléctrico, por lo cual centramos nuestros esfuerzos en el programa de eficiencia en las unidades. Reportamos las emisiones de Alcance 1 -directas por el uso de combustibles fósiles y fugas de gases refrigerantes- y de Alcance 2 -indirectas por el consumo de electricidad-.

5.28 KWH / COMENSAL EN 2019

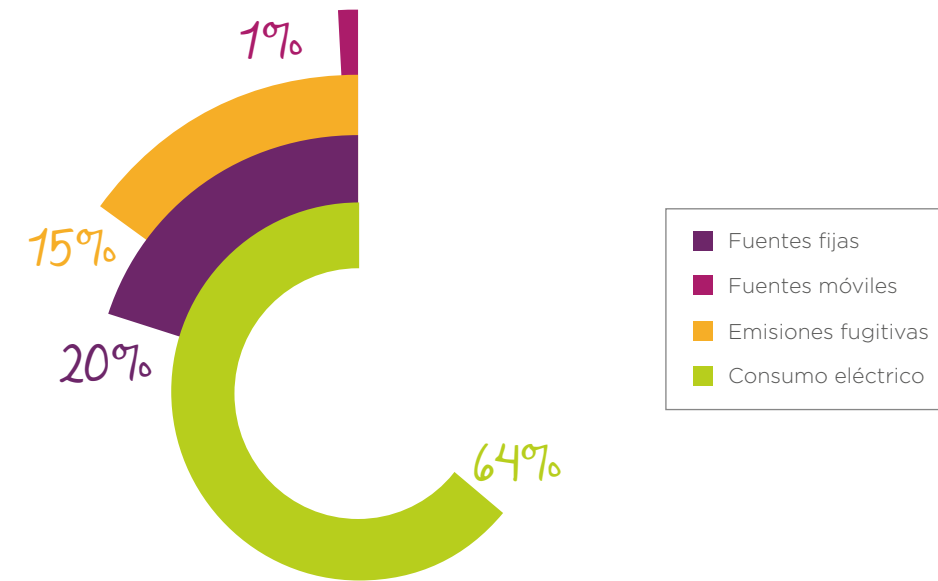
Equivalente a 0.019 GJ/comensal

2.40 KG CO₂E / COMENSAL





EMISIONES GEI



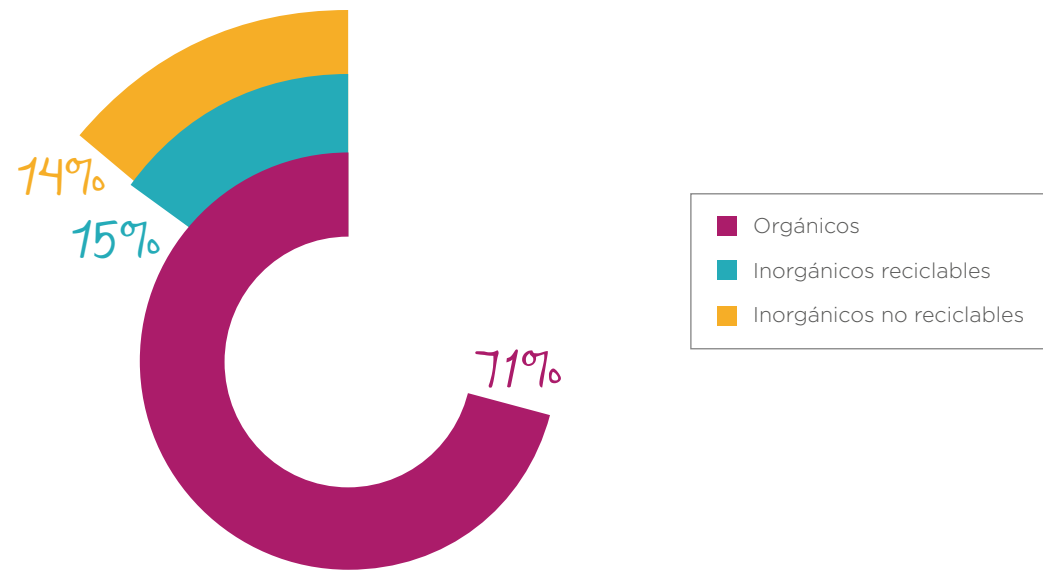
EMISIONES GEI 2019 (TON CO ₂ E)		
Alcance 1	Fuentes fijas	5,829.34
	Fuentes móviles	245.89
	Emisiones fugitivas	4,631.89
	Total Alcance 1	10,707.12
Alcance 2	Consumo eléctrico	19,182.17
	TOTAL	29,889.29

15% DE REDUCCIÓN
EN EMISIONES TOTALES
VS 2018

Continuamos fortaleciendo la gestión los residuos generados para reducir la cantidad enviada a relleno sanitario. En 2019 realizamos el proyecto de cinco cuarteos en distintas unidades para identificar la composición de los residuos que generamos y entender qué medidas podemos tomar para disminuirlos desde la cadena de valor y aumentar su reciclaje.

**LOGRAMOS CONTABILIZAR
Y CLASIFICAR LOS
RESIDUOS EN EL 88% DE
NUESTRAS OPERACIONES.**

CLASIFICACIÓN DE RESIDUOS



Desde 2014 vendemos todo el aceite quemado de nuestras unidades para la generación de biodiesel; los ingresos obtenidos por su venta se utilizan para financiar iniciativas que contribuyan al medio ambiente, como son la reducción de energía, voluntariados, cuarteos de residuos, entre otros.

Realizamos campañas de concientización en las oficinas corporativas⁸ con el objetivo de disminuir los residuos y recalcar la importancia del reciclaje. De esta manera, vendimos 2 ton de papel y cartón para su reciclaje.

Adicionalmente, realizamos un proyecto piloto en Chilis Torres para identificar la posibilidad de aprovechar todos los residuos y trabajar bajo el modelo de una economía circular. De esta manera, con ambos ejercicios logramos escalar la información para identificar nuestros volúmenes de generación en el total de CMR.

40 TONELADAS DE RESIDUOS RECICLADOS*

25 TONELADAS DE PAN DEL COMISARIATO VENDIDO PARA ALIMENTO DE GANADO, EVITANDO SU ELIMINACIÓN A RELLENO SANITARIO.

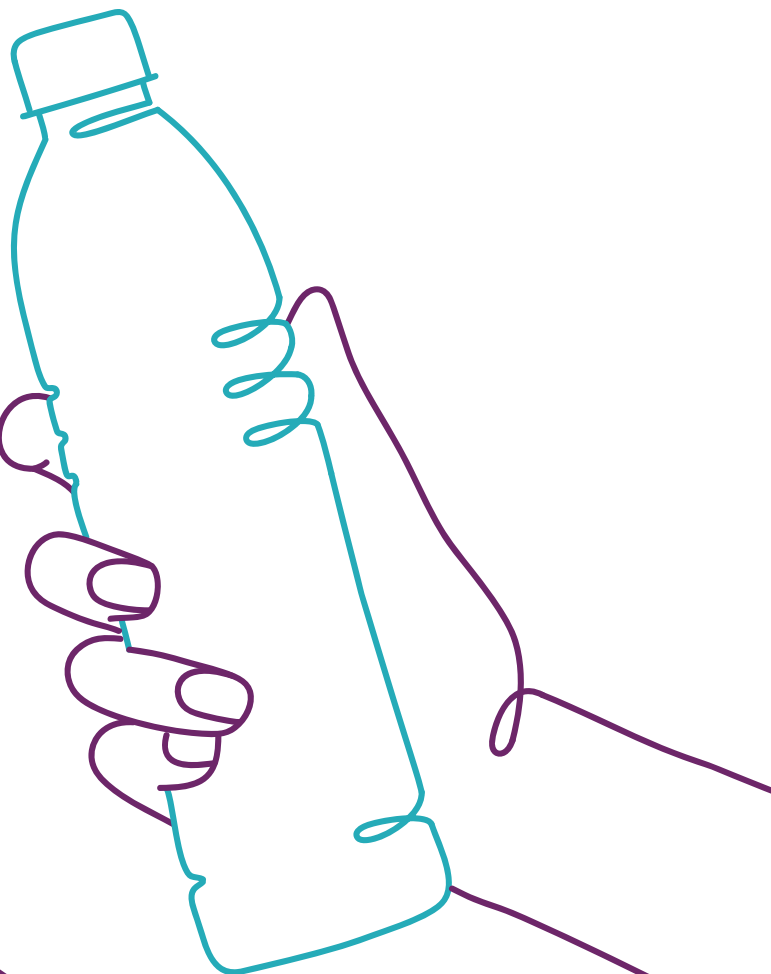
* Incluyen cartón, papel, PET, empaque, vidrio, aluminio, plásticos, tarimas, merma de madera y periódico.

⁸ Incluye oficinas en Havre, Monterrey, Toluca, Cadena CMR y Comisariato Con Sabor.

171,310

LITROS DE ACEITE USADO RECICLADOS.

A FINALES DEL AÑO, COMENZÓ A OPERAR LA PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES EN CADENA CMR, CON LA CUAL OPTIMIZAREMOS LA GESTIÓN Y LA CALIDAD DE LAS DESCARGAS.



Por otra parte, el suministro de agua de nuestras operaciones es por medio de la red municipal. En 2019 comenzamos a monitorear el consumo de agua en todas las unidades para desarrollar iniciativas que nos permitan incrementar el uso eficiente de este recurso. Al llevar un estricto control de los consumos mejoramos la gestión responsable, dando seguimiento puntual al consumo y asegurando la descarga de aguas residuales conforme a los lineamientos establecidos en la legislación, así como obteniendo ahorros significativos debido a la detección oportuna de fugas. Utilizamos 318,129 m³ en promedio de agua durante el año.

**RESULTADOS
SUPERIORES.**

**DESEMPEÑO
ECONÓMICO**



GRI 201-1, 103-1, 103-2, 103-3
GRI 201-1

PRINCIPALES RESULTADOS FINANCIEROS

Durante este año continuamos con la estrategia de brindar las mejores experiencias a nuestros comensales y elevar la calidad de vida de los colaboradores, al mismo tiempo que incrementamos la rentabilidad de nuestro negocio.

En 2019 vivimos un panorama macroeconómico complejo; la incertidumbre impactó en los hábitos del consumidor y lo volvió muy selectivo. Por ello, en CMR nos hemos centrado en ofrecer servicios con un mayor nivel de exigencia, brindando un valor agregado que complementa las experiencias en los restaurantes. Esta estrategia dio sólidos resultados; incrementamos los ingresos en 5.2%; alcanzando \$2,912.75 millones de pesos, sobre todo debido al excelente desempeño de las divisiones premium y cafeterías, y particularmente, de la marca Chili's.

Los gastos operativos ascendieron a \$1,566.97 millones de pesos, debido al incremento de los servicios públicos. Estamos haciendo frente a esta alza poniendo énfasis en nuestro programa de eficiencia energética. En conjunto, desarrollamos estrategias para la mejora de costos de insumos, que incluye la nacionalización de ingredientes, el abastecimiento del comisariato y la gestión de menús –es decir, la creación de platillos innovadores con materias primas de mejor calidad que aumenten los tickets de consumo–.

Asimismo, continuamos implementando un plan de inversiones cauteloso, analizando de manera cuidadosa las ubicaciones para nuevas unidades, así como las marcas que más impacto generan para la compañía. Buscamos proporcionar un valor adicional para los mexicanos, por lo que este año invertimos \$80.90 millones de pesos en infraestructura. De esta manera, impactamos la vida de más personas y apoyamos el desarrollo económico de nuestro país.

12.4 MILLONES
DE COMENSALES

MXN **\$226.2**
TICKET PROMEDIO



VALOR ECONÓMICO GENERADO Y DISTRIBUIDO

	2018	2019
Ingresos (Valor Económico Generado, VEG)	\$2,767.78	\$2,912.75
Gastos (Valor Económico Distribuido, VED)	\$2,595.00	\$2,524.70
Gastos operativos (incluye el gasto en proveedores)	\$1,533.10	\$1,566.97
Aprovisionamiento, logística y otros gastos de operación	\$771.40	\$783.19
Sueldos y prestaciones a colaboradores	\$484.48	\$488.47
Pagos al gobierno (impuestos)	\$5.10	\$28.22
Pagos a los proveedores de capital	\$72.40	\$65.42
Inversión en infraestructura (nuevas unidades, equipamientos, maquinaria)	\$213.00	\$80.90
Valor económico retenido (VEG-VED)	\$172.78	\$388.05

*Las cifras se expresan en millones de pesos mexicanos.

*El VED de 2019 no considera los sueldos y prestaciones a colaboradores, ya que se incluyen en los gastos operativos. El VED de 2018 se recalculó tomando en cuenta este criterio.

EL CMR DEL FUTURO

2019 presentó diversos retos para el sector y para CMR; el contexto geopolítico y las tendencias del consumidor nos obligan a evolucionar y crecer. Sin embargo, existieron grandes oportunidades que supimos capitalizar y así crecer nuestra compañía.

Nuestro mayor reto el próximo año será evolucionar hacia un único CMR con la correcta integración de las operaciones de Grupo DASÍ; el entender y adoptar una cultura nueva para todos que incremente la rentabilidad y que nos permita ofrecer las mejores experiencias culinarias para todos los comensales, manteniendo su apoyo y fidelidad.

**COMO LO HEMOS
DEMOSTRADO EN
AÑOS ANTERIORES,
CONTINUAREMOS
APOSTANDO POR MÉXICO.**

Con la adquisición de Grupo DASÍ logramos entrar a una nueva categoría y en un sector diferente. Sushi Itto nos permite traer lo mejor del mundo a México -la cultura y comida asiática- y comenzar a operar fuera del país con un modelo probado, así como ampliar las operaciones con la comercializadora de alimentos Novalimentos, lo cual minimiza los riesgos de estar concentrados en restaurantes y nos brinda diversas oportunidades en un sector adicional.

Además, hemos puesto especial énfasis en optimizar los procesos de servicio a domicilio, para que los comensales disfruten una experiencia integral desde sus hogares. Durante el año trabajamos en la integración de los sistemas para mejorar el nivel de eficiencia en los pedidos; buscaremos aprovechar la extensa experiencia de Sushi Itto en este canal de venta para posicionar nuestras marcas y ofrecer un valor agregado.

Por otra parte, estamos conscientes que el éxito de nuestras marcas depende de la experiencia y atención que brindamos. Por ello, centramos esfuerzos en la creación de platillos y promociones innovadoras que nos permitan mantenernos a la vanguardia, aumentando la lealtad de los comensales. Actualizamos los menús y buscamos insumos con la mejor correlación de precio y calidad, tanto de proveedores externos como producidos en nuestro comisariato, con lo cual reducimos costos de importación y así aumentamos la rentabilidad.

**NUESTRA ATRACTIVA
ESTRATEGIA DE
EXPERIENCIAS
INTEGRALES DE VALOR
HARÁ POSIBLE QUE
CONTINUEMOS CON UN
CRECIMIENTO SOSTENIDO
EN EL SECTOR.**

En materia de sostenibilidad, en 2020 se consolidará todo el trabajo de investigación y preparación que realizamos para lograr una cadena de valor completamente responsable. Logramos grandes avances en el programa de aprovisionamiento sostenible y fortalecimos las iniciativas para disminuir el impacto ambiental de

las operaciones. Nuestro siguiente desafío será la evolución de nuestra estrategia de sostenibilidad hacia un modelo de gestión integrado con los resultados clave, basado en la economía circular. Continuaremos buscando alternativas de consumo y operación sostenibles que contribuyan al crecimiento de CMR y de México.



**SOMOS GRANDES
CON MÉXICO.**
**FUNDACIÓN
CMR**

FUNDACIÓN CMR

FUNDACIÓN CMR TIENE EL PROPÓSITO DE COMBATIR LA DESNUTRICIÓN Y LA ANEMIA EN NIÑOS DE 0 A 6 AÑOS.

La Fundación trabaja bajo un doble enfoque con el objetivo de potenciar sus esfuerzos de mejorar la calidad de vida y oportunidades de los niños.

1. El desarrollo de proyectos de inversión -programas de apoyo de largo plazo a instituciones con experiencia y transparentes que contribuyen a la sociedad-.
2. La convocatoria anual para organizaciones de la sociedad civil en el marco del Día Mundial de la Alimentación, el 16 de octubre.

Adicionalmente, busca fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil a las que apoya con el objetivo de maximizar el impacto en las comunidades. Por ello, asesora, capacita y trabaja en áreas de oportunidad con las OSC, compartiendo con ellas su experiencia y conocimientos, así como financiando asesoría de expertos en los temas detectados.

Fundación CMR es un organismo independiente de la compañía y cuenta con un Consejo propio encargado de la toma de decisiones, así como de evaluar los indicadores financieros y de impacto. Con

el objetivo de aumentar su eficiencia, en 2019 se propuso una sesión adicional del Consejo; por lo que ahora se reúne cuatro veces al año, incluyendo la sesión de selección final de los proyectos beneficiados de la convocatoria del Día Mundial de la Alimentación. Este año estuvo compuesto de siete integrantes, de los cuales cinco son externos.

El año pasado se creó el Patronato ante la necesidad de potenciar la recaudación de fondos que sustente los planes de crecimiento de la Fundación y en 2019 trabajamos para consolidarlo. Durante este año no hubo cambios en su estructura; está compuesto por 10 patronos externos a CMR y se encuentra abierto para la incorporación de integrantes adicionales. El Patronato sesiona de manera trimestral y se centra en las estrategias para la recaudación de fondos.

Los fondos de la Fundación proceden principalmente de donaciones de CMR, comensales, colaboradores y proveedores. Este año se vivió una situación económica compleja debido al panorama de incertidumbre y la restricción de flujo monetario, por lo cual no se cuenta con aliados nuevos. En 2019, Fundación recaudó \$38.5 millones de pesos. Continuaremos fortaleciendo la estrategia para motivar y concientizar a los colaboradores de los beneficios de los proyectos y así incrementar la recaudación interna.

Durante 2019, en conjunto con Fundación Merced se completó el diagnóstico de madurez institucional de las OSC con proyectos de inversión. A principios de este año Fundación CMR las apoyó a fortalecer las



FUNDACIÓN CMR OBTUVO EL PREMIO ANÁHUAC DE RESPONSABILIDAD SOCIAL 2019 EN LA CATEGORÍA DE FUNDACIÓN EMPRESARIAL, OTORGADO POR LA FACULTAD DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA MISMA INSTITUCIÓN.

cuestiones prioritarias que se identificaron en el análisis inicial para así permitirles trabajar en los demás aspectos el resto de 2019. Durante 2020 se volverán a evaluar las áreas de oportunidad para verificar si existió una mejora interna y conocer las nuevas necesidades prioritarias.

Los resultados obtenidos en este segundo diagnóstico van de la mano con la estrategia de salida. En 2019, Fundación definió y aprobó una estrategia de salida; es decir, el proceso a seguir en la desvinculación de alguna OSC con proyectos de inversión. De acuerdo con ésta, se estableció un tabulador para las distintas organizaciones, con lo cual las desvinculaciones serán paulatinas, de uno a tres años. Durante el próximo año se trabajará en una aceleradora de OSC para que aquéllas que entren al proceso de desincorporación, puedan desarrollar estrategias para ser autosuficientes.

Por otra parte, desde 2019, las recaudaciones que se juntan en las marcas premium El Lago y Bistró Chapultepec se destinan al Fideicomiso Pro-bosque Chapultepec, organización dedicada a la rehabilitación y preservación del Bosque homónimo.

Este año, Fundación continuó con cinco proyectos de inversión. Las organizaciones a las que se apoya han sido evaluadas mediante el *Score Card* para medir el impacto de la intervención y en la comunidad, así como su grado de profesionalización y versatilidad. Además, todas deben mejorar su desempeño sobre la base general en los indicadores de desnutrición, contar con un plan de muestreo y expansión a nuevas comunidades y revisar su presupuesto.

TRABAJAMOS DE LA MANO DE CONFÍO, A.C. (CONSTRUYENDO ORGANIZACIONES CIVILES TRANSPARENTES), PARA LOGRAR LA CERTIFICACIÓN DE TRANSPARENCIA DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN; 4 OSC SE CERTIFICARON.



PROYECTOS DE INVERSIÓN 2019

Organización	Ubicación geográfica	Niños beneficiados
Comedor Santa María, A.C.	Ciudad de México, Estado de México, Oaxaca, Nuevo León, Coahuila, Yucatán y Guanajuato	9,616
Nutre a un Niño, A.C.	Estado de México	420
Cáritas Lomita, I.A.P.	Sinaloa	158
Mundo Unitatis, A.C.	Chiapas	251
Creceemos: Desarrollo Integral de la Juventud Oaxaqueña, A.C.	Oaxaca	150

24% MENOS CASOS DE DESNUTRICIÓN EN LOS DISTINTOS ESTADÍOS; **75%** DE LOS NIÑOS SE ENCUENTRAN EN EL PESO ADECUADO PARA SU EDAD.

27% MENOS CASOS DE ANEMIA; 84% DE LOS NIÑOS TIENEN CONCENTRACIÓN DE HIERRO NORMAL.

De igual manera, Fundación CMR, junto con Promotora Social México, lanzó la convocatoria anual en el marco del Día Mundial de la Alimentación, una invitación a todas las organizaciones de la sociedad civil mexicana, con proyectos e iniciativas para combatir la desnutrición infantil de 0 a 6 años.

POR PRIMERA VEZ, LA CONVOCATORIA INCLUYÓ DENTRO DE SUS BASES DE APOYO A PROYECTOS QUE TRABAJAN POR LA NUTRICIÓN INFANTIL DESDE EL EMBARAZO Y EN EL PERIODO DE LACTANCIA MATERNA.



CONVOCATORIA 2019

Organización	Ubicación geográfica	Niños beneficiados
Asociación Salud y Bienestar Social, I.A.P.	Yucatán	80
Comedor Asistencial mi Mano Contigo, A.C.	Sonora	70
Fundación para la Asistencia Educativa, I.A.P.	Estado de México	300
Fundación Nacional de Mujeres por la Salud Comunitaria, A.C.	Chiapas y Tabasco	120
Fundación Pedro Zaragoza, A.C.	Chihuahua	933
Nuestros Niños, I.A.P.	Estado de México	350
Organismo de Nutrición Infantil, A.C.	Jalisco	100
Unidos por la Montaña, A.C.	Guerrero	144

*En el caso de las organizaciones ganadoras de la convocatoria, los resultados de peso, talla y hemoglobina son de seis meses. El apoyo es por 12 meses pero se comenzó la intervención en mayo de 2019 y terminará en abril 2020, por lo cual falta aún medir el segundo semestre de la intervención.

\$9,722,618

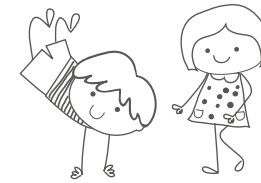
PESOS ENTREGADOS EN EFECTIVO Y EN ESPECIE*

20% MENOS CASOS DE DESNUTRICIÓN EN LOS DISTINTOS ESTADÍOS; 63% DE LOS NIÑOS ESTÁN EN EL PESO ADECUADO PARA SU EDAD.

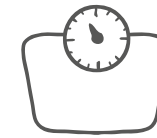
42% MENOS CASOS DE ANEMIA; 78% DE LOS NIÑOS TIENEN CONCENTRACIÓN DE HIERRO NORMAL.

* Este apoyo fue específicamente para los ganadores de la convocatoria.

Resultados de iniciativas, contribuciones y alianzas de Fundación CMR



12,692
niños beneficiados



Casos de desnutrición: aumentaron los niños a **67%** en peso normal para su edad y **33%** en talla normal para su edad



Anemia: se redujeron los casos de anemia de forma importante; solo **1%** de los casos es de anemia severa y **81%** de los niños tienen concentración de hierro normal



**LÍDERES QUE NOS
MOTIVAN A CRECER.**

**GOBIERNO
CORPORATIVO**



ESTRUCTURA

TENEMOS EL COMPROMISO DE GESTIONAR CMR CON ABSOLUTA ÉTICA, INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA PARA GENERAR VALOR PARA TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS. ADOPTAMOS LAS MEJORES PRÁCTICAS NACIONALES E INTERNACIONES Y CUMPLIMOS CON LOS LINEAMIENTOS SUGERIDOS POR LA BOLSA MEXICANA DE VALORES.

Las responsabilidades de la Asamblea de Accionistas incluyen la aprobación del informe del Consejo de Administración sobre el desempeño anual de CMR, la gestión realizada junto con el equipo directivo; la designación y reelección de los miembros del Consejo y la autorización de los proyectos más relevantes. Asimismo, define la remuneración de los consejeros, que se otorga con base en su asistencia a las sesiones del Consejo; actualmente, los emolumentos equivalen a un centenario por cada sesión.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración está compuesto por diez consejeros propietarios y nueve suplentes, con una antigüedad pro-

medio de 22 años en sus puestos. Cuatro de los consejeros propietarios y sus respectivos suplentes son independientes, con mandatos renovables de manera indefinida, superando así, los lineamientos de la Ley de Mercado de Valores. Todos nuestros consejeros tienen amplia experiencia en el sector restaurantero; cuentan con la experiencia, el conocimiento y las habilidades suficientes para cumplir con sus responsabilidades. Cumplen cabalmente con sus deberes de lealtad, confidencialidad, diligencia, juicio informado e integridad para evitar conflictos de interés. Las funciones del Consejo se definen en los Estatutos Sociales; incluyen fijar el rumbo estratégico, definir los objetivos del negocio y vigilar las operaciones, con el fin de proteger los intereses y generar valor para nuestros accionistas, comensales, colaboradores y proveedores.

Consejo de Administración

CONSEJEROS PROPIETARIOS

Joaquín Vargas Guajardo
Presidente Relacionado / 65 años

Eduardo Berrondo Ávalos
Relacionado / 62 años

Andrés Borrego y Marrón
Relacionado / 50 años

Manuel Ramos Sierra
Relacionado / 44 años

Pablo González Carbonell
Relacionado / 72 años

Ernesto Vargas Guajardo
Relacionado / 64 años

Óscar Fitch Gómez
Independiente / 66 años

Marcos Martínez Gavica
Independiente / 65 años

Herminio Padruno Santos
Independiente / 65 años

José Vargas Santamarina
Independiente / 73 años

CONSEJEROS SUPLENTE

José Antonio Abad García
Presidente Relacionado / 52 años

Alejandro Vargas Guajardo
Relacionado / 54 años

Gerardo Benítez Peláez
Relacionado / 42 años

Enrique Galeana Ugalde
Relacionado / 35 años

Paola González Vargas
Relacionado / 45 años

Ernesto Vargas Rivero
Relacionado / 38 años

Luis Carlos Schmidt Ruiz del Moral
Independiente / 59 años

Lucía Regina de los Ángeles Ojeda Cárdenas
Independiente / 52 años

-

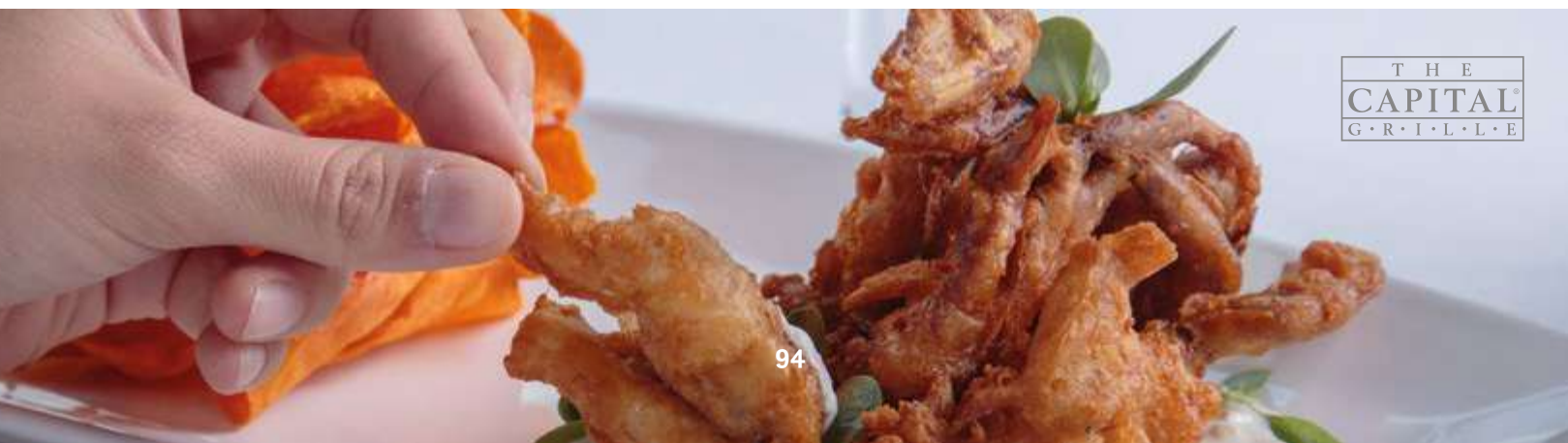
Peter Bauer Mengelberg López
Independiente / 42 años

Álvaro Orvañanos Márquez

Luis Guillermo Díaz Barriga Mora

Secretario No Miembro

Prosecretario No Miembro



Tres comités apoyan al Consejo de Administración con la gestión de la compañía.

COMITÉ DE AUDITORÍA*

Lic. José Vargas Santamarina

Presidente

Lic. Óscar Fitch Gómez

Vocal

Lic. Herminio Padruno Santos

Vocal

Funciones:

- Evaluar el desempeño del auditor externo y aprobar sus honorarios, así como analizar el dictamen, opiniones, reportes o informes que elabore el mismo.
- Analizar los estados financieros, informar y, en su caso, recomendar al Consejo para su aprobación.
- Informar al Consejo la situación que guarda el sistema de control interno y auditoría interna.
- Apoyar al Consejo en la elaboración del informe para la Asamblea de Accionistas.
- Elaborar la opinión para el Consejo sobre las políticas y criterios contables.
- Requerir reportes relativos a la elaboración de la información financiera y de cualquier otro tipo a los directivos relevantes.
- Investigar los posibles incumplimientos de los que se tenga conocimiento.

*Miembros independientes.

COMITÉ DE PRÁCTICAS SOCIETARIAS*

Lic. José Vargas Santamarina

Presidente

Lic. Óscar Fitch Gómez

Vocal

Lic. Herminio Padruno Santos

Vocal

Funciones:

- Dar su opinión al Consejo sobre el desempeño de los directivos relevantes.
- Informar al Consejo sobre las operaciones relevantes con partes relacionadas.
- Informar al Consejo sobre los paquetes de compensación para el Director General y los directivos relevantes.
- Dar opinión sobre las dispensas otorgadas por el Consejo.



COMITÉ DE OPERACIONES

Lic. Joaquín Vargas Guajardo

Presidente

Lic. Joaquín Vargas Mier y Terán

Vocal

Lic. José Antonio Abad García

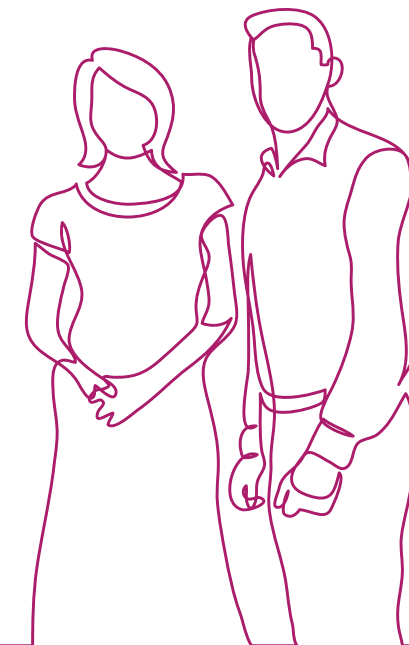
Vocal

Lic. Manuel Ramos Sierra

Vocal

Funciones:

- Revisar y discutir los temas más relevantes del negocio.
- Revisar y discutir los resultados financieros mensuales de cada una de las divisiones de CMR, así como los indicadores financieros correspondientes.
- Cualquier otro tema relativo a la operación de CMR.





EQUIPO DIRECTIVO

Nuestro equipo directivo es responsable de la gestión diaria del negocio. Todos los directores cuentan con extensos conocimientos en sus respectivos ámbitos y están comprometidos con la excelencia operativa de CMR.

El Comité de Prácticas Societarias establece la remuneración del equipo directivo, la cual debe ser aprobada por el Consejo de Administración. Al mismo tiempo, otorgamos un bono a los ejecutivos operativos relevantes, dependiendo de los resultados la evaluación individual de Gestión de Desempeño (GDD). Para calcular

monto de los bonos o los aumentos de sueldo, revisamos los resultados económicos de CMR y de la encuesta de ambiente laboral, además de tomar en cuenta los objetivos y el grado de cumplimiento de cada uno.

Contamos con un Comité de Dirección y Estrategia cuyos miembros son el Presidente Ejecutivo, los vicepresidentes y algunos directores adicionales. Se reúne de manera semanal para monitorear los resultados, temas prioritarios y estrategias de CMR, y establece compromisos y objetivos de mejora continua.

Por último, contamos con un Comité de Responsabilidad Social encargado de implementar las acciones y programas sociales y ambientales⁹.

Equipo directivo

Joaquín Vargas Mier y Terán	Director General y Presidente Ejecutivo
Lisette Montefusco Urrutia	Vicepresidente Planeación Estratégica
Alejandro Elizondo Rodríguez	Vicepresidente Finanzas
Álvaro Orvañanos Márquez	Vicepresidente Jurídico
Citlali Fontana Limón	Vicepresidente Personas y Cultura
Aníbal Rivera Pinto	Vicepresidente Expansión y Construcción
Rodolfo Navarijo Vicario	Vicepresidente Servicio al Negocio
Rubén García González	Vicepresidente Operaciones
Mauricio Lomelí de la Torre	Vicepresidente Ejecutivo de Negocio
Erik Díaz Jaimes	Director Tecnologías de la Información
Tania Acosta Godinez	Subdirectora Ejecutiva de Tecnologías de la Información
Alberto Ordoñez Maldonado	Director Tesorería e Inversiones
Bernardo Castro Negrete	Director Mercadotecnia
Diego Franco Calvillo	Director Fundación CMR
Jair Sánchez Martínez	Director Expansión
Ekaterina Tchetchetkina	Directora Construcción
Fernando Reyes Caballero	Director Contraloría Corporativa y Administración
Georgina Salazar Cabañas	Directora Compras y Abastecimientos
Mariana Salazar Aragón	Directora Ejecutiva Divisional Olive Garden
Dinorah González Cardoso	Directora Ejecutiva Divisional Nescafé
Jazmin Jasso Martínez	Directora Ejecutiva Divisional MUCHO
Edgar Román Quezada	Director Divisional Jr. Red Lobster

⁹ Para más información acerca de las funciones y responsabilidades del Comité de Responsabilidad Social, favor de leer el capítulo "Creamos de valor".



GRI 205, 206, 405, 406, 419; 103-1, 103-2, 103-3
GRI 102-16, 102-17, 102-25, 205-2, 406-1

OPERACIONES ÉTICAS

TODAS NUESTRAS OPERACIONES SE RIGEN POR NUESTRO CÓDIGO DE ÉTICA, CON EL FIN DE OPERAR DE FORMA ÍNTEGRA Y CONSTRUIR RELACIONES DE CONFIANZA CON LOS GRUPOS DE INTERÉS.

Este documento establece los valores, normas, conductas y cultura que guían el comportamiento diario de nuestros colaboradores, proveedores y miembros de la alta dirección y Consejo de Administración. Algunas de las cuestiones de abor- da son la no discriminación, igualdad de oportunidades e inclusión laboral, políti- cas anticorrupción –que incluyen sobor- no, fraude, pagos indebidos y regalos de terceros–, competencia libre y justa, pro- tección y el cuidado de los bienes, el uso de la información, así como las declaracio- nes de posibles conflictos de interés. To- dos nuestros directores, ejecutivos y cola- boradores conocen y se comprometen a cumplir los lineamientos del Código¹⁰.

Además, desarrollamos un Reglamento de Conducta que sintetiza los 21 compor- tamientos prohibidos en la compañía. De esta manera, aseguramos operaciones éticas y en cumplimiento con los valores inherentes de CMR.

Estos dos documentos se comunican a toda la compañía por medio de diversas campañas y capacitaciones. Los colabora- dores de nuevo ingreso reciben el Código y el Reglamento en cuanto se integran a CMR. El área de Personas y Cultura capa- cita a todos los miembros nuevos; entrega y explica el contenido del Código de Ética y del Reglamento de Conducta y solicita su firma para confirmar su compromiso.

CONGRUENTES CON LOS VALORES CMR, EN 2019 DESARROLLAMOS Y COMUNICAMOS LA POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES, EN CUMPLIMIENTO CON LA NUEVA NORMA OFICIAL MEXICANA NOM 035.

LÍNEA RESPONSABLE

La Línea ResponsHable es una herramien- ta que se gestiona por un tercero exter- no para estar en contacto con nuestros grupos de interés y recibir denuncias de situaciones que se desvíen de los linea- mientos de nuestro Código de Ética y las conductas fundamentales de CMR. Los colaboradores pueden reportar cualquier incumplimiento por vía telefónica, correo electrónico, página web, chat o WhatsA- pp y las denuncias que hagan son com- pletamente anónimas y confidenciales para evitar represalias.

El área de Auditoría Interna da seguimien- to puntual a todas las denuncias, asegu- rando su conclusión y, en caso aplicable, ejecuta las sanciones pertinentes. Adicio- nalmente, presenta semestralmente un informe al Comité de Línea ResponsHa- ble con los principales hallazgos del pe- riodo, en el cual se especifican el tipo de denuncias presentadas, el seguimiento y las conclusiones de cada una. La clasifi- cación de las denuncias incluye temas de clima laboral, como son el acoso sexual, discriminación, bullying, abuso de autori- dad, seguridad y ambiente laboral nocivo, así como incumplimientos de políticas an- ticorrupción.

Aunque reiteramos nuestro compromi- so por la equidad, este año identificamos cinco casos de discriminación, mismos que fueron investigados y atendidos para generar retroalimentación y las medidas correctivas pertinentes.

DURANTE 2019 REALIZAMOS UNA CAMPAÑA PARA COMUNICAR LA LÍNEA A TODOS LOS PROVEEDORES; ASÍ COMO EL CÓDIGO DE ÉTICA Y LOS COMPORTAMIENTOS ESPERADOS DE TODOS NUESTROS SOCIOS DE NEGOCIO.

¹⁰ En 2014 actualizamos el Código de Ética; el Consejo de Administración validó todos los cambios propuestos.

GRI 205, 307, 419: 103-1, 103-2
GRI 102-11, 102-29, 102-30, 102-31, 205-1, 205-3, 206-1, 307-1, 416-2, 417-2, 417-3, 419-1

GESTIÓN DE RIESGOS

Con el fin de mitigar los riesgos a los que CMR está expuesto, realizamos evaluaciones a todas nuestras operaciones con base en la Política General de Auditoría y la metodología para el desarrollo de auditorías con base en riesgos –apegadas al marco de referencia internacional COSO *Enterprise Risk Management* (ERM)-.

El Área de Auditoría Interna realiza su Plan Anual con base en los Objetivos Estratégicos de la compañía, mismos que son definidos por el Área de Planeación Estratégica mediante la identificación de riesgos y otros factores. Asimismo, el Área de Auditoría Interna elabora las matrices de riesgo junto con los dueños del proceso, dependiendo de los seleccionados en el Plan Anual. Además, el Consejo de Administración se reúne cada trimestre con el objetivo de revisar la estrategia y los riesgos a los cuales se enfrenta CMR para una toma de decisiones puntual y efectiva.

En conjunto, el Área de Auditoría Operativa inspecciona las unidades de negocio cada trimestre para evaluar los procesos, identificar situaciones de riesgo y, en caso necesario, solicitar planes de acción para corregir desviaciones a las políticas o controles.

Nos comprometemos a cumplir cabalmente con la legislación aplicable y a conducir nuestro negocio con los más altos estándares éticos y operativos. Sin embargo, estamos expuestos a un riesgo de incumplimiento; por lo cual en 2019 hubo 26 procedimientos legales contra la compañía, que incluyen tres sanciones monetarias – con valor de \$72,000 pesos- y una sanción no monetaria. Las causas fueron incumplimientos a las legislaciones de información y etiquetado de los productos, comunicaciones de mercadotecnia, seguridad de los colaboradores, salud del comensal. Ninguno se debió a actos de corrupción, de comportamiento anticompetitivo o de incumplimiento a la legislación ambiental.

ACERCA DE ESTE INFORME

Continuamos cumpliendo nuestro compromiso con la transparencia, la mejora continua y el fortalecimiento de relaciones con nuestros grupos de interés. Como parte de ello, damos a conocer los logros, metas y desafíos del año en nuestro tercer Informe Anual Integrado, el cual comunica el desempeño económico, social y ambiental de CMR y sus subsidiarias, para el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2019.

Este informe se ha elaborado de conformidad con los estándares de Global Reporting Initiative (GRI), en su opción: Esencial. Asimismo, señala nuestra contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, para cumplir la Agenda 2030 propuesta por la ONU.

En este documento se reportan los temas materiales obtenidos en el estudio de materialidad precedente, los cuales muestran tanto la perspectiva estratégica de CMR como las expectativas de nuestros grupos de interés, los cuales se pueden consultar en informes anteriores, en la liga <https://www.cmr.mx/sobre-cmr/responsabilidad-social/>.

El mayor cambio en el año fue la compra de Distribuidora de Alimentos SI, S. de R.L. de C.V., que incluye las marcas Sushi Itto y Novalimentos. Esta adquisición se materializó en el cuarto trimestre de 2019, por lo cual los resultados de las operaciones presentados no se han consolidado, a menos que se indique lo contrario.

Todos los contenidos de este informe fueron validados por las áreas correspondientes y por la Dirección General. Asimismo, existen algunos casos de re-expresión de información respecto al informe de 2018, los cuales se especifican en los apartados correspondientes.

ANEXO I. MEMBRESÍAS E INICIATIVAS

Participamos de manera activa en organizaciones nacionales e internacionales con el objetivo de impulsar las mejores prácticas en el sector, prevenir riesgos y contribuir al desarrollo económico y social, en armonía con el medio ambiente.

- Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID)
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC)
- Banco de Alimentos de México (BAMX)
- *Humane Society International*
- Fundación Dr. Simi
- Fundación Manpower y ÉNTRALE
- Instituto de Investigación y Práctica Social y Cultural (IIPSOCULTA)
- Organización Internacional para las Migraciones (OIM)
- Junta de Asistencia Privada (JAP)
- Albergue Hogar CDMX
- Sin Fronteras, I.A.P.
- Confederación Mexicana de Organizaciones en favor de la Persona con Discapacidad Intelectual (CONFED)
- Comité Internacional Pro Ciegos, I.A.P.
- Agencia de Inclusión Laboral (AGIL)

¹El alcance de este Informe comprende a CMR y a sus subsidiarias, con excepción de Grupo DASI, a menos que se indique lo contrario, las cuales pueden consultarse en los Estados Financieros.



GRI 102-55 ANEXO II.
ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI

ESTÁNDAR GRI	CONTENIDO	PÁGINA / RESPUESTA DIRECTA	ODS Y METAS
1. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN			
102-1	10		
102-2	10		6.1, 6.2, 6.3, 6.4
102-3	3ª de forros		
102-4	16		
102-5	3ª de forros		
102-6	10, 16, 24		6.1, 6.2, 6.3, 6.4
102-7	2, 10, 16, 62		
102-8	50		8.5, 10.3
102-9	42, 64		2.3, 9.2, 9.3
102-10	12, 42, 62, 64		
102-11	42, 102		
102-12	32, 103		6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 17.17
102-13	103		
2. ESTRATEGIA			
102-14	4		
102-15	4, 22		6.1, 6.2, 6.3, 6.4
3. ÉTICA E INTEGRIDAD			
102-16	18, 100		16.3
102-17	100		16.3
4. GOBERNANZA			
102-18	94		16.6
102-19	26, 94		
102-20	26, 94		
102-21	30		16.6
102-22	94		5.5, 16.6
102-23	94		16.6
102-24	94		5.5, 16.6
102-25	94, 100		16.6
102-26	18, 26		
102-27	94		
102-28	94		
102-29	102		16.6
102-30	102		
102-31	26, 102		
102-32	103		

GRI 102: Contenidos Generales 2016

ESTÁNDAR GRI	CONTENIDO	PÁGINA / RESPUESTA DIRECTA	ODS Y METAS
4. GOBERNANZA			
	102-33	94	
	102-35	94	
	102-36	94	
5. PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS			
	102-40	30	
	102-41	50	8.8
	102-42	30	
	102-43	30	
	102-44	30	
6. PRÁCTICAS PARA LA ELABORACIÓN DE INFORMES			
	102-45	103	
	102-46	103	
	102-47	103	
	102-48	103	
	102-49	103	
	102-50	103	
	102-51	2018	
	102-52	Anual	
	102-53	3ª de forros	
	102-54	103	
	102-55	104	
	102-56	Este informe no cuenta con verificación externa.	
GRI 200: ESTÁNDARES ECONÓMICOS			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	22, 80	
	103-2	22, 80	
	103-3	22, 80	
GRI 201: Desempeño económico 2016	201-1	80	8.1, 8.2, 9.1, 9.4, 9.5
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	64	
	103-2	64	
	103-3	64	
GRI 204: Prácticas de adquisición 2016	204-1	64	2.3, 8.3, 9.2, 9.3, 9.4
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	100, 102	
	103-2	100, 102	
	103-3	100, 102	

ESTÁNDAR GRI	CONTENIDO	PÁGINA / RESPUESTA DIRECTA	ODS Y METAS
GRI 200: ESTÁNDARES ECONÓMICOS			
GRI 205: Anticorrupción 2016	205-1	102	
	205-2	100	
	205-3	102	
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	100	
	103-2	100	
	103-3	100	
GRI 206: Competencia desleal 2016	206-1	102	16.3
GRI 300: ESTÁNDARES AMBIENTALES			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	72	
	103-2	72	
	103-3	72	
GRI 302: Energía 2016	302-1	72	7.2, 7.3, 8.4, 12.2, 13.1
	302-3	72	7.3, 8.4, 12.2, 13.1
	302-4	72	7.3, 8.4, 12.2, 13.1
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	72	
	103-2	72	
	103-3	72	
GRI 303: Agua 2018	303-1	72	
	303-3	72	
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	72	
	103-2	72	
	103-3	72	
GRI 305: Emisiones 2016	305-1	72	3.9, 12.4, 13.1, 14.3, 15.1
	305-2	72	3.9, 12.4, 13.1, 14.3, 15.1
	305-4	72	13.1, 14.3, 15.1
	305-5	72	13.1, 14.3, 15.1
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	72	
	103-2	72	12.3
	103-3	72	
GRI 306: Efluentes y residuos 2016	306-2	72	3.9, 6.3, 12.4, 12.5
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	72, 102	
	103-2	72, 102	
	103-3	72, 102	

ESTÁNDAR GRI	CONTENIDO	PÁGINA / RESPUESTA DIRECTA	ODS Y METAS
GRI 300: ESTÁNDARES AMBIENTALES			
GRI 307: Cumplimiento ambiental 2016	307-1	102	16.3
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	42, 64	
	103-2	42, 64	
	103-3	42, 64	
GRI 308: Evaluación ambiental de los proveedores 2016	308-2	64	9.4
GRI 400: ESTÁNDARES SOCIALES			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	50	
	103-2	50	
	103-3	50	
GRI 401: Empleo 2016	401-1	50	5.1, 8.5, 8.6, 10.2, 10.3
	401-2	50	3.2, 5.4, 8.5
	401-3	50	5.1, 5.4, 8.5
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	56	
	103-2	56	
	103-3	56	
GRI 404: Formación y enseñanza 2016	404-1	56	4.1, 4.3, 4.4, 4.5, 5.1, 8.2, 8.5, 10.3
	404-2	56	4.3, 8.2, 8.5
	404-3	56	8.5, 10.3
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	50, 100	
	103-2	50, 100	
	103-3	50, 100	
GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades 2016	405-1	50, 94	5.1, 5.5, 8.5, 10.2, 10.3
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	50, 100	
	103-2	50, 100	
	103-3	50, 100	
GRI 406: No discriminación 2016	406-1	100	5.1, 8.8
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	64	
	103-2	64	
	103-3	64	
GRI 408: Trabajo infantil 2016	408-1	64	8.7, 16.2

ESTÁNDAR GRI	CONTENIDO	PÁGINA / RESPUESTA DIRECTA	ODS Y METAS
GRI 400: ESTÁNDARES SOCIALES			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	64	
	103-2	64	
	103-3	64	
GRI 409: Trabajo forzoso u obligatorio 2016	409-1	64	8.7
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	64	
	103-2	64	
	103-3	64	
GRI 414: Evaluación social de los proveedores 2016	414-2	64	5.2, 8.8, 16.1
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	36	
	103-2	36	
	103-3	36	
GRI 416: Salud y seguridad de los clientes 2016	416-1	36	
	416-2	102	16.3
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	40	
	103-2	40	
	103-3	40	
GRI 417: Marketing y etiquetado 2016	417-1	40	12.8
	417-2	102	
	417-3	102	
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	100, 102	
	103-2	100, 102	
	103-3	100, 102	
GRI 419: Cumplimiento socioeconómico 2016	419-1	102	16.3



ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

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

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2019
y 2018, e Informe de los auditores independientes
del 27 de abril de 2020

CONTENIDO

- 112** Informe de los auditores independientes
- 118** Estados consolidados de posición financiera
- 120** Estados consolidados de resultados integrales
- 122** Estados consolidados de cambios en el capital contable
- 124** Estados consolidados de flujos de efectivo
- 126** Notas a los estados financieros consolidados

INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

Al Consejo de Administración y Accionistas de CMR, S. A. B. de C. V.

Opinión

Hemos auditado los estados financieros consolidados de CMR, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias (la "Entidad"), que comprenden los estados consolidados de posición financiera al 31 de diciembre de 2019 y 2018, los estados consolidados de resultados integrales, los estados consolidados de cambios en el capital contable y los estados consolidados de flujos de efectivo correspondientes a los años que terminaron en esas fechas, así como las notas explicativas de los estados financieros consolidados que incluyen un resumen de las políticas contables significativas.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera consolidada de la Entidad al 31 de diciembre de 2019 y 2018, así como su desempeño financiero consolidado y flujos de efectivo consolidados correspondientes a los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.

Fundamentos de la opinión

Llevamos a cabo nuestra auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA). Nuestras responsabilidades bajo esas nor-

mas se explican más ampliamente en la sección de *Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de los estados financieros consolidados* de nuestro informe. Somos independientes de la Entidad de conformidad con el Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (Código de Ética del IESBA) y con el emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (Código de Ética del IMCP), y hemos cumplido las demás responsabilidades de ética de conformidad con el Código de Ética del IESBA y con el Código de Ética del IMCP. Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión.

Párrafos de énfasis

Llamamos la atención sobre la Nota 27 Hechos posteriores a los estados financieros consolidados adjuntos, donde la administración describe los efectos, que tiene conocidos a la fecha de estos estados financieros consolidados, con relación a los hechos ocasionados por la pandemia del COVID-19 en sus operaciones y sobre la situación de liquidez de la Entidad durante los primeros meses del ejercicio 2020, así mismo describe los planes inmediatos de la Entidad y su imposibilidad de evaluar de forma confiable todos los potenciales efectos futuros que la misma pudiera tener en su situación financiera como consecuencia del

COVID-19, en particular, en la determinación del valor recuperable de los activos, la plusvalía, activos por impuestos diferidos y otros activos intangibles, y sobre los plazos inicialmente previstos de recuperación de los mismos, así como el cumplimiento de razones financieras incluidas en los contratos de préstamo a largo plazo, debido al poco tiempo transcurrido y las numerosas incertidumbres derivadas de esta situación extraordinaria de emergencia sanitaria. Nuestra opinión no ha sido modificada en relación con esta cuestión.

Cuestiones clave de la auditoría

Las cuestiones clave de auditoría son aquellas cuestiones que, según nuestro juicio profesional, han sido de la mayor significatividad en nuestra auditoría de los estados financieros consolidados del período actual. Estas cuestiones han sido tratadas en el contexto de nuestra auditoría de los estados financieros consolidados en su conjunto y en la formación de nuestra opinión sobre estos, y no expresamos una opinión por separado sobre esas cuestiones. Hemos determinado que las cuestiones que se describen a continuación son las cuestiones clave de la auditoría que se deben comunicar en nuestro informe.

Deterioro de activos de larga duración

La Entidad, realiza un análisis como lo marca la Norma Internacional de Información Financiera

36 - "Deterioro del Valor de los Activos de Larga Duración", en el que determina el importe recuperable de los activos de larga duración usando ya sea el valor razonable de los activos menos los costos de disposición o utilizando flujos futuros descontados asociados a dichos activos, el que sea mayor, para determinar si el importe en libros de los activos de larga duración excede su importe recuperable, en cuyo caso se reconoce una pérdida por deterioro, lo cual involucra un alto grado de juicios complejos y subjetivos en relación al crecimiento de las ventas a largo plazo, costos y márgenes de operación y tasas de descuento utilizadas para descontar los flujos de efectivo futuros. Existe el riesgo de que la determinación de los supuestos utilizados por la Administración para calcular los flujos de efectivo futuros descontados, no sean razonables con base en las condiciones actuales y previsibles en el futuro.

Nuestros procedimientos de auditoría para mitigar este riesgo incluyeron: i) pruebas de control interno y sustantivas, donde revisamos los supuestos utilizados por la Administración para calcular los flujos de efectivo futuros utilizados en la valuación de deterioro; ii) con base en nuestro conocimiento del negocio, verificamos que se normalizara cualquier efecto no recurrente para no ser considerado en las proyecciones; iii) evaluamos la razonabilidad de la tasa de descuento; y

iv) nuestros especialistas internos en valuaciones nos asistieron en la evaluación independiente de la metodología del análisis de deterioro preparada por la Administración. Los resultados de los procedimientos de auditoría fueron razonables.

Valuación de impuesto diferido activo

La Entidad ha reconocido activos por impuestos diferidos por diferencias temporales y pérdidas fiscales no utilizadas que se consideran recuperables. La recuperación de los activos por impuestos diferidos reconocidos depende en gran medida de la capacidad de la Entidad para generar utilidades fiscales futuras suficientes para utilizar las diferencias temporales deducibles y las pérdidas fiscales antes de que éstas últimas expiren. Existe el riesgo de que la determinación de los supuestos utilizados por la Administración para las proyecciones de los montos y los momentos en que se estima obtener utilidades fiscales futuras, no sean razonables con base en las condiciones actuales y previsibles en el futuro.

Nuestros procedimientos de auditoría incluyeron entre otros: i) analizar por entidad legal la tendencia de sus resultados fiscales de años anteriores y el año actual; ii) revisar los supuestos utilizados para realizar las proyecciones financieras y fiscales para determinar si la generación de utilidades fiscales en el futuro permitirá aprovechar las pérdidas fiscales antes de su vencimiento; iii) utilizar un experto fiscalista para ayudarnos a evaluar los supuestos utilizados por la Entidad. El resultado de nuestras pruebas de auditoría con relación a estos procedimientos fue satisfactorio.

Arrendamientos bajo IFRS 16

La Entidad adoptó a partir del 1 de enero de 2019, la nueva norma internacional de información financiera conocida como IFRS 16 - "Arrendamientos", mediante la cual se elimina la distinción entre un

arrendamiento operativo y financiero y se requiere el reconocimiento de un activo por derechos de uso y un pasivo por arrendamiento en la fecha de comienzo de todos los arrendamientos, con algunas excepciones. Existe el riesgo de que la Entidad no haya realizado la adopción apropiadamente de acuerdo a la IFRS 16.

Nuestros procedimientos de auditoría para mitigar este riesgo incluyeron pruebas de control interno y sustantivas, donde revisamos la metodología de adopción, la identificación de los activos y pasivos sujetos a la contabilización de esta norma, las variables e hipótesis a considerar por cada arrendamiento incluyendo las tasas de descuento y los modelos matemáticos utilizados para su contabilización para la cual nos apoyamos en nuestros especialistas en implementación de la norma.

Adquisición de DASI

En noviembre de 2019, concluyó el proceso de adquisición de Distribuidora de Alimentos SI, S. de R.L. de C. V. y Subsidiarias ("DASI") por el cual la Entidad adquirió el 100% del capital social de DASI. La contraprestación pagada por la adquisición comprendió un pago en efectivo y entrega de acciones de CMR, adicionalmente se acordó un pago contingente dependiente del cumplimiento de ciertas métricas financieras, pagadero mediante la entrega de acciones de CMR. Existe el riesgo de que la Entidad no registre apropiadamente la asignación del costo de adquisición sobre los valores de los activos netos adquiridos de acuerdo a la IFRS 3 - "Combinación de negocios".

Nuestros procedimientos de auditoría para mitigar el riesgo en relación con la adquisición de DASI, incluyeron revisar el soporte documental de la adquisición; revisar el flujo de efectivo de esta transacción; revisar el costo asignado a las acciones entregadas de CMR al vendedor, así

como las que se quedan como contraprestación contingente, revisar la asignación del costo de adquisición sobre los valores de los activos netos adquiridos de acuerdo a la IFRS 3 para la cual nos apoyamos en nuestros especialistas en valuaciones de valor razonable y revisar las revelaciones incluidas en las notas a los estados financieros consolidados.

Otra información

La administración es responsable por la otra información. La otra información comprende la información incluida en el reporte anual (pero no comprende los estados financieros consolidados ni nuestro informe de auditoría). Se espera que el informe anual esté disponible para nuestra lectura después de la fecha de este informe de auditoría.

Nuestra opinión de los estados financieros consolidados no cubrirá la otra información y nosotros no expresaremos ninguna forma de seguridad sobre ella.

En relación con nuestra auditoría de los estados financieros consolidados, nuestra responsabilidad será leer la otra información, cuando esté disponible, y cuando lo hagamos, considerar si la otra información ahí contenida es inconsistente en forma material con los estados financieros consolidados o nuestro conocimiento obtenido durante la auditoría, o que parezca contener un error material. Si basado en el trabajo que hemos realizado, concluimos que hay error material en la otra información, tendríamos que reportar este hecho.

Responsabilidades de la administración y de los responsables del gobierno de la Entidad en relación con los estados financieros consolidados

La administración es responsable de la preparación y presentación razonable de los estados fi-

nancieros consolidados adjuntos de conformidad con las NIIF, y del control interno que la administración considere necesario para permitir la preparación de los estados financieros consolidados libres de error material, debido a fraude o error.

En la preparación de los estados financieros consolidados, la administración es responsable de la evaluación de la capacidad de la Entidad de continuar como empresa en funcionamiento, revelando según corresponda, las cuestiones relacionadas con la Entidad en funcionamiento y utilizando el principio contable de empresa en funcionamiento, excepto si la administración tiene intención de liquidar la Entidad o detener sus operaciones, o bien no exista otra alternativa realista.

Los responsables del gobierno de la Entidad son responsables de la supervisión del proceso de información financiera de la Entidad.

Responsabilidad del auditor en relación con la auditoría de los estados financieros consolidados

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que los estados financieros consolidados en su conjunto están libres de errores materiales, debido a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene nuestra opinión. Seguridad razonable es un alto nivel de seguridad, pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con las NIA siempre detecte un error material cuando existe. Los errores pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyen en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose de los estados financieros consolidados.

Como parte de una auditoría ejecutada de conformidad con las NIA, ejercemos el juicio profesional

y mantenemos una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. Nosotros también:

- Identificamos y evaluamos los riesgos de incorrección material de los estados financieros consolidados, debido a fraude o error, diseñamos y aplicamos procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos, y obtuvimos evidencia de auditoría que es suficiente y apropiada para proporcionar las bases para nuestra opinión. El riesgo de no detectar una incorrección material debida a fraude es más elevado que en el caso de una incorrección material debida a un error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionalmente erróneas, o la elusión del control interno.
- Obtenemos conocimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias y no con el fin de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la Entidad.
- Evaluamos la adecuación de las políticas contables aplicadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y la correspondiente información revelada por la administración.
- Concluimos sobre lo adecuado de la utilización por la administración, de la norma contable de empresa en funcionamiento y, basándose en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad de la Entidad para continuar como empresa en funcionamiento. Si concluimos que existe una incertidumbre material, se requiere que llamemos la atención en nuestro

informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en los estados financieros consolidados o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que expresemos una opinión modificada. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe de auditoría. Sin embargo, hechos o condiciones futuros pueden ser causa de que la Entidad deje de ser una empresa en funcionamiento.

- Evaluamos la presentación global, la estructura y contenido de los estados financieros consolidados, incluida la información revelada, y si los estados financieros consolidados presentan las transacciones y eventos relevantes de un modo que logran la presentación razonable.
- Obtenemos evidencia suficiente y adecuada en relación con la información financiera de las entidades o actividades empresariales dentro del grupo para expresar una opinión sobre los estados financieros consolidados. Somos responsables de la dirección, supervisión y realización de la auditoría del grupo. Somos los únicos responsables de nuestra opinión de auditoría.

Comunicamos a los responsables del gobierno de la Entidad en relación con, entre otras cuestiones, el alcance y el momento de la realización de la auditoría planificados y los hallazgos significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa en el control interno que identificamos en el transcurso de la auditoría.

También proporcionamos a los responsables del gobierno de la Entidad una declaración de que hemos cumplido con los requerimientos de ética aplicables en relación con la independencia y les hemos comunicado acerca de todas las relaciones

y demás cuestiones de las que se puede esperar razonablemente que pueden afectar nuestra independencia, y en su caso, las correspondientes salvaguardas.

Entre las cuestiones que han sido objeto de comunicaciones con los responsables del gobierno de la Entidad, determinamos que han sido de la mayor significatividad en la auditoría de los estados financieros consolidados del período actual y que son en consecuencia, las cuestiones clave de la auditoría. Describimos esas cuestiones en este informe de auditoría, salvo que las disposiciones legales o reglamentarias prohíban revelar públicamente la cuestión o, en circunstancias extremadamente poco frecuentes determinemos que una cuestión no se debería comunicar en nuestro informe porque cabe razonablemente esperar que las consecuencias adversas de hacerlo superarían los beneficios de interés público de la misma.

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C.
Miembro de Deloitte Touche
Tohmatsu Limited



C. P. C. Pedro Luis Castañeda Herrera

27 de abril de 2020

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

ESTADOS CONSOLIDADOS DE POSICIÓN FINANCIERA

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018
(En miles de pesos)

ACTIVOS	NOTAS	2019	2018
Activo circulante:			
Efectivo, equivalentes de efectivo y efectivo restringido	6	\$ 209,593	\$ 240,212
Cuentas por cobrar a clientes	7	117,452	60,440
Impuestos por recuperar y otras cuentas por cobrar		107,979	62,866
Inventarios	8	137,748	90,651
Instrumentos financieros derivados	17	-	18,043
Pagos anticipados		18,913	21,569
Total de activo circulante		591,685	493,781
Activo a largo plazo:			
Inmuebles, contenido y equipo - Neto	9	1,199,369	1,238,791
Activos por derechos de uso	10	1,270,801	-
Crédito mercantil		371,949	32,120
Activo intangibles	11 y 12	523,159	72,285
Depósitos en garantía		71,167	45,544
Impuestos diferidos a la utilidad	16	484,662	481,179
Total de activo a largo plazo		3,921,107	1,869,919
Total activos		\$ 4,512,792	\$ 2,363,700

PASIVOS Y CAPITAL CONTABLE	NOTAS	2019	2018
Pasivo circulante:			
Préstamos	13	\$ 633,462	\$ 155,135
Cuentas por pagar a proveedores y otras cuentas por pagar	15	286,927	229,831
Cuentas por pagar a partes relacionadas	26	35,742	-
Gastos acumulados	14	202,017	181,722
Impuestos y otros gastos acumulados		79,270	55,476
Anticipo de clientes		10,638	11,605
Pasivo por arrendamientos	10	364,967	-
Instrumentos financieros derivados	17	6,092	3,860
Impuesto sobre la renta - desconsolidación	16	6,451	6,451
Participación de los trabajadores en las utilidades		3,388	-
Total de pasivo circulante		1,628,954	644,080
Pasivo a largo plazo:			
Préstamos	13	551,848	554,017
Cuentas por pagar a partes relacionadas	26	35,742	-
Pasivo por arrendamientos	10	949,039	-
Beneficios a empleados	18	145,026	70,051
Impuestos diferidos a la utilidad	16	1,847	-
Impuesto sobre la renta - desconsolidación	16	19,352	25,803
Total de pasivo a largo plazo		1,702,854	649,871
Total de pasivo		3,331,808	1,293,951
Capital contable y reservas:			
Capital social	20	1,514,831	1,222,576
Reserva para recompra de acciones		17,978	17,978
Resultados acumulados		(355,118)	(190,571)
Otros resultados integrales	21	2,980	19,453
Capital contable atribuible a la participación controladora		1,180,671	1,069,436
Participación no controladora		313	313
Total de capital contable		1,180,984	1,069,749
Total pasivo y capital contable		\$ 4,512,792	\$ 2,363,700

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

ESTADOS CONSOLIDADOS DE RESULTADOS INTEGRALES

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2019 y 2018

(En miles de pesos)

	NOTAS	2019	2018
Ingresos		\$ 2,896,183	\$ 2,756,161
Otros ingresos de operación de restaurantes		16,569	11,620
Costo de ventas	23	1,333,531	1,294,037
Utilidad bruta		1,579,221	1,473,744
Gastos de operación	24	1,566,967	1,533,138
Otros ingresos	25	(24,787)	(18,879)
Utilidad (perdida) de operación		37,041	(40,515)
Gasto por intereses		(65,418)	(69,895)
Intereses por arrendamiento		(109,783)	-
Ingreso por intereses		8,689	6,150
Pérdida cambiaria, neta		(1,591)	(3,785)
Efecto de valuación de instrumentos financieros		(5,236)	(1,451)
		(173,339)	(68,981)

(Continúa)

	NOTAS	2019	2018
Pérdida antes de impuestos a la utilidad		(136,298)	(109,496)
Impuestos a la utilidad	16	28,249	5,114
Pérdida del año		(164,547)	(114,610)
Otros resultados integrales, netos de impuestos a la utilidad			
Instrumentos financieros derivados	17	(15,035)	21,106
Beneficio a los empleados		(8,498)	2,429
Impuesto a la utilidad de los otros resultados integrales		7,060	(7,061)
		(16,473)	16,474
Resultado integral del año	21	\$ (181,020)	\$ (98,136)
Pérdida por acción:	22		
Básica y diluida		\$ (0.4619)	\$ (0.3421)

(Concluye)

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

ESTADOS CONSOLIDADOS DE CAMBIOS EN EL CAPITAL CONTABLE

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2019 y 2018

(En miles de pesos)

	CAPITAL APORTADO		CAPITAL GANADO					
	CAPITAL SOCIAL	PRIMA EN EMISIÓN DE ACCIONES	RESERVA PARA RECOMPRA DE ACCIONES	RESULTADOS ACUMULADOS	OTROS RESULTADOS INTEGRALES (DÉFICIT)	TOTAL DE LA PARTICIPACIÓN CONTROLADORA	PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORA	TOTAL
Saldos al 31 de diciembre de 2018	\$ 600,281	\$ 173,279	\$ 17,978	\$ (75,961)	\$ 2,979	\$ 718,556	\$ 313	\$ 718,869
Aumento de capital	449,016	-	-	-	-	449,016	-	449,016
Pérdida integral:								
Pérdida neta consolidada	-	-	-	(114,610)	-	(114,610)	-	(114,610)
Instrumentos financieros derivados, neto de impuesto sobre la renta diferido	-	-	-	-	14,774	14,774	-	14,774
Obligaciones laborales, neto de impuesto sobre la renta diferido	-	-	-	-	1,700	1,700	-	1,700
Pérdida integral del año	-	-	-	(114,610)	16,474	(98,136)	-	(98,136)
Saldos al 31 de diciembre de 2018	1,049,297	173,279	17,978	(190,571)	19,453	1,069,436	313	1,069,749
Aumento de capital	292,255	-	-	-	-	292,255	-	292,255
Pérdida integral:								
Pérdida neta consolidada	-	-	-	(164,547)	-	(164,547)	-	(164,547)
Instrumentos financieros derivados, neto de impuesto sobre la renta diferido	-	-	-	-	(10,524)	(10,524)	-	(10,524)
Obligaciones laborales, neto de impuesto sobre la renta diferido	-	-	-	-	(5,949)	(5,949)	-	(5,949)
Pérdida integral del año	-	-	-	(164,547)	(16,473)	(181,020)	-	(181,020)
Saldos al 31 de diciembre de 2019	\$ 1,341,552	\$ 173,279	\$ 17,978	\$ (355,118)	\$ 2,980	\$ 1,180,671	\$ 313	\$ 1,180,984

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

ESTADOS CONSOLIDADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2019 y 2018

(En miles de pesos)

	2019	2018
Pérdida neta consolidada del año	\$ (164,547)	\$ (114,610)
Ajustes por:		
Depreciación	207,822	214,189
Depreciación de activos por derechos de uso	242,011	-
Amortización	29,397	40,531
Perdida en venta y cierre de unidades, neta	15,022	35,948
Bajas de activos fijos y otros activos	53,427	11,739
Intereses a favor	(8,689)	(6,150)
Intereses a cargo	65,418	69,895
Intereses por derecho de uso	109,783	-
Efecto de valuación instrumentos financieros	5,236	1,451
Impuesto sobre la renta corriente y diferido	28,249	5,114
	583,129	258,107
Flujos de efectivo de actividades de operación por cambios en el capital de trabajo:		
(Incremento) disminución en cuentas por cobrar a clientes y otras cuentas por cobrar	(7,025)	(9,597)
(Incremento) disminución en inventarios	11,012	(23,163)
(Incremento) disminución en pagos anticipados	14,946	(5,670)
Incremento (disminución) en proveedores	(29,331)	(11,461)
Incremento (disminución) en pasivos acumulado y provisiones	(137)	356
Incremento (disminución) beneficios a los empleados	13,913	6,344
Impuestos por desconsolidación	(6,451)	(25,396)
Impuesto sobre la renta pagados	(57,189)	(55,526)
Incremento (disminución) anticipo de clientes	(967)	652
Flujo neto de efectivo generado en actividades de operación	521,900	134,646
Flujos de efectivo de actividades de inversión:		
Adquisición de negocios neto del efectivo recibido	(256,728)	-
Adquisición de inmuebles, contenido y equipo	(111,782)	(193,639)
Venta de inmuebles, contenido y equipo	-	2,121
Pago por derechos de arrendamiento y otros, neto	-	(17,471)
Intereses cobrados	8,689	6,150
Adquisición de otros activos	(15,972)	6,650
Flujo neto de efectivo utilizado por actividades de inversión	(375,793)	(196,189)

(Continúa)

	2019	2018
Flujos de efectivo por actividades de financiamiento:		
Pago de préstamos	(158,277)	(200,887)
Obtención de préstamos	350,112	56,000
Incremento de capital	-	464,880
Costo de emisión de deuda	-	(15,864)
Pagos de arrendamiento	(204,349)	-
Intereses por arrendamiento	(109,783)	-
Intereses pagados	(54,429)	(64,978)
Flujo neto de efectivo (utilizado) recibido en actividades de financiamiento	(176,726)	239,151
(Disminución) aumento neto de efectivo, equivalentes de efectivo y efectivo restringido	(30,619)	177,608
Efectivo, equivalentes de efectivo y efectivo restringido al principio del año	240,212	62,604
Efectivo, equivalentes de efectivo y efectivo restringido al final del año	\$ 209,593	\$ 240,212

(Concluye)

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

NOTAS

A LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2019 y 2018

(En miles de pesos, excepto utilidad por acción)

1. ACTIVIDADES

CMR, S. A. B. de C. V. y subsidiarias (la "Entidad") es una sociedad anónima constituida en los Estados Unidos Mexicanos "México". La dirección de su sede social y domicilio principal se encuentra en Havre #30, Col. Juárez en la Ciudad de México. Las principales actividades de la Entidad se describen como sigue:

Es una controladora de compañías que tienen como principales actividades las relacionadas a la industria restaurantera mediante la operación de 145 unidades bajo las marcas "Wings" (24 unidades); "Chili's Grill & Bar" (69 unidades); "Destilería" (3 unidades); "Olive Garden" (19 unidades), "Fly by Wings" (4 unidades), "Meridien" (1 unidad), "Matilde Bistró (1 unidad), "Sala Gastronómica" (1 unidad), "El Lago" (1 unidad); "Bistro Chapultepec" (1 unidad), "Bosque de Chapultepec (1 Unidad), "Los Almendros" (2 unidades); "Red Lobster" (5 unidades), "The Capital Grille" (2 unidades); "La Calle" (1 unidad), "Fonda Mexicana"(1 unidad), "Nescafe" (8 unidades) y "Mucho" (1 unidad).

Asimismo, la Entidad opera la marca "Chili's Grill & Bar" conforme a un contrato de franquicia que le permite utilizar dicha marca en sus establecimientos en la República Mexicana con excepción de los Estados de México, Morelos, Queretaro, Hidalgo, Puebla y la Ciudad de México.

De igual forma la Entidad tiene un acuerdo de desarrollo con Darden Restaurants, Inc., ("Darden") para operar las marcas: "Olive Garden" y "The Capital Grille" y con Red Lobster Hospitality LLC, para operar la marca: "Red Lobster", en todo el territorio mexicano.

CMR, S. A. B. de C. V. fue fundada en 1965 y se registró en el Registro Público de la Propiedad y Comercio de México, Distrito Federal en 1989 por un periodo indefinido. Las acciones de CMR, S. A. B. de C. V. están listadas en la Bolsa Mexicana de Valores ("BMV") y se cotizan en forma de Certificados de Participación Ordinaria ("CPOs"). Cada CPO representa una acción serie "B" representativa del capital social.

OPERACIONES RELEVANTES

- a) En el mes de agosto de 2019, CMR celebró un contrato de compraventa de partes sociales con los socios de Distribuidora de Alimentos SI, S. de R. L. de C.V. ("DASI") para adquirir el 100% de las partes sociales representativas del capital social de DASI.

La adquisición de DASI, tiene como objetivo mantener la trayectoria positiva de crecimiento y rentabilidad que CMR ha ido construyendo para posicionarse como líder en México en la industria restaurantera.

DASI es una entidad controladora de sociedades cuyas actividades principales se orientan a la industria restaurantera, así como la venta y distribución de productos e insumos a sus subsidiarias directas e indirectas, las cuales son:

- Sushi Itto México, S. de R.L. de C.V.
- Novalimentos de México, S. de R.L. de C.V.

A través de dichas subsidiarias:

- (a) Opera directamente 42 unidades bajo la marca Sushi Itto, con presencia en la Ciudad de México, Cuernavaca y el puerto de Acapulco;
- (b) Lleva a cabo el desarrollo comercial de la marca Sushi Itto, la cual cuenta con 146 restaurantes, 42 propios como se menciona en el inciso (a) anterior y 104 franquiciados, con presencia en México, Centro América, Sudamérica y el Caribe; y
- (c) Cuenta con una sólida estructura de abastecimiento de productos, distribuidos hacia el mercado de autoservicio en las principales cadenas de centros comerciales.

Asimismo, provee de insumos de comida oriental para al segmento integrado por hoteles, restaurantes y cafeterías, contando con presencia en las principales ciudades del país.

El domicilio social de DASI es Primera Cerrada de Minas No. 45, Col. Nicanor Arvide, Alcaldía Álvaro Obregón, C.P. 01280, Ciudad de México, México, y sus oficinas principales se encuentran ubicadas en Paseo de la Reforma No. 255, Col. Cuauhtémoc, Alcaldía Cuauhtémoc, C.P. 06500, Ciudad de México.

- (d) El 26 de febrero de 2018, la Entidad concluyó un proceso de capitalización con un fondo de inversión administrado por Credit Suisse Asset Management. Cabe destacar que esta inversión es parte importante del plan de crecimiento acelerado de la Entidad.

2. ADOPCIÓN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA NUEVAS Y REVISADAS

- a. *Aplicación de Normas Internacionales de Información Financiera ("IFRSs" o "IAS" por sus siglas en inglés) que son efectivas durante el año en curso.*

En el año en curso, la Entidad aplicó una serie de IFRSs nuevas y modificadas, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad ("IASB") las cuales son obligatorias y entraron en vigor a partir de los ejercicios que iniciaron en o después del 1 de enero de 2019.

IFRS nuevas y modificadas que son efectivas para los ejercicios y periodos de reporte que comiencen a partir del 1 de enero de 2019

La Entidad implementó la IFRS 16 (emitida por el IASB en enero de 2016), la cual establece requerimientos nuevos o modificados respecto a la contabilidad de arrendamientos. Introduce cambios significativos a la contabilidad del arrendatario, eliminando la distinción entre un arrendamiento operativo y financiero y requiriendo el reconocimiento de un activo por derechos de uso y un pasivo por arrendamiento en la fecha de comienzo de todos los arrendamientos, exceptuando aquellos que se consideren de corto plazo o de activos de bajo valor. En contraste a la contabilidad del arrendatario, los requerimientos para el arrendador permanecen significativamente sin cambios. Los detalles para los nuevos requerimientos se describen en la nota 3. El impacto inicial de la adopción de la IFRS 16 en los estados financieros consolidados de la Entidad se describe a continuación.

La fecha de aplicación inicial de la IFRS 16 para la Entidad fue el 1 de enero de 2019.

La Entidad ha aplicado la IFRS 16 de acuerdo con IFRS 16:C5 (b) e IFRS 16:C8 b (ii). Por lo que aplicará la IFRS 16 a sus arrendamientos retroactivamente con el efecto acumulado de la aplicación inicial de la Norma reconocido en la fecha de aplicación inicial, en este caso el 1 de enero de 2019 y ha tomado la opción de medir el activo por derecho de uso como un importe igual al pasivo por arrendamiento. Considerando la elección que tomó la Entidad, no reexpresará la información comparativa del ejercicio 2018. No existirá un ajuste a las utilidades acumuladas al 1 de enero de 2019 dada la aplicación de la opción IFRS 16:C8 b (ii) en la que el activo y pasivo por arrendamiento se igualan.

Como expediente práctico, la IFRS 16 permite excluir los costos directos iniciales de la medición del activo por derecho de uso en la fecha de aplicación inicial. La Entidad hizo uso de este expediente práctico.

(a) Impacto de la nueva definición de arrendamiento

La Entidad ha determinado aplicar la solución práctica disponible para la transición a IFRS 16 para no revalorar si un contrato es o contiene un arrendamiento. Por lo tanto, la definición de arrendamiento conforme a la IAS 17 y la IFRIC 4 continúa aplicándose a los contratos celebrados o modificados previo al 1 de enero de 2019.

El cambio en la definición de un arrendamiento principalmente se refiere al concepto de control. La IFRS 16 determina si un contrato contiene un arrendamiento en función de si el cliente tiene derecho a controlar el uso de un activo identificado por un periodo de tiempo a cambio de una contraprestación. Esto contrasta con el enfoque de "riesgos y beneficios" de la IAS 17 y de la IFRIC 4.

La Entidad aplica la definición de un arrendamiento y las guías relacionadas delineadas en la IFRS 16 a todos los contratos celebrados o modificados en o partir del 1 de enero de 2019. Para la adopción inicial de IFRS 16, la Entidad llevó a cabo un proyecto de implementación, que reveló que la nueva definición de arrendamiento bajo IFRS 16 no cambia de forma significativa el alcance de los contratos que cumplen la definición de arrendamiento para la Entidad.

(b) Impacto de la contabilidad como arrendatario

(i) Arrendamientos operativos previos

La IFRS 16 cambia la forma en que la Entidad contabiliza los arrendamientos previamente clasificados como arrendamientos operativos bajo la IAS 17, los cuales se mantenían fuera del estado de posición financiera.

Al aplicar la IFRS 16, para todos los arrendamientos (exceptuando los mencionados posteriormente), la Entidad:

- (a) Reconoce los activos por derechos de uso y los pasivos por arrendamientos en el estado consolidado de posición financiera, medido inicialmente al valor presente de la serie de pagos por arrendamiento futuros.
- (b) Reconoce la depreciación de los activos por derechos de uso y el interés generado por los pasivos por arrendamiento en el estado consolidado de resultados.
- (c) Separa el monto total de efectivo pagado a capital (presentado dentro de las actividades de financiamiento) y a intereses (presentado dentro de actividades de financiamiento) en el estado consolidado de flujos de efectivo.

Los incentivos en arrendamientos (por ejemplo, periodos libres de renta) se reconocen en la medición inicial como parte de los activos por derechos de uso y los pasivos por arrendamiento, cuando bajo IAS 17 generaban el reconocimiento de un incentivo en arrendamientos, amortizado como una reducción de los gastos por arrendamiento, generalmente bajo el método de línea recta.

Bajo IFRS 16, los activos por derechos de uso se prueban por deterioro conforme a la IAS 36.

Para arrendamientos de corto plazo (con plazo de 12 meses o menos) y de activos de bajo valor (como computadoras, artículos pequeños de mobiliario de oficina y teléfonos), la Entidad ha optado por reconocer un gasto por arrendamiento bajo el método de línea recta, tal y como lo permite la IFRS 16. Este gasto se presenta en "otros gastos" en el estado consolidado de resultados.

(ii) Arrendamientos financieros previos

Las principales diferencias entre la IFRS 16 y la IAS 17 respecto a los contratos clasificados como arrendamientos financieros es la medición del valor residual de las garantías proporcionadas por el arrendador al arrendatario. La IFRS 16 requiere que la Entidad reconozca como parte de los pasivos por arrendamiento únicamente el monto esperado a pagarse bajo una garantía de valor residual, a diferencia del monto máximo de la garantía requerido por la IAS 17. Este cambio no generó ningún impacto material en los estados financieros consolidados de la Entidad.

(c) Impacto de la contabilidad como arrendador

La IFRS 16 no contiene cambios sustanciales en la manera en la que un arrendador contabiliza un arrendamiento. Bajo IFRS 16, un arrendador continúa clasificando los arrendamientos como arrendamientos financieros o arrendamientos operativos y la contabilización para estos dos tipos de arrendamientos se lleva de manera distinta.

Por otro lado, la IFRS 16 cambió y amplió las revelaciones necesarias, en particular aquellas referentes a como el arrendador administra los riesgos resultantes del interés residual en activos arrendados.

Bajo IFRS 16, un arrendador intermedio debe contabilizar el arrendamiento principal y el subarrendamiento como dos contratos separados. El arrendador intermedio debe clasificar el subarrendamiento como arrendamiento financiero o arrendamiento operativo en referencia al activo por derechos de uso resultante del arrendamiento principal (y no en referencia al activo subyacente como era bajo la IAS 17).

(d) Impacto financiero inicial por la adopción de la IFRS 16

Las tablas presentadas a continuación muestran los montos de ajuste para cada concepto de los estados financieros consolidados afectados por la aplicación de la IFRS 16 para el periodo actual.

IMPACTO EN ESTADO CONSOLIDADO DE RESULTADOS INTEGRALES		2019
<i>Impacto en resultado del año:</i>		
Aumento en depreciación del activo por derechos de uso	\$	242,011
Aumento en gastos financieros		109,783
Disminución en otros gastos		(314,132)
Disminución en resultado del año		\$ 37,662

La aplicación de la IFRS 16 a arrendamientos previamente clasificados como arrendamientos operativos bajo la IAS 17 resultaron en el reconocimiento inicial de activo por derechos de uso por \$1,420,857 y pasivos por arrendamiento por \$ 1,420,857.

La aplicación de la IFRS 16 tiene un impacto en el estado consolidado de flujos de efectivo de la Entidad. Bajo IFRS 16, los arrendatarios deben presentar:

- Pagos de arrendamientos a corto plazo, pagos de arrendamientos de activos de bajo valor y pagos de arrendamientos de renta variable que no estén incluidos en la medición del pasivo por arrendamiento, como parte de las actividades operativas;
- El efectivo pagado por concepto de intereses del pasivo por arrendamiento ya sea como actividades operativas o actividades de financiamiento, tal y como lo permite la IAS 7 (la Entidad ha decidido incluir el interés pagado como parte de las actividades de financiamiento); y
- Pagos en efectivo por la porción de capital del pasivo por arrendamiento, como parte de las actividades de financiamiento.

Bajo la IAS 17, todos los pagos de renta de arrendamientos operativos se presentaban como parte de los flujos de efectivo por actividades de operación. Consecuentemente, el efectivo neto generado por actividades operativas ha incrementado en \$313,555 en 2019, donde los pagos de arrendamiento y el efectivo neto utilizado en actividades de financiamiento se han incrementado por el mismo monto.

La adopción de IFRS 16 no generó impactos en los flujos de efectivo netos.

El impacto por la adopción de IFRS 16 en la pérdida por acción básica y diluida fue un aumento de 0.1213 por el periodo concluido al 31 de diciembre de 2019.

b. Impacto de la aplicación de otras modificaciones a las Normas e Interpretaciones IFRS que son efectivas por los períodos que comiencen en o después del 1 de enero de 2019

En el año en curso, la Entidad ha adoptado una serie de modificaciones a las Normas e Interpretaciones IFRS emitidas por el IASB. Su adopción no ha tenido ningún impacto material en las revelaciones o en los montos informados en estos estados financieros consolidados.

Modificaciones a IFRS 9 Características de prepago con compensación negativa

La Entidad adoptó las modificaciones a la IFRS 9 por primera vez en el periodo actual. Las modificaciones a la IFRS 9 aclaran que, con el propósito de evaluar si un prepago cumple con la condición de 'únicamente pagos de capital e intereses' (SPPI, por sus siglas en inglés), la parte que ejerce la opción puede pagar o recibir una compensación razonable por el prepago independientemente de la razón de pago por adelantado. En otras palabras, los activos financieros con características de prepago con compensación negativa no necesariamente fallan la prueba de SPPI.

Modificaciones a IAS 28 Participaciones de Largo Plazo en Asociadas y Negocios Conjuntos

La Entidad adoptó las modificaciones a la IAS 28 por primera vez en el periodo actual. La modificación clarifica que la IFRS 9, incluyendo sus requisitos por deterioro, aplica a otros instrumentos financieros en una asociada o negocio conjunto al cual no es aplicable el método de participación.

Esto incluye participaciones a largo plazo que, en sustancia, forman parte de las inversiones netas en una asociada o negocio conjunto. La Entidad aplica IFRS 9 a dichas participaciones de largo plazo a las que previamente aplicaba la IAS 28. Al aplicar la IFRS 9, la Entidad no toma en cuenta ninguno de los ajustes del importe en libros de las participaciones a largo plazo requeridas por la IAS 28 (por ejemplo, ajustes al importe en libros de participaciones a largo plazo surgidas de la asignación de pérdidas de la entidad participada o la evaluación de deterioro conforme a IAS 28).

Mejoras anuales a las IFRS Ciclo 2015-2017

El Grupo ha adoptado las modificaciones incluidas en las *Mejoras Anuales a las Normas IFRS del Ciclo 2015-2017* por primera vez en el periodo actuarial. Las Mejoras anuales incluyen modificaciones en cuatro normas.

Modificaciones a la IAS 12 Impuesto a las ganancias, IAS 23 Costos por préstamos, IFRS 3 Combinaciones de negocios e IFRS 11 Acuerdos Conjuntos

IAS 12 Impuesto a las ganancias

Las modificaciones aclaran que se deben reconocer las consecuencias del impuesto a las ganancias sobre dividendos en el estado de resultados, en otros resultados integrales o en capital conforme originalmente se reconocieron las transacciones que generaron las ganancias distribuibles. Esto aplica independientemente de si aplican distintas tasas impositivas a las ganancias distribuidas y no distribuidas.

IAS 23 Costos por préstamos

Las modificaciones aclaran que, si cualquier préstamo específico se mantiene pendiente después de que el activo relacionado está listo para su uso previsto o venta, el préstamo es parte de los fondos tomados en préstamo al calcular la tasa de capitalización de los préstamos generales.

IFRS 3 Combinaciones de negocios

Las modificaciones aclaran que cuando se obtiene el control de un negocio que es una operación conjunta, aplican los requisitos para una combinación de negocios en etapas, incluida la reevaluación de su participación previamente mantenida (PHI por sus siglas en inglés) en la operación conjunta a valor razonable. La participación previamente mantenida sujeta a remediación incluye los activos, pasivos y crédito mercantil no reconocidos relativos a la operación conjunta.

IFRS 11 Acuerdos Conjuntos

Las modificaciones aclaran que cuando una parte que participa en una operación conjunta no tenía el control conjunto, y obtiene el control conjunto, no se debe reevaluar la participación previamente mantenida en la operación conjunta.

Modificaciones a la IAS 19 Modificación, reducción o liquidación del plan de Beneficios a Empleados

Las modificaciones aclaran que el costo de servicio pasado (o de la ganancia o pérdida por liquidación) es calculada al medir el pasivo o activo por beneficios definidos, utilizando supuestos actuales y comparando los beneficios ofrecidos y los activos del plan antes y después de la modificación (reducción o liquidación) del plan, pero ignorando el efecto del techo del activo (que puede surgir cuando el plan de beneficios definidos está en una posición superavitaria). La IAS 19 ahora aclara que el cambio en el efecto del techo del activo que puede resultar de la modificación (reducción o liquidación) del plan se determina a través de un segundo paso y se reconoce de manera normal en otros resultados integrales.

Los párrafos relacionados con la medición del costo actual del servicio y el interés neto sobre el pasivo (activo) por beneficios definidos. Ahora se requerirá usar los supuestos actualizados de la remediación para determinar el costo actual del servicio y el interés neto después de la modificación (reducción o liquidación) del plan y por el resto del periodo de reporte. En el caso del interés neto, las modificaciones dejan en claro que para el periodo posterior a la modificación (reducción o liquidación) del plan, el interés neto se calcula multiplicando el pasivo (activo) por beneficios definidos revaluado según la IAS 19:99 con la tasa de descuento utilizada en la nueva remediación (teniendo en cuenta el efecto de las contribuciones y los pagos de beneficios en el pasivo (activo) por beneficios definidos neto).

IFRIC 23 Incertidumbre en el tratamiento de impuestos a las ganancias

IFRIC 23 establece como determinar la posición fiscal contable cuando hay incertidumbre respecto a los tratamientos sobre impuestos a las ganancias. La interpretación requiere:

- determinar si las posiciones fiscales inciertas son evaluadas por separado o como grupo; y
- Evaluar si es probable que la autoridad fiscal acepte un tratamiento fiscal incierto utilizado, o propuesto a utilizarse, por una entidad en sus declaraciones de impuestos a las ganancias:
 - En caso afirmativo, se debe determinar la posición fiscal contable de manera consistente con el tratamiento fiscal utilizado en las declaraciones de impuesto sobre la renta.
 - En caso negativo, debe reflejarse el efecto de la incertidumbre en la determinación de la posición fiscal contable utilizando el monto más probable o el método del valor esperado.

c. Normas IFRS nuevas y revisadas que aún no son efectivas

En la fecha de autorización de estos estados financieros consolidados, la Entidad no ha aplicado las siguientes Normas IFRS nuevas y revisadas que se han emitido pero que aún no están vigentes:

IFRS 17	<i>Contratos de Seguro</i>
IFRS 10 e IAS 28 (modificaciones)	<i>Venta o contribución de activos entre un inversionista y su asociada o negocio conjunto</i>
Modificaciones a IFRS 3	<i>Definición de un negocio</i>
Modificaciones a IAS 1 e IAS 8	<i>Definición de materialidad</i>
Marco Conceptual	<i>Marco Conceptual de las Normas IFRS</i>

La administración no espera que la adopción de los estándares antes mencionados tenga un impacto importante en los estados financieros consolidados de la Entidad en períodos futuros.

IFRS 17 Contratos de Seguro

La IFRS 17 establece los principios para el reconocimiento, medición, presentación y divulgación de los contratos de seguro y reemplaza a la IFRS 4 - “*Contratos de seguro*”.

La IFRS 17 describe un modelo general, que se modifica para los contratos de seguro con características de participación directa, que se describe como el Enfoque de tarifa variable. El modelo general se simplifica si se cumplen ciertos criterios al medir la responsabilidad de la cobertura restante mediante el método de asignación de primas.

El modelo general utilizará los supuestos actuales para estimar el monto, el tiempo y la incertidumbre de los flujos de efectivo futuros y medirá explícitamente el costo de esa incertidumbre, toma en cuenta las tasas de interés del mercado y el impacto de las opciones y garantías de los asegurados.

La Norma es efectiva para los periodos anuales que comienzan el 1 de enero de 2021 o después, con aplicación anticipada permitida. Se aplica retrospectivamente a menos que no sea factible, en cuyo caso se aplica el enfoque retrospectivo modificado o el enfoque de valor razonable. Un borrador de los cambios a la IFRS 17 aborda las preocupaciones y dificultades de implementación que se identificaron después de la publicación de la IFRS 17. Uno de los principales cambios propuestos es el aplazamiento de la fecha de aplicación inicial de la IFRS 17 por un año, a los periodos de reporte que inicien en o después del 1 de enero de 2022.

De acuerdo con los requisitos de transición, la fecha de la aplicación inicial es el comienzo del período de informe anual en el que la entidad aplica la Norma por primera vez y, la fecha de transición es el comienzo del período inmediatamente anterior a la fecha de la aplicación inicial.

Modificaciones a IFRS 10 e IAS 28 Venta o contribución de activos entre un inversionista y su asociada o negocio conjunto

Las modificaciones a la IFRS 10 y la IAS 28 tratan con situaciones donde hay una venta o contribución de activos entre un inversionista y su asociada o negocio conjunto. Específicamente, las modificaciones establecen que las ganancias o pérdidas resultantes de la pérdida de control de una subsidiaria que no tiene un negocio en una transacción con una asociada o un negocio conjunto que se contabiliza utilizando el método de participación, se reconocen en el beneficio o pérdida de la controladora sólo en la medida en que la participación de los inversionistas no relacionados en esa asociada o empresa conjunta. Del mismo modo, las ganancias y pérdidas resultantes de la remediación de las inversiones retenidas en cualquier antigua subsidiaria (que se ha convertido en una asociada o un negocio conjunto que se contabiliza utilizando el método de capital) al valor razonable, se reconocen en el beneficio o pérdida de la controladora anterior, sólo en la medida de la participación de los inversionistas no relacionados en la nueva asociada o negocio conjunto.

La fecha de entrada en vigor de las modificaciones aún no ha sido fijada por el IASB; sin embargo, se permite la aplicación anticipada. La administración de la Entidad prevé que la aplicación de estas modificaciones puede tener un impacto en los estados financieros consolidados de la Entidad en períodos futuros en caso de que tales transacciones surjan.

Modificaciones a IFRS 3 Definición de un negocio

Las modificaciones aclaran que, mientras los negocios usualmente tienen salidas (outputs), las salidas no son requeridas para que una serie de actividades y activos integrados califiquen como un negocio. Para ser considerado como un negocio, una serie de actividades y activos adquiridos deben incluir, como mínimo, una entrada y un proceso sustancial que juntos contribuyan significativamente a la capacidad de generar salidas.

Se provee de guía adicional que ayuda a determinar si un proceso sustancial ha sido adquirido.

Las modificaciones introducen una prueba opcional para identificar la concentración de valor razonable, que permite una evaluación simplificada de si una serie de actividades y activos adquiridos no es un negocio si sustancialmente todo el valor razonable de los activos brutos adquiridos se concentra en un activo identificable único o un grupo de activos similares.

Las modificaciones se aplican prospectivamente a todas las combinaciones de negocios y adquisiciones de activos cuya fecha de adquisición sea en o después del primer periodo de reporte comenzado en o después del 1 de enero de 2020, con adopción anticipada permitida.

Modificaciones a IAS 1 e IAS 8 Definición de materialidad

Las modificaciones tienen el objetivo de simplificar la definición de materialidad contenida en la IAS 1, haciéndola más fácil de entender y no tienen por objetivo alterar el concepto subyacente de materialidad en las Normas IFRS. El concepto de oscurecer información material con información inmaterial se ha incluido en la nueva definición.

El límite para la materialidad influyente para los usuarios se ha cambiado de “podrían influir” a “podría esperarse razonablemente que influyan”.

La definición de materialidad en la IAS 8 ha sido reemplazada por una referencia a la definición de materialidad en la IAS 1. Además, el IASB modificó otras normas y el Marco Conceptual que contenían una definición de materialidad o referencia al término materialidad para garantizar la consistencia.

La modificación se aplicará prospectivamente para periodos de reporte que comiencen en o después del 1 de enero de 2020, con aplicación anticipada permitida.

Marco Conceptual de las Normas IFRS

Junto con el Marco Conceptual revisado, que entró en vigor en su publicación el 29 de marzo de 2018, el IASB también emitió las Modificaciones a las Referencias al Marco Conceptual de las Normas IFRS. El documento contiene modificaciones para las IFRS 2, 3, 6, 14, IAS 1, 8, 34, 37, 38, IFRIC 12, 19, 20, 22 y SIC 32.

Sin embargo, no todas las modificaciones actualizan a los pronunciamientos respecto a las referencias al marco conceptual de manera que se refieran al Marco Conceptual revisado. Algunos pronunciamientos solo se actualizan para indicar a cuál versión se refieren (al Marco IASC adoptado por el IASB en 2001, el Marco IASB de 2010 o el Marco revisado del 2018) o para indicar que las definiciones en la Norma no se han actualizado con nuevas definiciones desarrolladas en el Marco Conceptual revisado.

Las modificaciones, que en realidad son actualizaciones, son efectivas para periodos anuales que comiencen en o después del 1 de enero de 2020, con adopción anticipada permitida.

3. PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES

a. Declaración de cumplimiento

Los estados financieros consolidados de la Entidad han sido preparados de acuerdo con las IFRSs emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.

b. Bases de preparación

Los estados financieros consolidados de la Entidad han sido preparados sobre la base de costo histórico, excepto por los inmuebles, contenidos y equipo que fueron revaluados a su valor razonable a la fecha de la transición a NIIF, por los préstamos y documentos por pagar que se reconocen a su costo amortizado, y los instrumentos financieros derivados que se reconocen a valor razonable al cierre de cada periodo, como se explica en las políticas contables incluidas más adelante.

i. Costo histórico

El costo histórico generalmente se basa en el valor razonable de la contraprestación entregada a cambio de bienes y servicios.

ii. Valor razonable

El valor razonable se define como el precio que se recibiría por vender un activo o que se pagaría por transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes en el mercado a la fecha de valuación, independientemente de si ese precio es observable o estimado utilizando directamente otra técnica de valuación.

Al estimar el valor razonable de un activo o un pasivo, la Entidad tiene en cuenta las características del activo o pasivo, si los participantes del mercado tomarían esas características al momento de fijar el precio del activo o pasivo en la fecha de medición. El valor razonable para propósitos de medición y/o revelación de estos estados financieros consolidados se determina de forma tal, a excepción de las transacciones con pagos basados en acciones que están dentro del alcance de la IFRS 2, las operaciones de arrendamiento que están dentro del alcance de la IAS 17, y las valuaciones que tienen algunas similitudes con valor razonable, pero no es un valor razonable, tales como el valor neto de realización de la IAS 2 o el valor en uso de la IAS 36.

Además, para efectos de información financiera, las mediciones de valor razonable se clasifican en Nivel 1, 2 o 3 con base en el grado en que son observables los datos de entrada en las mediciones y su importancia en la determinación del valor razonable en su totalidad, las cuales se describen de la siguiente manera:

- Nivel 1 Se consideran precios de cotización en un mercado activo para activos o pasivos idénticos que la entidad puede obtener a la fecha de la valuación;
- Nivel 2 Datos de entrada observables distintos de los precios de cotización del Nivel 1, sea directa o indirectamente,
- Nivel 3 Considera datos de entrada no observables.

c. Bases de consolidación de estados financieros

Los estados financieros consolidados incluyen los estados financieros de la Entidad y los de las entidades controladas por la Entidad (subsidiarias). El control se obtiene cuando la Entidad:

- Tiene poder sobre la inversión;
- Está expuesta, o tiene derecho, a rendimientos variables de su participación con dicha entidad, y
- Tiene la capacidad de afectar tales rendimientos a través de su poder sobre la entidad en la que invierte

La Entidad reevalúa si tiene o no el control en una entidad si los hechos y circunstancias indican que hay cambios a uno o más de los tres elementos de control que se listaron anteriormente.

Cuando la Entidad tiene menos de la mayoría de los derechos de voto de una participada, tiene poder sobre la misma cuando los derechos de voto son suficientes para otorgarle la capacidad práctica de dirigir sus actividades relevantes, de forma unilateral. La Entidad considera todos los hechos y circunstancias relevantes para evaluar si los derechos de voto de la Entidad en la participada son suficientes para otorgarle poder, incluyendo:

- El porcentaje de participación de la Entidad en los derechos de voto en relación con el porcentaje y la dispersión de los derechos de voto de los otros tenedores de los mismos;
- Los derechos de voto potenciales mantenidos por la Entidad, por otros accionistas o por terceros;
- Los derechos derivados de otros acuerdos contractuales, y
- Cualquier hecho y circunstancia adicional que indiquen que la Entidad tiene, o no tiene, la capacidad actual de dirigir las actividades relevantes en el momento en que las decisiones deben tomarse, incluidas las tendencias de voto de los accionistas en las asambleas anteriores.

Las subsidiarias se consolidan desde la fecha en que se transfiere el control a la Entidad, y se dejan de consolidar desde la fecha en la que se pierde el control. Las ganancias y pérdidas de las subsidiarias adquiridas o vendidas durante el año se incluyen en los estados consolidados de resultados y otros resultados integrales desde la fecha que la tenedora obtiene el control o hasta la fecha que se pierde, según sea el caso.

La utilidad y cada componente de los otros resultados integrales se atribuyen a las participaciones controladoras y no controladoras. El resultado integral de las subsidiarias se atribuye a las participaciones controladoras y no controladoras aún si da lugar a un déficit en éstas últimas.

Cuando es necesario, se realizan ajustes a los estados financieros de las subsidiarias para alinear sus políticas contables de conformidad con las políticas contables de la Entidad.

Todos los saldos, operaciones y flujos de efectivo intercompañía se han eliminado en la consolidación.

Las participaciones no controladoras en subsidiarias se identifican por separado del capital de la Entidad en ellas. Los intereses de los accionistas no controladores que son intereses de propiedad actuales que dan derecho a sus tenedores a una parte proporcional de los activos netos al momento de la liquidación pueden medirse inicialmente al valor razonable o a la parte proporcional de las partes no controladoras del valor razonable de la red identificable de la adquirida. La elección de la medida se realiza adquisición por adquisición. Otras participaciones no controladoras se miden inicialmente a su valor razonable. Posterior a la adquisición, el valor en libros de las participaciones no controladoras es la cantidad de esas participaciones en el reconocimiento inicial más la participación de las participaciones no controladoras en los cambios posteriores en el capital. Los resultados integrales totales se atribuyen a las participaciones no controladoras incluso si esto da lugar a que las participaciones no controladoras tengan un saldo negativo.

Cambios en las participaciones de la Entidad en las subsidiarias existentes

Los cambios en las inversiones en las subsidiarias de la Entidad que no den lugar a una pérdida de control se registran como transacciones de capital. El valor en libros de las inversiones y participaciones no controladoras de la Entidad se ajusta para reflejar los cambios en las correspondientes inversiones en subsidiarias. Cualquier diferencia entre el importe por el cual se ajustan las participaciones no controladoras y el valor razonable de la contraprestación pagada o recibida se reconoce directamente en el capital contable y se atribuye a los propietarios de la Entidad.

Cuando la Entidad pierde el control de una subsidiaria, la ganancia o pérdida en la disposición se calcula como la diferencia entre (i) la suma del valor razonable de la contraprestación recibida y el valor razonable de cualquier participación retenida y (ii) el valor en libros anterior de los activos (incluyendo el crédito mercantil) y pasivos de la subsidiaria y cualquier participación no controladora. Los importes previamente

reconocidos en otras partidas del resultado integral relativos a la subsidiaria se registran de la misma manera establecida para el caso de que se disponga de los activos o pasivos relevantes (es decir, se reclasifican a resultados o se transfieren directamente a otras partidas de capital contable según lo especifique/permita la IFRS aplicable). El valor razonable de cualquier inversión retenida en la subsidiaria a la fecha en que se pierda el control se considera como el valor razonable para el reconocimiento inicial, según la IAS 39 o, en su caso, el costo en el reconocimiento inicial de una inversión en una asociada o negocio conjunto.

La participación accionaria en el capital social de sus subsidiarias durante los periodos presentados se muestra a continuación:

COMPAÑÍA	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN		ACTIVIDAD
	2019	2018	
Operadora de Restaurantes CMR, S. A. de C. V.	-	99.99%	Controladora de entidades
Inmobiliaria Yedy, S. A. de C. V.	99.99%	99.99%	Arrendamiento de inmuebles
Delicias Orange, S. A. de C. V.	99.99%	99.99%	Operadora de restaurantes
Especialista en Alta Cocina, S. A. de C. V.	-	99.99%	Operadora de restaurantes
Goofy, S. A. de C. V.	-	99.99%	Arrendamiento de inmuebles
Inmobiliaria Wings, S. A. de C. V.	99.99%	99.99%	Arrendamiento de inmuebles
Corporativo Desarrollo del Bajío, S. A. de C. V.	99.99%	99.99%	Prestadora de servicios
Juarez 2301, S. A. de C. V.	99.99%	99.99%	Operadora de restaurantes
Mayo 13, S. A. de C. V.	-	99.99%	Operadora de restaurantes
Fly by Wings, S. A. de C. V.	99.99%	99.99%	Operadora de restaurantes
Las Nuevas Delicias Gastronómicas, S. de R. L. de C. V.	99.99%	99.99%	Operadora de restaurantes
Inmobiliaria Orraca, S. A. de C. V.	-	99.99%	Operadora de restaurantes
Operadora de Restaurantes Orraca, S. C.	99.99%	99.99%	Prestadora de servicios
Aquí Hay de Todo, S. A. de C. V.	-	99.99%	Prestadora de servicios
Servicios CMR, S. A. de C. V.	99.99%	99.99%	Prestadora de servicios
Gastronomía Especializada, S. A. de C. V.	99.99%	99.99%	Prestadora de servicios
Servir es un Placer, S. A. de C. V.	99.99%	99.99%	Prestadora de servicios
Operadora Wings, S. A. de C. V.	99.99%	99.99%	Prestadora de servicios
Personal Wings para Servicios, S. A. de C. V.	99.99%	99.99%	Prestadora de servicios
Restaurantes Canvar, S. A. de C. V.	99.99%	99.99%	Arrendadora de inmuebles
Restaurantes Iyedy, S. A. de C. V.	99.99%	99.99%	Arrendadora de inmuebles
Delicias de Oriente, S. A. de C. V.	-	99.99%	Operadora de restaurantes
Brinker MHC B. V.	-	99.99%	Controladora de entidades
Mi gusto en Restaurantes, S.A. de C.V.	99.99%	99.99%	Operadora de restaurantes
Nuevo Sazón Culinario, S.A. de C.V.	-	99.99%	Operadora de restaurantes
Distribuidora de Alimentos SI; S. de R.L.de C.V.	100.00%	-	Controladora de entidades
Novalimentos de México, S. de R.L. de C.V.	100.00%	-	Producción y comercialización de alimentos y operadora de restaurantes
Sushi Itto de Mexico, S. de R.L. de C.V.	100.00%	-	Adquisición, utilizar y desarrollar patentes y marcas

d. Efectivo, equivalentes de efectivo y efectivo restringido

El rubro se integra por los montos de efectivo en caja y los equivalentes de efectivo, representados por inversiones de corto plazo, de gran liquidez, fácilmente convertibles en efectivo y que están sujetos a riesgos poco importantes de cambios en su valor, incluyendo inversiones disponibles a la vista, las cuales generan rendimientos y tienen vencimientos hasta de tres meses a partir de su fecha de adquisición. El efectivo se presenta a su valor nominal y los equivalentes se valúan a su valor razonable; las fluctuaciones en su valor se reconocen en los resultados del período.

Otras inversiones fácilmente convertibles en efectivo se presentan a su valor razonable. Las pérdidas o ganancias por cambios en valuación y los intereses ganados se incluyen en el estado de resultados como parte de gastos/ingreso por intereses.

Los equivalentes de efectivo están representados principalmente por inversiones diarias en mesa de dinero.

El efectivo restringido corresponde a dinero que se encuentra en un fideicomiso para garantizar el pago de los intereses de la deuda a largo plazo, por lo que dicha restricción terminará una vez que el pasivo esté liquidado. El fideicomiso recibe diariamente el dinero de las ventas de algunos restaurantes, éste se aplica primero a pagar las comisiones del fiduciario, después a pagar la deuda bancaria e intereses y el excedente es liberado a favor de la Entidad, esto ocurre en plazos no mayores a tres meses.

e. Instrumentos financieros

Los activos y pasivos financieros se reconocen cuando la Entidad se convierte en una parte de las disposiciones contractuales de los instrumentos.

Los activos y pasivos financieros se valúan inicialmente a su valor razonable. Los costos de la transacción que son directamente atribuibles a la adquisición o emisión de activos y pasivos financieros (distintos de los activos financieros a valor razonable con cambios en resultados) se suman o reducen del valor razonable de los activos o pasivos financieros, en su caso, en el reconocimiento inicial. Los costos de transacción directamente atribuibles a la adquisición de activos y pasivos financieros a su valor razonable con cambios en resultados se reconocen inmediatamente en resultados.

f. Activos financieros

Todas las compras o ventas regulares de activos financieros se reconocen y se dan de baja en una fecha de negociación. Las compras o ventas regulares son compras o ventas de activos financieros que requieren la entrega de activos dentro del plazo establecido por la regulación o prácticas habituales en el mercado.

Todos los activos financieros reconocidos se miden posteriormente en su totalidad, ya sea a costo amortizado o valor razonable, según la clasificación de los activos financieros.

Clasificación de activos financieros

Instrumentos de deuda que cumplan con las siguientes condicionales se miden subsecuentemente a costo amortizado:

- Si el activo financiero se mantiene en un modelo de negocio cuyo objetivo es mantener activos financieros con el objetivo de obtener flujos contractuales de efectivo; y
- Los términos contractuales del activo financiero dan lugar en fechas específicas a flujos de efectivo que son únicamente pagos de principal e interés sobre el monto del principal.

Instrumentos de deuda que cumplan las siguientes condiciones se miden subsecuentemente a valor razonable a través de otros resultados integrales:

- El activo financiero es mantenido dentro de un modelo de negocio cuyo objetivo se cumple al obtener flujos contractuales de efectivo y vendiendo activos financieros; y
- Los términos contractuales del activo financiero dan lugar, en fechas específicas, a flujos de efectivo que son únicamente pagos de principal y del interés sobre el monto pendiente del principal.

Por defecto, todos los otros activos financieros son medidos subsecuentemente a valor razonable a través de resultados.

A pesar de lo anterior, la Entidad puede hacer la siguiente elección /designación irrevocable en el reconocimiento inicial de un activo financiero:

- La Entidad puede elegir irrevocablemente presentar cambios subsecuentes en el valor razonable de una inversión de capital en otros resultados integrales si se cumplen ciertos criterios (ver (iii) posterior); y
- La entidad podrá designar irrevocablemente un instrumento de deuda que cumpla los criterios de costo amortizado o de valor razonable a través de otros resultados integrales si al hacerlo elimina o reduce significativamente una asimetría contable (ver (iv) posterior).

(i) *Costo Amortizado y método de interés efectivo*

El método de interés efectivo es un método para calcular el costo amortizado de un instrumento de deuda y para asignar los ingresos por intereses durante el período relevante.

Para los activos financieros que no fueron comprados u originados por activos financieros con deterioro de crédito (por ejemplo, los activos que tienen deterioro de crédito en el reconocimiento inicial), la tasa de interés efectiva es la tasa que descuenta exactamente las entradas futuras de efectivo esperadas (incluidas todas las comisiones y puntos pagados o recibidos que forma parte integrante de la tasa de interés efectiva, los costos de transacción y otras primas o descuentos) excluyendo las pérdidas crediticias esperadas, a lo largo de la vida esperada del instrumento de deuda o, en su caso, un período más corto, al importe en libros bruto del instrumento de deuda en el reconocimiento inicial. Para los activos financieros con deterioro crediticio comprados u originados, una tasa de interés efectiva ajustada por crédito se calcula descontando los flujos de efectivo futuros estimados, incluidas las pérdidas crediticias esperadas, al costo amortizado del instrumento de deuda en el reconocimiento inicial.

El costo amortizado de un activo financiero es el monto al cual el activo financiero se mide en el reconocimiento inicial menos los reembolsos del principal, más la amortización acumulada utilizando el método de interés efectivo de cualquier diferencia entre ese monto inicial y el monto de vencimiento, ajustado por cualquier pérdida. El valor bruto en libros de un activo financiero es el costo amortizado de un activo financiero antes de ajustar cualquier provisión para pérdidas.

Los ingresos por interés se reconocen usando el efecto de interés efectivo para los instrumentos de deuda medidos subsecuentemente a costo amortizado y a valor razonable a través de otros resultados integrales. Para los activos financieros comprados u originados distintos de los activos financieros con deterioro de crédito, los ingresos por intereses se calculan aplicando la tasa de interés efectiva al valor en libros bruto de un activo financiero, excepto para los activos financieros que posteriormente han sufrido deterioro de crédito (ver debajo). Para los activos financieros que posteriormente se han deteriorado el crédito, los ingresos por intereses se reconocen aplicando la tasa de interés efectiva al costo amortizado del activo financiero. Si en periodos de reporte posteriores el riesgo crediticio en el instrumento financiero con deterioro crediticio mejora, de modo que el activo financiero ya no tiene deterioro crediticio, los ingresos por intereses se reconocen aplicando la tasa de interés efectiva al valor en libros bruto del activo financiero.

Para los activos financieros adquiridos u originados que tengan deterioro crediticio, la Entidad reconoce los ingresos por intereses aplicando la tasa de interés efectiva ajustada por crédito al costo amortizado del activo financiero a partir de su reconocimiento inicial. El cálculo no vuelve a la base bruta, incluso si el riesgo crediticio del activo financiero mejora posteriormente, de modo que el activo financiero ya no tiene deterioro crediticio.

Los ingresos por interés son reconocidos por resultados (ganancias / pérdidas) y es incluido en el concepto "Ingresos por intereses".

(ii) *Instrumentos de deuda clasificados a valor razonable a través de otros resultados integrales*
La Entidad no tiene activos financieros bajo esta clasificación. En relación a los instrumentos financieros derivados designado como instrumentos de cobertura ver nota 3i.

(iii) *Inversiones en capital designado como Valor Razonable a través de otros resultados integrales*
La Entidad no tiene activos financieros bajo esta clasificación.

(iv) *Activos Financieros a valor razonable a través de resultados*
Los activos financieros que no cumplen con los criterios para ser medidos al costo amortizado o valor razonable a través de otros resultados integrales se miden a valor razonable a través de resultados. La Entidad no ha designado ningún instrumento de deuda con valor razonable a través de resultados.

(v) *Ganancias y pérdidas cambiarias*

El valor en libros de los activos financieros denominados en una moneda extranjera se determina en esa moneda extranjera y se convierte al tipo de cambio al final de cada período sobre el que se informa. Específicamente;

- Para los activos financieros medidos al costo amortizado que no forman parte de una relación de cobertura designada, las diferencias cambiarias se reconocen en resultados en la partida "otras ganancias y pérdidas";
- Para los instrumentos de deuda medidos en valor razonable a través de otros resultados integrales que no son parte de una relación de cobertura designada, las diferencias cambiarias en el costo amortizado del instrumento de deuda se reconocen en resultados en la partida de "otras ganancias y pérdidas". Otras diferencias cambiarias se reconocen en otro resultado integral en la reserva de revaluación de inversiones;
- Para los activos financieros medidos a valor razonable a través de resultados que no forman parte de una relación de cobertura designada, las diferencias cambiarias se reconocen en resultados en la partida de "otras ganancias y pérdidas"; y
- Para los instrumentos de capital medidos en valor razonable a través de otros resultados integrales, las diferencias cambiarias se reconocen en otro resultado integral en la reserva de revaluación de inversiones.

(vi) *Deterioro de activos financieros*

La Entidad reconoce una provisión para pérdidas por pérdidas crediticias esperadas en sus cuentas por cobrar a clientes. El monto de las pérdidas crediticias esperadas se actualiza en cada fecha de reporte para reflejar los cambios en el riesgo crediticio desde el reconocimiento inicial del instrumento financiero respectivo.

La Entidad reconoce pérdidas crediticias esperadas de por vida para sus cuentas por cobrar a clientes. Las pérdidas crediticias esperadas en estos activos financieros se estiman utilizando una matriz de provisión basada en la experiencia histórica de pérdidas crediticias de la Entidad, ajustada por factores que son específicos de los deudores, las condiciones económicas generales y una evaluación tanto de la dirección actual como de la previsión de condiciones en la fecha de reporte, incluyendo el valor temporal del dinero cuando sea apropiado.

Para todos los demás instrumentos financieros, la Entidad reconoce la pérdida crediticia esperada de por vida cuando ha habido un aumento significativo en el riesgo crediticio desde el reconocimiento inicial. Sin embargo, si el riesgo crediticio en el instrumento financiero no ha aumentado significativamente desde el reconocimiento inicial, la Entidad mide la provisión para pérdidas para ese instrumento financiero en una cantidad igual a la pérdida crediticia esperada a 12 meses.

La pérdida crediticia esperada de por vida representa las pérdidas crediticias esperadas que resultarán de todos los eventos de incumplimiento posibles durante la vida útil esperada de un instrumento financiero. En contraste, la pérdida crediticia esperada a 12 meses representa la parte de la pérdida esperada de por vida que se espera que resulte de los eventos predeterminados en un instrumento financiero que sean posibles dentro de los 12 meses posteriores a la fecha del informe.

(vii) *Incremento significativo en el riesgo de crédito*

Al evaluar si el riesgo de crédito en un instrumento financiero ha aumentado significativamente desde el reconocimiento inicial, la Entidad compara el riesgo de que ocurra un incumplimiento en el instrumento financiero en la fecha de reporte con el riesgo de un incumplimiento en el instrumento financiero en la fecha de su reconocimiento inicial. Al realizar esta evaluación, la Entidad considera información tanto cuantitativa como cualitativa que sea razonable y fundamentada, incluida la experiencia histórica y la información prospectiva que está disponible sin costo o esfuerzo innecesario.

En particular, la siguiente información se toma en cuenta al evaluar si el riesgo de crédito ha aumentado significativamente desde el reconocimiento inicial:

- Un deterioro significativo existente o esperado en la calificación externa (si existe) o interna del instrumento financiero;
- Deterioro significativo en indicadores de mercado externos de riesgo de crédito para un instrumento financiero específico, por ejemplo, un aumento significativo en el diferencial de crédito, permuta de incumplimiento crediticio para el deudor, o el periodo de tiempo o el alcance al cual el valor razonable de un activo financiero es menor que su costo amortizado;
- Cambios adversos existentes o esperados en las condiciones económicas, financieras o de negocios que se espera que causen una disminución significativa en la capacidad del deudor de cumplir su obligación de deuda;
- Un deterioro significativo actual o esperado en los resultados operativos del deudor;
- Aumentos significativos en el riesgo de crédito en otros instrumentos financieros del mismo deudor;
- Un cambio adverso existente o esperado en las condiciones regulatorias, económicas o tecnológicas del deudor que resulta en una disminución significativa de la capacidad del deudor de cumplir sus obligaciones.

Independientemente del resultado de la evaluación anterior, la Entidad supone que el riesgo de crédito en un activo financiero ha aumentado significativamente desde el reconocimiento inicial cuando los pagos contractuales tienen un vencimiento de más de 180 días, a menos que la Entidad tenga información razonable y confiable que demuestre lo contrario.

A pesar de lo anterior, la Entidad asume que el riesgo de crédito en un instrumento financiero no ha aumentado significativamente desde el reconocimiento inicial si se determina que el instrumento financiero tiene un riesgo crediticio bajo en la fecha de reporte. Se determina que un instrumento financiero tiene un riesgo de crédito bajo si:

- (1) El instrumento financiero tiene un riesgo de incumplimiento bajo,
- (2) El deudor tiene una notoria capacidad de cumplir sus obligaciones de flujos contractuales de efectivo en el corto plazo, y
- (3) Cambios adversos en condiciones económicas y de negocios en el largo plazo pueden reducir la habilidad de que el deudor pueda cumplir con sus obligaciones contractuales de efectivo, pero no sucederá necesariamente.

La Entidad considera que un activo financiero tiene bajo riesgo de crédito cuando el activo tiene una calificación crediticia externa de "grado de inversión" de acuerdo a la definición globalmente aceptada, o en caso de que no haya una calificación externa disponible, que el activo tenga una calificación interna "realizable". Realizable significa que la contraparte tiene una fuerte posición financiera y no hay montos pasados pendientes.

La Entidad monitorea regularmente la efectividad de los criterios utilizados para identificar si ha habido un aumento significativo en el riesgo crediticio y los revisa según corresponda para asegurar que los criterios sean capaces de identificar un aumento significativo en el riesgo crediticio antes de que el monto se haya vencido.

(viii) *Definición de incumplimiento*

La Entidad considera que lo siguiente constituye un evento de incumplimiento para fines de administración de riesgo de crédito interno, ya que la experiencia histórica indica que los activos financieros no son recuperables cuando cumplen con cualquiera de los siguientes criterios:

Cuando el deudor incumple los convenios financieros;

- la información desarrollada internamente u obtenida de fuentes externas indica que es improbable que el deudor pague a sus acreedores, incluida la Entidad, en su totalidad (sin tener en cuenta ninguna garantía que tenga la Entidad).

Independientemente del análisis anterior, la Entidad considera que el incumplimiento ha ocurrido cuando un activo financiero tiene más de 120 días de vencimiento, a menos que la Entidad tenga información razonable y confiable para demostrar que un criterio de incumplimiento más atrasado es más apropiado.

(ix) *Activos financieros con deterioro crediticio*

Un activo financiero tiene deterioro crediticio cuando se han producido uno o más eventos que tienen un impacto perjudicial en los flujos de efectivo futuros estimados de ese activo financiero. La evidencia de que un activo financiero tiene deterioro crediticio incluye datos observables sobre los siguientes eventos:

- (a) Dificultad financiera significativa por parte del emisor o del deudor;
- (b) El incumplimiento de un contrato, como un incumplimiento o un evento vencido (ver (ii) arriba);
- (c) Los prestamistas del deudor, por razones económicas o contractuales relacionadas con la dificultad financiera del deudor, le otorgan al deudor una concesión que los prestamistas no considerarían de otra manera;
- (d) Es cada vez más probable que el deudor entre en bancarrota o alguna otra reorganización financiera; o
- (e) La extinción de un Mercado funcional para el activo financiero por sus dificultades financieras.

(x) *Política de bajas*

La Entidad da de baja un activo financiero cuando hay información que indique que el deudor se encuentra en una dificultad financiera grave y no existe una perspectiva realista de recuperación, por ejemplo, cuando el deudor ha sido colocado en liquidación o ha entrado en un proceso de quiebra, o en el caso de cuentas por cobrar comerciales, cuando los montos vencen a más de dos años, lo que ocurra antes. Los activos financieros dados de baja aún pueden estar sujetos a actividades de cumplimiento bajo los procedimientos de recuperación de la Entidad, teniendo en cuenta el asesoramiento legal cuando sea apropiado. Cualquier recuperación realizada se reconoce en resultados.

(xi) *Medición y reconocimiento de pérdidas crediticias esperadas*

La medición de las pérdidas crediticias esperadas es una función de la probabilidad de incumplimiento, la pérdida dada el incumplimiento (es decir, la magnitud de la pérdida si existe un incumplimiento) y la exposición en el incumplimiento. La evaluación de la probabilidad de incumplimiento y la pérdida dada por defecto se basa en datos históricos ajustados por información prospectiva como se describe anteriormente. En cuanto a la exposición al incumplimiento, para los activos financieros, esto está representado por el valor en libros bruto de los activos en la fecha de reporte, la comprensión de la Entidad de las necesidades financieras específicas de los deudores, y otra información relevante a futuro.

Para los activos financieros, la pérdida crediticia esperada se estima como la diferencia entre todos los flujos de efectivo contractuales que se deben a la Entidad de acuerdo con el contrato y todos los flujos de efectivo que la Entidad espera recibir, descontados a la tasa de interés efectiva original. Para un arrendamiento por cobrar, los flujos de efectivo utilizados para determinar las pérdidas crediticias esperadas son consistentes con los flujos de efectivo utilizados en la medición del arrendamiento por cobrar de acuerdo con la IAS 17 Arrendamientos.

Si la Entidad ha medido la provisión para pérdidas para un instrumento financiero en una cantidad igual a la pérdida crediticia esperada de por vida en el período del informe anterior, pero determina en la fecha de presentación actual que ya no se cumplen las condiciones para la pérdida crediticia esperada de por vida, la Entidad mide el margen de pérdida en una cantidad igual a pérdida crediticia esperada a 12 meses en la fecha de reporte actual.

La Entidad reconoce una pérdida o pérdida por deterioro en el resultado de todos los instrumentos financieros con un ajuste correspondiente a su valor en libros a través de una cuenta de provisión para pérdidas.

Baja de activos financieros

La Entidad da de baja un activo financiero solo cuando los derechos contractuales de los flujos de efectivo del activo expiran, o cuando transfiere el activo financiero y sustancialmente todos los riesgos y beneficios de la propiedad del activo a otra entidad. Si la Entidad no transfiere ni retiene sustancialmente todos los riesgos y beneficios de la propiedad y continúa controlando el activo transferido, la Entidad reconoce su interés retenido en el activo y un pasivo asociado por los montos que deba pagar. Si la Entidad retiene sustancialmente todos los riesgos y beneficios de la propiedad de un activo financiero transferido, la Entidad continúa reconociendo el activo financiero y también reconoce un préstamo garantizado por los ingresos recibidos.

Al darse de baja de un activo financiero medido al costo amortizado, la diferencia entre el valor en libros del activo y la suma de la contraprestación recibida y por cobrar se reconoce en resultados.

g. Pasivos Financieros

Todos los pasivos financieros se miden subsecuentemente a costo amortizado utilizando el método de interés efectivo o en valor razonable a través de resultados.

El método de interés efectivo es un método para calcular el costo amortizado de un pasivo financiero y para asignar gastos de intereses durante el período relevante. La tasa de interés efectiva es la tasa que descuenta exactamente los pagos en efectivo futuros estimados (incluidos todos los cargos y puntos pagados o recibidos que forman parte integral de la tasa de interés efectiva, los costos de transacción y otras primas o descuentos) durante la vida esperada del pasivo financiero, o (cuando sea apropiado) un período más corto, al costo amortizado de un pasivo financiero.

Ganancias y pérdidas cambiarias

Para los pasivos financieros que están denominados en una moneda extranjera y se miden al costo amortizado al final de cada período de reporte, las ganancias y pérdidas en moneda extranjera se determinan

con base en el costo amortizado de los instrumentos. Estas ganancias y pérdidas en moneda extranjera se reconocen en la partida "fluctuaciones cambiarias" en resultados.

Baja de pasivos financieros

La Entidad da de baja los pasivos financieros si, y solo si, las obligaciones de la Entidad se cumplen, cancelan o han expirado. La diferencia entre el importe en libros del pasivo financiero dado de baja y la contraprestación pagada y pagadera se reconoce en resultados.

h. Instrumentos Financieros Derivados

La Entidad participa en instrumentos financieros derivados para gestionar su exposición a riesgos de tasa de interés.

Los derivados se reconocen inicialmente a su valor razonable en la fecha en que se celebra un contrato de derivados y posteriormente se vuelven a medir a su valor razonable en cada fecha de informe. La ganancia o pérdida resultante se reconoce en utilidad o pérdida inmediatamente a menos que el derivado se designe y sea efectivo como un instrumento de cobertura, en cuyo caso el momento del reconocimiento en utilidad o pérdida depende de la naturaleza de la relación de cobertura.

Un derivado con un valor razonable positivo se reconoce como un activo financiero, mientras que un derivado con un valor razonable negativo se reconoce como un pasivo financiero. Los derivados no se compensan en los estados financieros a menos que la Entidad tenga tanto el derecho legal como la intención de compensar.

i. Contabilidad de Cobertura

La Entidad designa ciertos derivados como instrumentos de cobertura con respecto al riesgo de tasa de interés en coberturas de flujos de efectivo.

Al inicio de la relación de cobertura, la Entidad documenta la relación entre el instrumento de cobertura y la partida cubierta, junto con sus objetivos de gestión de riesgos y su estrategia para llevar a cabo diversas transacciones de cobertura. Además, al inicio de la cobertura y de forma continua, la Entidad documenta si el instrumento de cobertura es efectivo para compensar los cambios en los valores razonables o los flujos de efectivo de la partida cubierta atribuible al riesgo cubierto, que es cuando las relaciones de cobertura cumplen con todos de los siguientes requisitos de efectividad de cobertura:

- Hay una relación económica entre el instrumento de cobertura y la partida cubierta;
- El efecto del riesgo de crédito no domina al valor de los cambios que resultan de la relación económica;
- y
- El índice de cobertura de la relación de cobertura es el mismo que el que resulta de la cantidad de la partida cubierta que la Entidad cubre realmente y la cantidad del instrumento de cobertura que la Entidad realmente utiliza para cubrir esa cantidad de la partida cubierta.

Coberturas de flujo de efectivo

La parte efectiva de los cambios en el valor razonable de los derivados que se designan y califican como coberturas de flujos de efectivo se reconocen en otros resultados integrales. La ganancia o pérdida relacionada con la porción inefectiva se reconoce inmediatamente en resultados, y se incluye en el resultado integral de financiamiento.

Las cantidades previamente reconocidas en otros resultados integrales y acumuladas en el patrimonio se reclasifican a utilidad o pérdida en los períodos en que la partida cubierta afecta la utilidad o pérdida. Además, si la Entidad espera que parte o la totalidad de la pérdida acumulada en la reserva de cobertura de flujo de efectivo no se recuperará en el futuro, esa cantidad se reclasificará inmediatamente a resultados.

La Entidad interrumpe la contabilidad de coberturas solo cuando la relación de cobertura (o una parte de la misma) deja de cumplir los criterios de calificación (después del rebalanceo, si corresponde). Esto incluye

los casos en que el instrumento de cobertura vence o se vende, se cancela o se ejerce. La suspensión se contabiliza prospectivamente. Cualquier ganancia o pérdida reconocida en otro resultado integral y acumulada en la reserva de cobertura de flujo de efectivo en ese momento permanece en el patrimonio y se reclasifica a utilidad o pérdida cuando se produce la transacción prevista. Cuando ya no se espera que ocurra una transacción de pronóstico, la ganancia o pérdida acumulada en la reserva de cobertura de flujo de efectivo se reclasifica inmediatamente a utilidad o pérdida.

j. Inventarios

Los inventarios se valúan al menor entre el costo de adquisición y valor neto de realización. El costo comprende materiales directos y, cuando corresponda, costos laborales directos y los gastos generales en los que se incurrió para llevar los inventarios a su ubicación y condición actuales. El costo se calcula utilizando el método de costos promedio. El valor neto de realización representa el precio de venta estimado menos todos los costos estimados de finalización y los costos en que se incurre en la comercialización y venta.

k. Inmuebles, contenidos y equipo

(i) Reconocimiento y medición

Los inmuebles, contenidos y equipo de las unidades operativas se reconocen a su costo de adquisición o construcción, según corresponda, menos su depreciación acumulada y pérdidas por deterioro acumuladas. Los inmuebles incluyen gastos de instalación, obra civil, acabados y mejoras a locales arrendados.

Si partes significativas de un elemento de inmuebles, contenidos y equipo tienen una vida útil distinta, se contabilizan como elementos separados (componentes significativos) de inmuebles, contenidos y equipo.

Cualquier ganancia o pérdida procedente de la disposición de un elemento de inmuebles, contenidos y equipo se reconoce en resultados.

(ii) Costos posteriores

Los desembolsos posteriores se capitalizan sólo si es probable que el Grupo reciba los beneficios económicos futuros asociados con los costos.

Los inmuebles contenidos y equipo que están en proceso de construcción se registran al costo menos cualquier pérdida por deterioro reconocida. El costo incluye honorarios profesionales y, en el caso de activos calificables, los costos por préstamos capitalizados conforme a la política contable del Grupo. La depreciación de estos activos, al igual que en otras propiedades, se inicia cuando los activos están listos para su uso planeado.

(iii) Depreciación

La depreciación se reconoce para llevar a resultados el valor de los inmuebles, contenidos y equipo menos sus valores residuales estimados usando el método de línea recta durante sus vidas útiles estimadas. Los activos arrendados se deprecian durante el menor entre el plazo del arrendamiento y sus vidas útiles a menos que exista certeza razonable de que el Grupo obtendrá la propiedad al término del plazo del arrendamiento. El terreno y propiedades en construcción no se deprecian.

Las vidas útiles máximas promedio por categoría de activos fijos son como sigue:

	AÑOS
Gastos de instalación, obra civil, acabados y mejoras a locales arrendados	9 - 16 años
Contenidos y equipo	2 - 9 años
Otros activos	9 años

Los métodos de depreciación, las vidas útiles y los valores residuales se revisan a cada fecha del estado de situación financiera consolidado y se ajustan si es necesario.

Las mejoras a locales arrendados se amortizan durante el periodo útil de la mejora o el término del contrato, el que sea menor.

Un elemento de inmuebles contenidos y equipo se da de baja cuando se vende o cuando no se espere obtener beneficios económicos futuros que deriven del uso continuo del activo. La utilidad o pérdida que surge de la venta o retiro de una partida inmuebles contenidos y equipo, se calcula como la diferencia entre los recursos que se reciben por la venta y el valor en libros de activo, y se reconoce en resultados.

l. Activos intangibles y crédito mercantil

(i) Activos intangibles

Los activos intangibles adquiridos por el Grupo se capitalizan sólo si se obtienen posibles beneficios futuros y el Grupo pretende y posee los recursos para usar o vender el activo. De no ser así se reconocen en resultados cuando se incurren. Se reconocen al costo de adquisición menos la amortización acumulada y la pérdida acumulada por deterioro.

(ii) Activos intangibles adquiridos de forma separada

Los activos intangibles con vida útil finita adquiridos de forma separada se reconocen al costo de adquisición menos la amortización acumulada y las pérdidas acumuladas por deterioro. La amortización se reconoce con base en el método de línea recta sobre su vida útil estimada. La vida útil estimada y el método de amortización se revisan al final de cada año, y el efecto de cualquier cambio en la estimación registrada se reconoce sobre una base prospectiva. Los activos intangibles con vida útil indefinida que se adquieren por separado se registran al costo menos las pérdidas por deterioro acumuladas.

(iii) Los derechos de arrendamiento representan derechos de espacios en centros comerciales pagados a un arrendador. La amortización se calcula por el método de línea recta, de acuerdo a los contratos de arrendamiento.

(iv) Crédito mercantil

Las adquisiciones de negocios se reconocen mediante el método de compra, asignando la contraprestación transferida para tomar el control de la entidad a los activos adquiridos y pasivos asumidos con base en sus valores razonables a la fecha de adquisición. Los activos adquiridos se identifican y reconocen a su valor razonable. La porción del precio de compra no asignada representa el crédito mercantil, el cual no se amortiza y queda sujeto a evaluaciones anuales por deterioro o antes si existen indicios de deterioro. El crédito mercantil puede ajustarse por alguna corrección del valor de los activos adquiridos y/o pasivos asumidos dentro de los doce meses posteriores a la compra. Los gastos asociados a la compra se reconocen en el estado de resultados conforme se incurren.

(v) Marcas

Las marcas registradas se miden inicialmente al costo de compra y se amortizan en línea recta a lo largo de sus vidas útiles estimadas.

(vi) Costos posteriores

Los desembolsos posteriores a activos intangibles (excepto crédito mercantil) son capitalizados sólo cuando aumentan los beneficios económicos futuros incorporados en el activo específico relacionado con dichos desembolsos. Todos los otros desembolsos, son reconocidos en resultados cuando se incurren.

Los gastos preoperativos se reconocen en los resultados del período en que se incurren. Los costos asociados con actividades de investigación y desarrollo, asociados a la creación de productos y servicios, así como al desarrollo de procesos, equipos y métodos que optimicen la eficiencia operacional y reduzcan costos, se reconocen en los resultados de operación conforme se incurren.

(vii) Amortización

La amortización se reconoce para llevar a resultados el valor de los activos intangibles menos sus valores residuales estimados usando el método de línea recta durante sus vidas útiles estimadas. El crédito mercantil y las marcas no se amortizan.

Las otras vidas útiles son como sigue:

	AÑOS
Gastos de licencias	4 o periodo del contrato el menor
Marcas registradas	Indefinidas
Derechos de arrendamiento y otros	Periodo del contrato a derechos de arrendamiento y 4 a otros

Los métodos de amortización, las vidas útiles y los valores residuales se revisan a cada fecha del estado de situación financiera consolidado y se ajustan si es necesario.

(viii) Baja de activos intangibles

Un activo intangible se da de baja por venta, o cuando no se espera tener beneficios económicos futuros por su uso o disposición. Las ganancias o pérdidas que surgen de la baja de un activo intangible, medido como la diferencia entre los ingresos netos y el valor en libros del activo, se reconocen en resultados cuando el activo sea dado de baja.

m. Deterioro de inmuebles, contenidos y equipo y activos intangibles excluyendo el crédito mercantil

Al final de cada periodo, la Entidad revisa los valores en libros de sus activos tangibles e intangibles a fin de determinar si existen indicios de que estos activos han sufrido alguna pérdida por deterioro. Si existe algún indicio, se calcula el monto recuperable del activo a fin de determinar el alcance de la pérdida por deterioro (de haber alguna). Cuando no es posible estimar el monto recuperable de un activo individual, la Entidad estima el monto recuperable de la unidad generadora de efectivo a la que pertenece dicho activo. Cuando se puede identificar una base razonable y consistente de distribución, los activos corporativos también se asignan a las unidades generadoras de efectivo individuales, o de lo contrario, se asignan a la Entidad más pequeño de unidades generadoras de efectivo para los cuales se puede identificar una base de distribución razonable y consistente.

Los activos intangibles con una vida útil indefinida o todavía no disponibles para su uso, se sujetan a pruebas para efectos de deterioro al menos cada año, y siempre que exista un indicio de que el activo podría haberse deteriorado.

El monto recuperable es el mayor entre el valor razonable menos el costo de venderlo y el valor en uso. Al evaluar el valor en uso, los flujos de efectivo futuros estimados se descuentan a su valor presente utilizando una tasa de descuento antes de impuestos que refleje la evaluación actual del mercado respecto al valor del dinero en el tiempo y los riesgos específicos del activo para el cual no se han ajustado las estimaciones de flujos de efectivo futuros.

Si se estima que el monto recuperable de un activo (o unidad generadora de efectivo) es menor que su valor en libros, el valor en libros del activo (o unidad generadora de efectivo) se reduce a su monto recuperable. Las pérdidas por deterioro se reconocen inmediatamente en resultados, salvo si el activo se registra a un monto revaluado, en cuyo caso se debe considerar la pérdida por deterioro como una disminución de la revaluación.

Posteriormente, cuando una pérdida por deterioro se revierte, el valor en libros del activo (o unidad generadora de efectivo) se incrementa al valor estimado revisado de su monto recuperable, de tal manera que el valor en libros ajustado no exceda el valor en libros que se habría determinado si no se hubiera reconocido una pérdida por deterioro para dicho activo (o unidad generadora de efectivo) en años anteriores. La reversión de una pérdida por deterioro se reconoce inmediatamente en resultados, a menos que el activo correspondiente se reconozca a un monto revaluado, en cuyo caso la reversión de la pérdida por deterioro se trata como un incremento en la revaluación.

n. Crédito mercantil

El crédito mercantil es inicialmente reconocido y medido como establece la nota 12 de Combinación de negocios

El crédito mercantil no se amortiza, pero se revisa por deterioro al menos anualmente. Para los efectos de las pruebas de deterioro, el crédito mercantil se asigna a cada una de las unidades generadoras de efectivo de la Entidad (o grupos de unidades generadoras de efectivo) que se espera se beneficien de las sinergias de la combinación.

Las unidades generadoras de efectivo a las que se ha asignado crédito mercantil se analizan por deterioro anualmente, o con mayor frecuencia cuando hay un indicio de que la unidad puede estar deteriorada. Si el monto recuperable de la unidad generadora de efectivo es menor que el valor en libros de la unidad, la pérdida por deterioro se asigna primero para reducir el valor en libros de cualquier crédito mercantil asignado a la unidad y luego a los otros activos de la unidad a prorrata sobre la base del valor en libros de cada activo en la unidad. Una pérdida por deterioro reconocida para el crédito mercantil no se revierte en un período posterior.

Al disponer de una unidad generadora de efectivo, el monto atribuible del deterioro se incluye en la determinación de la ganancia o pérdida en la disposición.

La política de la Entidad por crédito mercantil que surge de la adquisición de una asociada se describe posteriormente.

o. Combinaciones de negocios

Las adquisiciones de negocios se contabilizan utilizando el método de adquisición. La contraprestación transferida en una combinación de negocios se mide a valor razonable, el cual se calcula como la suma de los valores razonables de los activos transferidos por la Entidad, menos los pasivos incurridos por la Entidad con los anteriores propietarios de la empresa adquirida y las participaciones de capital emitidas por la Entidad a cambio del control sobre la empresa. Los costos relacionados con la adquisición generalmente se reconocen en el estado de resultados conforme se incurren.

A la fecha de adquisición, los activos identificables adquiridos y los pasivos asumidos se reconocen a valor razonable con excepción de:

- Impuestos diferidos activos o pasivos y activos o pasivos relacionados con beneficios a empleados, que se reconocen y miden de conformidad con IAS 12 - "Impuestos a la Utilidad" y IAS 19 - "Beneficios a los Empleados", respectivamente;
- Pasivos o instrumentos de capital relacionados con acuerdos de pagos basados en acciones de la empresa adquirida o acuerdos de pagos basados en acciones de la Entidad celebrados para reemplazar acuerdos de pagos basados en acciones de la empresa adquirida que se miden de conformidad con la IFRS 2 - "Pagos basados en acciones" a la fecha de adquisición (ver nota 44); y
- Activos (o un grupo de activos para su disposición) que se clasifican como mantenidos para venta de conformidad con la IFRS 5 - "Activos no Circulantes Conservados para Venta y Operaciones Discontinuas" que se miden de conformidad con dicha norma.

El crédito mercantil se mide como el exceso de la suma de la contraprestación transferida, el monto de cualquier participación no controladora en la empresa adquirida, y el valor razonable de la tenencia accionaria previa del adquirente en la empresa adquirida (si hubiere) sobre el neto de los montos de activos adquiridos identificables y pasivos asumidos a la fecha de adquisición. Si después de una revaluación el neto de los montos de activos adquiridos identificables y pasivos asumidos a la fecha de adquisición excede la suma de la contraprestación transferida, el monto de cualquier participación no controladora en la empresa adquirida y el valor razonable de la tenencia accionaria previa del adquirente en la empresa adquirida (si hubiere), el exceso se reconoce inmediatamente en el estado consolidado de resultados como una ganancia por compra a precio de ganga.

Las participaciones no controladoras que son participaciones accionarias y que otorgan a sus tenedores una participación proporcional de los activos netos de la Entidad en caso de liquidación, se pueden medir inicialmente ya sea a valor razonable o al valor de la participación proporcional de la participación no controladora en los montos reconocidos de los activos netos identificables de la empresa adquirida. La opción de base de medición se realiza en cada transacción. Otros tipos de participaciones no controladoras se miden a valor razonable o, cuando aplique, con base en a lo especificado por otra IFRS.

Cuando la contraprestación transferida por la Entidad en una combinación de negocios incluya activos o pasivos resultantes de un acuerdo de contraprestación contingente, la contraprestación contingente se mide a su valor razonable a la fecha de adquisición y se incluye como parte de la contraprestación transferida en una combinación de negocios. Los cambios en el valor razonable de la contraprestación contingente que califican como ajustes del periodo de medición se ajustan retrospectivamente con los correspondientes ajustes contra crédito mercantil. Los ajustes del periodo de medición son ajustes que surgen de la información adicional obtenida durante el 'periodo de medición' (que no puede ser mayor a un año a partir de la fecha de adquisición) sobre hechos y circunstancias que existieron a la fecha de adquisición.

El tratamiento contable para cambios en el valor razonable de la contraprestación contingente que no califiquen como ajustes del periodo de medición depende de cómo se clasifique la contraprestación contingente. La contraprestación contingente que se clasifique como capital no se vuelve a medir en fechas de informe posteriores y su posterior liquidación se contabiliza dentro del capital. Otra contraprestación contingente que se clasifique como un activo o pasivo se vuelve a medir a valor razonable en fechas de informe posteriores con cambios en el valor razonable reconocido en el estado de resultados.

Cuando una combinación de negocios se logra por etapas, la participación accionaria previa de la Entidad en la empresa adquirida se remide al valor razonable a la fecha de adquisición y la ganancia o pérdida resultante, si hubiere, se reconoce en el estado de resultados. Los montos que surgen de participaciones en la empresa adquirida antes de la fecha de adquisición que han sido previamente reconocidos en otros resultados integrales se reclasifican al estado de resultados cuando este tratamiento sea apropiado si dicha participación se elimina.

Si el tratamiento contable inicial de una combinación de negocios está incompleto al final del periodo de informe en el que ocurre la combinación, la Entidad reporta montos provisionales para las partidas cuya contabilización esté incompleta. Dichos montos provisionales se ajustan durante el periodo de medición (ver arriba) o se reconocen activos o pasivos adicionales para reflejar la nueva información obtenida sobre los hechos y circunstancias que existieron a la fecha de adquisición y que, de haber sido conocidos, hubiesen afectado a los montos reconocidos a dicha fecha.

p. Arrendamientos

La Entidad como arrendatario

La Entidad evalúa si un contrato contiene un arrendamiento en su origen. La Entidad reconoce un activo por derechos de uso y un pasivo por arrendamiento correspondiente respecto a todos los contratos de arrendamiento en los que sea arrendatario, exceptuando los arrendamientos de corto plazo (plazo de 12 meses o menos) y los de activos de bajo valor (como tabletas electrónicas, computadoras personales y

objetos pequeños de mobiliario de oficina y teléfonos). Para estos arrendamientos, la Entidad reconoce los pagos de renta como un gasto operativo bajo el método de línea recta a través del periodo de vigencia del arrendamiento, a menos que otro método sea más representativo del patrón del tiempo en que los beneficios económicos proveniente del consumo de los activos arrendados.

El pasivo por arrendamiento es medido inicialmente al valor presente de los pagos de renta que no sean pagados en la fecha de inicio, descontado por la tasa implícita en el contrato. Si esta tasa no puede ser fácilmente determinada, la Entidad utiliza tasas incrementales de endeudamiento.

Los pagos de renta incluidos en la medición del pasivo por arrendamiento consisten en:

- Pagos de renta fijos (incluyendo pagos fijos en sustancia), menos cualquier incentivo por arrendamiento recibido;
- Pagos de renta variables que dependen de un índice o tasa, inicialmente medidos usando el índice o tasa en la fecha de inicio;
- El monto esperado a pagarse por el arrendatario bajo garantías de valor residual;
- El precio de ejercicio de opciones de compra, si el arrendatario está razonablemente certero de ejercitar las opciones; y
- Pagos por penalizaciones resultantes de la terminación del arrendamiento, si el periodo del arrendamiento refleja el ejercicio de una opción de terminación del arrendamiento.

El pasivo por arrendamiento se presenta como un concepto separado en el estado consolidado de posición financiera.

El pasivo por arrendamiento es medido subsecuentemente con el aumento del valor en libros para reflejar los intereses devengados por el pasivo por arrendamiento (usando el método de interés efectivo) y reduciendo el valor en libros para reflejar los pagos de renta realizados.

La Entidad revalúa el pasivo por arrendamiento (y realiza el ajuste correspondiente al activo por derechos de uso relacionado) siempre que:

- El plazo del arrendamiento es modificado o hay un evento o cambio significativo en las circunstancias del arrendamiento resultando en un cambio en la evaluación del ejercicio de opción de compra, en cuyo caso el pasivo por arrendamiento es medido descontando los pagos de renta actualizados usando una tasa de descuento actualizada.
- Los pagos de renta se modifican como consecuencia de cambios en índices o tasa o un cambio en el pago esperado bajo un valor residual garantizado, en cuyos casos el pasivo por arrendamiento se revalúa descontando los pagos de renta actualizados utilizando la misma tasa de descuento (a menos que el cambio en los pagos de renta se deba a un cambio en una tasa de interés variable, en cuyo caso se usa una tasa de descuento actualizada).
- Un contrato de arrendamiento se modifique y la modificación del arrendamiento no se contabilice como un arrendamiento separado, en cuyo caso el pasivo por arrendamiento se revalúa basándose en el plazo del arrendamiento del arrendamiento modificado, descontando los pagos de renta actualizados usando una tasa de descuento actualizada a la fecha de entrada en vigor de la modificación.

Los activos por derechos de uso consisten en la medición inicial del pasivo por arrendamiento correspondiente, los pagos de renta realizados en o antes de la fecha de inicio, menos cualquier incentivo por arrendamiento recibido y cualquier costo inicial directo. La valuación subsecuente es el costo menos la depreciación acumulado y pérdidas por deterioro.

Si la Entidad incurren una obligación surgida de costos de dismantelar y remover un activo arrendado, restaurar el lugar en el cual está localizado o restaurar el activo subyacente a la condición requerida por los términos y condiciones del arrendamiento, se debe reconocer una provisión medida conforme a la IAS 37. En la medida en que los costos se relacionen a un activo por derechos de uso, los costos son incluidos en el activo por derechos de uso relacionado, a menos que dichos costos se incurran para generar inventarios.

Los activos por derechos de uso se deprecian sobre el periodo que resulte más corto entre el periodo del arrendamiento y la vida útil del activo subyacente. Si un arrendamiento transfiere la propiedad del activo subyacente o el costo del activo por derechos de uso refleja que la Entidad planea ejercer una opción de compra, el activo por derechos de uso se depreciará sobre la vida útil. La depreciación comienza en la fecha de inicio del arrendamiento.

Los activos por derechos de uso son presentados como un concepto separado en el estado consolidado de posición financiera.

La Entidad aplica IAS 36 para determinar si un activo por derechos de uso está deteriorado y contabiliza cualquier pérdida por deterioro identificada como se describe en la política de 'Propiedades, planta y equipo'.

Los arrendamientos con rentas variables que no dependen de un índice o tasa, no son incluidos en la medición del pasivo por arrendamiento y del activo por derechos de uso. Los pagos relacionados son reconocidos como un gasto en el periodo en el que sucede el evento o condición que desencadena los pagos y son incluidos en los conceptos de "Gastos de operación" y "Costo de venta" en el estado consolidado de resultados (ver nota 23 y 24).

q. Beneficios a empleados

Beneficios a corto plazo

Se reconoce un pasivo por beneficios que correspondan a los empleados con respecto a sueldos y salarios, vacaciones anuales y licencia por enfermedad en el periodo de servicio en que es prestado por el importe no descontado por los beneficios que se espera pagar por ese servicio.

Los pasivos reconocidos por los beneficios a los empleados a corto plazo se valúan al importe no descontado por los beneficios que se espera pagar por ese servicio.

Cualquier obligación por indemnización se reconoce al momento que la Entidad ya no puede retirar la oferta de indemnización y/o cuando la Entidad reconoce los costos de reestructuración relacionados.

Planes de beneficios definidos

La obligación neta de la Entidad relacionada con planes de beneficios definidos se calcula en forma separada para cada plan estimando el importe del beneficio futuro que los empleados han ganado en el periodo actual y en periodos anteriores, descontando ese importe.

El cálculo de las obligaciones por beneficios definidos es efectuado anualmente por un actuario calificado usando el método de unidad de crédito proyectado.

Las remediones (antes ganancias y pérdidas actuariales), resultantes de diferencias entre las hipótesis actuariales proyectadas y reales al final del periodo, se reconocen en el periodo en que se incurren como parte de Otros Resultados Integrales del periodo dentro del capital contable.

Cuando se produce una modificación o reducción en los beneficios de un plan, la modificación resultante en el beneficio que se relaciona con el servicio pasado o la ganancia o pérdida por la reducción se reconoce de inmediato en resultados. El Grupo reconoce ganancias y pérdidas en la liquidación de un plan de beneficios definidos cuando ésta ocurre.

Participación de los trabajadores en las utilidades ("PTU")

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 consolidado de resultados integrales*.

Como resultado de la Ley del Impuesto Sobre la Renta de 2014, al 31 de diciembre de 2019 y 2018, la PTU se determina con base en la utilidad fiscal conforme a la fracción I del artículo 9 de la misma Ley.

r. Impuestos a la utilidad

El gasto por impuestos a la utilidad representa la suma de los impuestos a la utilidad causados y los impuestos a la utilidad diferidos.

1. Impuestos a la utilidad causados

El impuesto causado calculado corresponde al impuesto sobre la renta ("ISR") y se registra en los resultados del año en que se causa.

El impuesto causado es pagadero en la base gravable del año. La utilidad gravable difiere de la utilidad neta como es reportada en la utilidad o pérdida porque excluye componentes de ingresos o gastos que son acumulables o deducibles en otros años y excluye componentes que nunca han sido acumulables o deducibles. Los pasivos de la Entidad por los impuestos causados son calculados usando las tasas de impuestos que se han decretado al final del periodo de reporte.

Una provisión es reconocida para esos motivos en los que la determinación del impuesto es incierta, pero es considerada probable de que exista una futura salida de fondos para una autoridad fiscal. Las provisiones son valuadas a la mejor cantidad que se espera se vuelva pagadera. La evaluación está basada en el juicio de expertos en fiscal apoyada por las experiencias previas de la Entidad en ese tipo de actividades y en algunos casos basados en la consulta de un especialista independiente de impuestos.

2. Impuestos a la utilidad diferidos

Los impuestos a la utilidad diferidos se reconocen sobre las diferencias temporales entre el valor en libros de los activos y pasivos incluidos en los estados financieros y las bases fiscales correspondientes utilizadas para determinar el resultado fiscal, la tasa correspondiente a estas diferencias y en su caso se incluyen los beneficios de las pérdidas fiscales por amortizar y de algunos créditos fiscales. El activo o pasivo por impuesto a la utilidad diferido se reconoce generalmente para todas las diferencias fiscales temporales. Se reconocerá un activo por impuestos diferidos, por todas las diferencias temporales deducibles, en la medida en que resulte probable que la Entidad disponga de utilidades fiscales futuras contra las que pueda aplicar esas diferencias temporales deducibles. Estos activos y pasivos no se reconocen si las diferencias temporales surgen del crédito mercantil o del reconocimiento inicial (distinto al de la combinación de negocios) de otros activos y pasivos en una operación que no afecta el resultado fiscal ni el contable.

Se reconoce un pasivo por impuestos diferidos por diferencias temporales gravables asociadas con inversiones en subsidiarias y asociadas, y participaciones en negocios conjuntos, excepto cuando la Entidad es capaz de controlar la reversión de la diferencia temporal y cuando sea probable que la diferencia temporal no se reversará en un futuro previsible. Los activos por impuestos diferidos que surgen de las diferencias temporales asociadas con dichas inversiones y participaciones se reconocen únicamente en la medida en que resulte probable que habrán utilidades fiscales futuras suficientes contra las que se utilicen esas diferencias temporales y se espera que éstas se reversarán en un futuro cercano.

El valor en libros de un activo por impuestos diferidos debe someterse a revisión al final de cada periodo sobre el que se informa y se debe reducir en la medida que se estime probable que no habrá utilidades gravables suficientes para permitir que se recupere la totalidad o una parte del activo.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos se valúan empleando las tasas fiscales que se espera aplicar en el periodo en el que el pasivo se pague o el activo se realice, basándose en las tasas (y leyes fiscales) que hayan sido aprobadas o sustancialmente aprobadas al final del periodo sobre el que se informa.

La valuación de los pasivos y activos por impuestos diferidos refleja las consecuencias fiscales que se derivarían de la forma en que la Entidad espera, al final del periodo sobre el que se informa, recuperar o liquidar el valor en libros de sus activos y pasivos.

Impuestos causados y diferidos

Los impuestos causados y diferidos se reconocen en resultados, excepto cuando se refieren a partidas que se reconocen fuera de los resultados, ya sea en los otros resultados integrales o directamente en el capital contable, respectivamente. Cuando surgen del reconocimiento inicial de una combinación de negocios el efecto fiscal se incluye dentro del reconocimiento de la combinación de negocios.

s. 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 que se reconoce 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 el efecto del valor del dinero en el tiempo es material).

Cuando se espera la recuperación de algunos o de todos los beneficios económicos requeridos para liquidar una provisión por parte de un tercero, 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.

1. 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 de reporte subsecuentes, 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 IFRS 15.

t. Reconocimiento de Ingresos

Venta de alimentos y bebidas

Los ingresos por venta de alimentos y bebidas se reconocen cuando se han servido en los restaurantes los alimentos y bebidas y los clientes consumen los mismos. En ese momento se considera que se ha transferido al cliente el control de los alimentos y bebidas. El pago del precio de transacción es inmediato por parte del comensal. Los ingresos por venta de alimentos y bebidas se miden netos de descuentos o similares, los cuales, generalmente son aplicado en la cuenta del comensal.

Venta de productos

Los ingresos provenientes de la venta de productos en el curso normal de las actividades ordinarias son reconocidos al valor razonable de la contraprestación recibida o por recibir, neto de devoluciones, descuentos comerciales y descuentos por volumen.

Los ingresos se reconocen en el periodo en el que se transfiere el control de los inventarios a los clientes, lo cual varía dependiendo de los términos individuales de las condiciones de venta, que generalmente ocurre a su entrega y él asume los derechos sobre los mismos.

Ingresos de franquicias

Los pagos iniciales recibidos de los franquiciarios para establecer una nueva franquicia se reconocen como ingreso cuando la Entidad ha completado todas sus obligaciones de desempeño, requeridas para asistir al franquiciario en la apertura del nuevo restaurante franquicia, lo cual generalmente ocurre una vez que se abre el mencionado restaurante. Los ingresos continuos resultantes de la franquicia, que se calculan con un porcentaje sobre las ventas netas de los restaurantes franquicia, se registran como ingresos cuando se generan.

Otros ingresos de operación

Se derivan de servicios como estacionamiento, publicidad, etc., y se reconocen como ingreso cuando se presta el servicio.

u. Utilidad por acción

La Entidad presenta información sobre la utilidad por acción (UPA) básica y diluida correspondiente a sus acciones ordinarias. La UPA básica se calcula dividiendo la utilidad o pérdida atribuible a los accionistas poseedores de acciones ordinarias del Grupo entre el número promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el periodo, ajustado por las acciones propias que se poseen. Durante los periodos reportados la Entidad no posee instrumentos dilutivos, por lo tanto, la utilidad básica por acción y diluida son la misma.

4. JUICIOS CONTABLES CRÍTICOS Y FUENTES CLAVE PARA LA ESTIMACIÓN DE INCERTIDUMBRES

En la aplicación de las políticas contables de la Entidad, las cuales se describen en la Nota 3, la administración debe hacer juicios, estimaciones y supuestos sobre los valores en libros de los activos y pasivos de los estados financieros consolidados. Las estimaciones y supuestos relativos se basan en la experiencia y otros factores que se consideran pertinentes. Los resultados reales podrían diferir de estas estimaciones.

Las estimaciones y supuestos se revisan sobre una base regular. Las modificaciones a las estimaciones contables se reconocen en el periodo en que se realiza la modificación y periodos futuros si la modificación afecta tanto al periodo actual como a periodos subsecuentes.

Las estimaciones que tienen un riesgo significativo de resultar en ajustes importantes en los valores en libros de los activos y pasivos durante el próximo año se refieren al análisis de deterioro de activos de larga duración, a la valuación de impuesto diferido activo y a la determinación de la tasa de descuento para determinar el valor presente de los pagos de renta.

5. TRANSACCIONES QUE NO RESULTARON EN FLUJOS DE EFECTIVO

Durante el ejercicio, la Entidad celebró la siguiente actividad de inversión que no resultó en flujos de efectivo y que no se refleja en los estados consolidados de flujos de efectivo:

El 29 de noviembre de 2019 la Entidad adquirió a Distribuidora de Alimentos SI, S de R.L. de C. V y subsidiarias. La contraprestación por la adquisición incluyó la emisión de 58,629,236 acciones serie A de la Entidad con un valor nominal de 4.98 pesos por acción, debido a que dicha transacción no requirió ni generó flujos de efectivo, fue excluida de los estados consolidados de flujo de efectivo. Ver nota 12.

6. EFECTIVO, EQUIVALENTES DE EFECTIVO Y EFECTIVO RESTRINGIDO

	2019	2018
Efectivo y depósitos bancarios	\$ 3,973	\$ 86,423
Equivalentes de efectivo:		
Mesa de dinero ⁽ⁱ⁾	184,480	131,170
	188,453	217,593
Efectivo restringido	21,140	22,619
	\$ 209,593	\$ 240,212

El efectivo restringido corresponde a dinero que se encuentra en un fideicomiso para garantizar el pago de servicio (amortización e intereses) de préstamos que se presentan en el corto y largo plazo, por lo que dicha restricción terminará una vez que el pasivo esté liquidado. El dinero del fideicomiso se aplica primero a pagar las comisiones del fiduciario, después a pagar la deuda bancaria e intereses y el excedente es liberado a favor de la Entidad, esto ocurre en plazos no mayores a tres meses.

(i) Las inversiones en mesa de dinero consisten principalmente en inversiones en valores de disposición inmediata sujetos a riesgos poco importantes de cambios en valor.

7. CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES

	2019	2018
Cuentas por cobrar a tarjetas de crédito	\$ 21,413	\$ 28,631
Clientes	102,517	32,275
Estimación para cuentas de cobro dudoso	(6,478)	(466)
	\$ 117,452	\$ 60,440

Las cuentas por cobrar a tarjetas de crédito están representadas principalmente por los pagos con tarjeta de crédito que realizan sus comensales en cada uno de los restaurantes, los cobros de las tarjetas de crédito deben recibirse dentro de los siguientes 8 días.

La administración ha implementado una política crediticia para cada cliente estableciendo límites de compra, que representan el monto abierto máximo, estos límites se revisan trimestralmente. Los clientes que no satisfacen las referencias de crédito de la Entidad, solo pueden llevar a cabo operaciones con la Entidad mediante pago anticipado.

La Entidad reconoce pérdidas crediticias esperadas de por vida para las cuentas por cobrar. Las pérdidas crediticias esperadas en estos activos financieros se estiman utilizando una matriz de provisión basada en la experiencia histórica de pérdidas crediticias de la Entidad, ajustada por factores que son específicos de los deudores, las condiciones económicas generales y una evaluación tanto de la dirección actual como de la previsión de condiciones en la fecha de reporte, incluyendo el valor temporal del dinero cuando sea apropiado.

La pérdida crediticia esperada de por vida representa las pérdidas crediticias esperadas que resultarán de todos los eventos de incumplimiento posibles durante la vida útil esperada de un instrumento financiero. El saldo al 31 de diciembre de 2019 y 2018 es \$6,478 y \$486, respectivamente.

8. INVENTARIOS

	2019	2018
Alimentos	\$ 92,728	\$ 65,317
Bebidas	25,631	25,334
Productos terminados	6,852	-
Materia prima	3,439	-
Inventario en tránsito	9,098	-
	\$ 137,748	\$ 90,651

La Entidad no tiene una reserva para deterioro de inventarios debido a que no identificó indicios de deterioro tales como obsolescencia, lento movimiento u otras causas que indiquen que el aprovechamiento o realización de los artículos que forman parte del inventario resultará inferior al valor registrado.

9. INMUEBLES, CONTENIDOS Y EQUIPO

	1 DE ENERO DE 2019	ALTAS	TRASPASOS Y BAJAS	ALTAS POR ADQUISICIÓN DE NEGOCIOS	31 DE DICIEMBRE DE 2019
Gastos de instalación ⁽¹⁾	\$ 1,146,266	\$ 32,741	\$ (50,532)	\$ 112,563	\$ 1,241,038
Maquinaria y equipo	-	-	-	26,454	26,454
Contenidos	863,548	57,570	(26,898)	1,260	895,480
Terreno	24,235	17,923	-	-	42,158
Equipo de computo	100,340	7,015	(16,692)	2,644	93,307
Equipo de transporte	32,621	16,588	(35,701)	4,366	17,874
Utensilios de cocina	52,193	3,613	(1,094)	-	54,712
Construcciones en proceso ⁽²⁾	86,091	153,710	(199,598)	-	40,203
Total	\$ 2,305,294	\$ 289,160	\$ (330,515)	\$ 147,287	\$ 2,411,226

	1 DE ENERO DE 2019	ALTAS	TRASPASOS Y BAJAS	ALTAS POR ADQUISICIÓN DE NEGOCIOS	31 DE DICIEMBRE DE 2019
Depreciación acumulada:					
Gastos de instalación	\$ (527,223)	\$ (90,670)	\$ 13,787	\$ -	\$ (604,106)
Contenidos	(416,094)	(86,187)	12,646	-	(489,635)
Equipo de computo	(70,805)	(14,817)	14,584	-	(71,038)
Equipo de transporte	(18,007)	(7,314)	20,720	-	(4,601)
Utensilios de cocina	(34,374)	(8,831)	728	-	(42,477)
Depreciación acumulada	(1,066,503)	(207,819)	62,465	-	(1,211,857)
Total	\$ 1,238,791	\$ 81,341	\$ (268,050)	\$ 147,287	\$ 1,199,369

	1 DE ENERO DE 2018	ALTAS	TRASPASOS Y BAJAS	31 DE DICIEMBRE DE 2018
Gastos de instalaciones ⁽¹⁾	\$ 1,090,268	\$ 124,676	\$ (68,678)	\$ 1,146,266
Contenidos	812,588	84,609	(33,649)	863,548
Terreno	24,235	-	-	24,235
Equipo de computo	90,541	12,737	(2,938)	100,340
Equipo de transporte	30,687	7,420	(5,486)	32,621
Utensilios de cocina	44,957	8,836	(1,600)	52,193
Construcciones en proceso ⁽²⁾	130,730	239,613	(284,252)	86,091
Total	2,224,006	477,891	(396,603)	2,305,294

Depreciación acumulada:				
Gastos de instalación	(454,354)	(107,977)	35,108	(527,223)
Contenidos	(353,666)	(83,404)	20,976	(416,094)
Equipo de computo	(57,506)	(14,859)	1,560	(70,805)
Equipo de transporte	(15,108)	(7,085)	4,186	(18,007)
Utensilios de cocina	(26,505)	(9,268)	1,399	(34,374)
Depreciación acumulada	(907,139)	(222,593)	63,229	(1,066,503)
Total	\$ 1,316,867	\$ 255,298	\$ (333,374)	\$ 1,238,791

(1) Incluye obra civil y mejoras a locales arrendados.

(2) Las construcciones en proceso corresponden principalmente a las instalaciones y adecuaciones a los locales para la apertura de nuevos restaurantes.

La depreciación de los ejercicios 2019 y 2018 que fue reconocida en el estado de resultados ascendió a \$207,822 y \$214,189 respectivamente.

(a) Pérdida por deterioro-

Durante 2019, no se identificaron ajustes por deterioro, en el año de 2018, la Entidad identificó que ciertas unidades en las que operan sus restaurantes muestran flujos de efectivo negativos, consecuentemente, reconoció una pérdida por deterioro con un cargo a resultados por \$ 33,597.

La tasa de descuento utilizada para calcular el valor de uso en 2019 y 2018 fue del 15% anual.

10. ENTIDAD COMO ARRENDATARIO

La Entidad arrienda diversos activos, incluyendo el edificio donde se ubican sus oficinas administrativas en la Ciudad de México y todos sus restaurantes, así como equipo de transporte. Los contratos de arrendamiento son con vigencia definida dependiendo del tipo de arrendamiento que la Entidad requiere, sin opción de compra al término de los contratos.

a. Movimientos de activos por derecho de uso.

	1 DE ENERO DE 2019	ADICIONES	ADICIONES POR ADQUISICIÓN DE NEGOCIOS	BAJAS	31 DE DICIEMBRE DE 2019
Activos por derecho de uso					
Inmuebles	\$ 1,415,245	\$ 28,846	\$ 111,374	\$ (50,458)	\$ 1,505,007
Equipo de transporte	5,612	2,193	-	-	7,805
Costo total	\$ 1,420,857	\$ 31,039	\$ 111,374	\$ (50,458)	\$ 1,512,812
Depreciación acumulada					
Inmuebles	\$ -	\$ (242,095)	\$ -	\$ 1,948	\$ (240,147)
Equipo de transporte	-	(1,864)	-	-	(1,864)
Depreciación acumulada	-	(243,959)	-	1,948	(242,011)
Total	\$ 1,420,857	\$ (212,920)	\$ 111,374	\$ (48,510)	\$ 1,270,801

b. Movimiento de pasivos por arrendamiento.

	1 DE ENERO DE 2019	ALTAS	ADQUIRIDO EN COMBINACIÓN DE NEGOCIOS	BAJAS	INTERESES	PAGOS	PASIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
Pasivos por arrendamiento	\$ 1,420,857	\$ 29,092	\$ 116,917	\$ (48,511)	\$ 109,783	\$ (314,132)	\$ 1,314,006

c. Análisis de vencimientos de los pasivos por arrendamiento.

Pasivos por arrendamiento	
2020	\$ 287,110
2021	252,454
2022	262,613
2023	147,597
2024	116,346
Posteriores	247,886
Total pasivos por arrendamientos	\$ 1,314,006
Largo plazo	\$ 949,039
Corto plazo	364,967
	\$ 1,314,006

d. Gastos relacionados a arrendamientos de corto plazo y bajo valor como arrendatario

GASTO POR ARRENDAMIENTOS A CORTO PLAZO AL 31 DE DICIEMBRE 2019	
Inmuebles	\$ 4,502

La Entidad no cuenta con arrendamientos contratados que estén clasificados como de bajo valor.

e. Gastos relacionados con pagos variables de arrendamientos

La Entidad tiene contratos con pagos variables, los cuales son registrados en resultados. El monto de los pagos variables por arrendamiento asciende a \$145,105

f. Entidad como arrendatario previo al 1 de enero de 2019

I. Contratos de arrendamiento

La Entidad ha celebrado contratos de arrendamiento de inmuebles para su operación de restaurantes, considerados como operativos, con una renta mensual fija, ajustable anualmente por inflación y con rentas variables determinadas con base en las ventas. Las rentas mencionadas están denominadas en pesos mexicanos. Los períodos de arrendamiento son en promedio de 5 años, aunque podrían existir contratos de 1 año o hasta 15 años. La Entidad no tiene la opción de comprar los inmuebles arrendados a la fecha de expiración de los períodos de arrendamiento.

II. Pagos reconocidos como gastos

2018	
Pagos mínimos de arrendamiento	\$ 329,762
Pagos variables por arrendamientos	77,615
Servicios relacionados con arrendamientos (Mtto, Publicidad y Totem)	35,683
	\$ 443,060

III. Compromisos de arrendamientos operativos no cancelables

2018	
1 año o menos	\$ 323,671
Más de 1 a 5 años	1,150,155
De 1 a 7 años	496,344
	\$ 1,972,169

11. ACTIVOS INTANGIBLES Y CRÉDITO MERCANTIL-

	2019	2018
Inversión:		
Licencias (ii)	\$ 9,329	\$ 5,526
Marcas (i)(iii)	417,294	16,955
Derechos de arrendamiento (iv)	287,994	215,827
Crédito mercantil (iii)	371,949	32,120
	1,086,566	270,428
Amortización:		
Derechos de arrendamiento (iv)	(186,730)	(160,737)
Licencia	(4,728)	(5,286)
	(191,458)	(166,023)
	\$ 895,108	\$ 104,405

(i) El rubro de marcas corresponde a la marca "la Destilería" y "Sushi itto"

(ii) Las licencias corresponden a todos aquellos costos y gastos iniciales incurridos para adquirir las licencias para la operación de los restaurantes y para iniciar la operación de los mismos. La amortización de las licencias es registrada dentro del resultado operativo, en línea recta con base al período en el que se tiene el derecho de uso.

(iii) Prueba de deterioro para unidades de efectivo que incluyen crédito mercantil y marca. Para efectos de pruebas de deterioro, el crédito mercantil y la marca se asignan a las unidades generadoras de efectivo (UGEs) de la Entidad.

El importe recuperable de las UGEs se basó en el valor razonable menos los costos de disposición estimados usando los flujos de efectivo descontados.

Los valores asignados a los supuestos clave representaban la evaluación de la gerencia de las tendencias futuras en la industria correspondiente y se basaron tanto en fuentes externas como internas, la tasa de descuento utilizada fue del 15% para 2019 y 2018.

La tasa de descuento corresponde a una medición después de impuestos que se estima sobre el costo de capital promedio ponderado de la industria con un rango posible de apalancamiento de deuda a una tasa de interés de mercado del 15% para 2019 y 2018, en términos reales.

(iv) Derechos de arrendamientos

Los derechos de arrendamiento representan los pagos realizados a los arrendadores a efecto de tener acceso a los locales comerciales.

12. COMBINACIÓN DE NEGOCIOS

a. Subsidiarias adquirida

NOMBRE DE LA ENTIDAD	ACTIVIDAD PRINCIPAL	FECHA DE ADQUISICIÓN	PROPORCIÓN DE ACCIONES ADQUIRIDAS (%)
Distribuidora de Alimentos S, S de R.L. de C. V. (DASI)	Entidad controladora	29-Nov-2019	100%
Novalimentos de Mexico S de R.L. de C.V."	Producción, comercialización y distribución de alimentos naturales e industrializados	29-Nov-2019	100%
Sushi Itto Mexico S de R.L. de C.V.	Adquirir, utilizar y desarrollar patentes, marcas y nombres comerciales	29-Nov-2019	100%

DASI es un entidad controladora de Novalimentos S. de R. L. de C. V. y Sushi Itto, S. de R. L. de C. V. Se adquirió para continuar con las actividades de expansión de la Entidad en el rubro restaurantero.

b. Contraprestación transferida

	2019
Efectivo	\$ 276,905
Contraprestación por pagar en efectivo	71,044
Transferencia de acciones de la Entidad	292,255
Total	\$ 640,204

(i) La contraprestación contingente requiere que la Entidad entregue a los vendedores 15,511,638 acciones de la entidad equivalentes a \$77,322,382 si las unidades de negocios denominadas "activos Cerro" alcanzan cierto nivel de EBITDA por el periodo de 12 meses que terminará el 31 de mayo de 2020. No se identificaron factores para registrar un provisiones referente a este pasivo contingente.

(ii) Los costos relacionados con la adquisición ascendieron a \$49,981.

c. Activos adquiridos y pasivos asumidos a la fecha de adquisición

	DASI
Activos a corto plazo	
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 20,177
Cuentas por cobrar a clientes	69,821
Otras cuentas por cobrar	25,279
Inventarios	58,109
Pagos anticipados	12,290

	DASI
Activos a largo plazo	
Planta y equipo	147,287
Otros activos	9,651
Activos por derechos de uso	111,374
Marcas	400,338
Derechos de arrendamiento	53,933
Licencias	3,780
Pasivos a corto plazo	
Préstamos	136,089
Cuentas por pagar a proveedores y otras cuentas por pagar	116,720
Pasivos a largo plazo	
Préstamos	148,234
Pasivos por arrendamiento	116,917
Otros pasivos a largo plazo	55,139
Pasivos por impuestos diferidos	38,565
Activos netos adquiridos	\$ 300,375

El registro inicial para la adquisición de DASI fue únicamente determinado provisionalmente al final del periodo de reporte. A la fecha de terminación de estos estados financieros consolidados, no se han completado las valuaciones a mercado necesarias y otros cálculos y por lo tanto se han determinado provisionalmente con base a la mejor estimación de la administración de los valores fiscales probables.

d. Crédito mercantil determinado en la adquisición

	DASI
Contraprestación transferida	\$ 640,204
Menos: valor razonable de los activos netos adquiridos	300,375
Crédito mercantil determinado en la adquisición	\$ 339,829

El crédito mercantil que surge en la adquisición de DASI se debe a que la contraprestación pagada por la adquisición incluyó efectivamente importes en relación con los beneficios de las sinergias esperadas, crecimiento de ingresos, desarrollo futuro del mercado y la fuerza de trabajo que se ha reunido de DASI. Estos beneficios no se reconocen separadamente del crédito mercantil debido a que no cumplen con los criterios de reconocimiento para los activos intangibles identificables.

No se espera que el crédito mercantil que surgió de las adquisiciones sea deducible para propósitos fiscales.

e. Flujos de efectivo neto sobre la adquisición de subsidiarias

	2019
Contraprestación pagada en efectivo	\$ 276,905
Menos: saldos de efectivo y equivalentes de efectivo adquiridos	20,177
	\$ 256,728

f. Efecto de la adquisición en los resultados de la Entidad

Los resultados de las operaciones de DASI a partir del 1 de diciembre de 2019, han sido incluidos en los estados financieros consolidados de la Entidad. El resultado del año incluye una pérdida de \$1,965 atribuible al negocio adicional generado por DASI. Los ingresos del periodo incluyen \$84,474 relacionados con DASI.

Si se hubiesen efectuado dichas combinaciones de negocios al 1 de enero de 2019, los ingresos de la Entidad provenientes de operaciones continuas hubieran ascendido a \$3,791,177 mientras que la pérdida del año de operaciones continuas hubiera ascendido a \$161,465. La administración de la Entidad considera que estas cifras "proforma" representan una medida aproximada del desempeño de la Entidad combinado sobre una base anualizada y que proporcionan un punto de referencia de comparación para periodos futuros.

En la determinación de los ingresos y utilidad proforma de la Entidad, en caso de que se hubieran adquirido DASI al inicio del periodo actual sobre el que se informa, la administración hubiera:

- Calculado la depreciación de las mejoras a locales arrendados y equipos adquiridos sobre la base de su valor razonable en el reconocimiento inicial para la combinación de negocios, y no los valores en libros reconocidos en los estados financieros previos a la adquisición;
- Basado los costos de préstamos en los niveles de fondeo, clasificaciones de crédito y la posición pasivo/capital de la Entidad, después de la combinación de negocios.

13. PRÉSTAMOS

	2019	2018
Préstamos bancarios garantizados y otras obligaciones - al costo amortizado:		
Brinker MHC, B. V. (i)	\$ 211,774	\$ 267,107
HSBC México, S. A. (ii)	169,548	216,514
Scotiabank Inverlat, S. A. (ii)	169,548	216,514
HSBC México, S. A. (iv)	280,000	2,017
HSBC México, S. A. (iii)	70,000	7,000
Grupo Financiero Actinver (v)	136,148	-
Certificados Bursátiles Itto 17 (vi)	148,292	-
	\$ 1,185,310	\$ 709,152
A corto plazo	\$ 633,462	\$ 155,135
A largo plazo	551,848	554,017
	\$ 1,185,310	\$ 709,152

a. Resumen de acuerdos por préstamo

- (i) Brinker, MHC - Crédito simple en moneda nacional por \$332,244, pagadero en 71 exhibiciones mensuales por un monto de \$4.6 millones de pesos. Devengando intereses a la tasa de 5.50% anual.
- (ii) HSBC México, S. A. y Scotiabank Inverlat, S. A.- Crédito simple en moneda nacional, pagadera en 61 exhibiciones mensuales. La tasa de interés efectiva promedio ponderada sobre los préstamos es de 10.58% anual al 31 de diciembre de 2019. La Entidad cubre este préstamo con relación al riesgo de tasa de interés a través de un swap, cambiando la tasa variable por la tasa fija. El contrato del crédito se firmó por \$450,000.
- (iii) HSBC México, S. A. - Crédito simple en moneda nacional firmado por 70 millones de pesos; con fecha de vencimiento 18 de febrero del 2020, devengando intereses a la tasa TIIE más 2.5 puntos quedando en 10.06% y 10.59% al 31 de diciembre de 2019 y 2018, respectivamente.
- (iv) HSBC México, S. A. - Crédito simple en moneda nacional firmado por 280 millones de pesos; con fecha de vencimiento 18 de febrero del 2020, devengando intereses a la tasa TIIE más 2.5 puntos quedando en 10.06% y 10.59% al 31 de diciembre de 2019 y 2018, respectivamente.
- (v) Grupo Financiero Actinver. - Crédito revolvente en moneda nacional firmado por 150 millones de pesos; devengando intereses a la tasa TIIE más 3 puntos quedando en 10.56% al 31 de diciembre de 2019.
- (vi) Certificados bursátiles por \$150,000, que devengan intereses a tasa TIIE más 2.8 puntos porcentuales, quedando en 10.36% al 31 de diciembre de 2019 con vencimiento el 24 de marzo de 2022.

Cada contrato de préstamo establece ciertas restricciones, las cuales deben ser cumplidas individualmente por las entidades del Grupo que tienen suscritos los préstamos bancarios. Dichas restricciones incluyen generalmente la limitación a la no contratación de deuda adicional superior a determinado monto, prohíben la fusión o escisión con otras entidades, otorgar préstamos, disminuir su capital social, decretar dividendos, entre otras. Asimismo, también se tiene la obligación de mantener ciertos índices financieros, en diferentes niveles, durante la vigencia de los créditos. Los principales índices incluyen apalancamiento y cobertura de intereses, entre otros. Las cláusulas restrictivas y de mantenimiento financiero mencionadas han sido cumplidas al 31 de diciembre de 2019 y 2018 con excepción de algunas cláusulas que incluyen adquisición de deuda adicional e inversión de capital superior a ciertos montos establecidas en el contrato de crédito con HSBC México, S. A. (HSBC) y Scotiabank Inverlat, S. A. (Scotiabank) indicado con el inciso ii anterior. Dicho incumplimiento se originó por deuda adicional contratada con HSBC para financiar la adquisición de DASI. Durante abril 2020, HSBC y Scotiabank proporcionaron a la Entidad dispensa correspondiente al 31 de diciembre de 2019.

b. Conciliación de las obligaciones derivadas de las actividades de financiamiento

La tabla que se presenta a continuación detalla los cambios en los pasivos de la Entidad que surgen de las actividades de financiamiento, incluyendo cambios tanto en efectivo como en equivalente de efectivo y efectivo restringido. Los pasivos que surgen de actividades de financiamiento son aquellos para los cuales los flujos de efectivo fueron, o los flujos futuros serán, clasificados en el estado consolidado de flujos de efectivo de la Entidad como flujos de efectivo de actividades de financiamiento.

	01/01/19	FINANCIAMIENTO DE FLUJO DE EFECTIVO (i)	OTROS (ii)	ADQUIRIDO EN COMBINACIÓN DE NEGOCIOS	31/12/19
Préstamos de instituciones financieras y otros	\$ 709,152	191,835	\$ -	\$ 284,323	\$ 1,185,310
Pasivos por arrendamiento	\$ 1,420,857	(314,132)	90,364	116,917	1,314,006

	01/01/18	FINANCIAMIENTO DE FLUJO DE EFECTIVO (i)	ADQUIRIDO EN COMBINACIÓN DE NEGOCIOS	31/12/18
Préstamos de instituciones financieras y otros	\$ 854,039	\$ (144,887)	\$ -	\$ 709,152

- (i) Los flujos de efectivo procedentes de préstamos bancarios constituyen el importe neto de los ingresos procedentes de préstamos y pagos de préstamos en el estado de flujos de efectivo. Los flujos de efectivo relacionados a pasivos por arrendamiento representan los pagos de arrendamiento e interés presentados en el estado de flujos
- (ii) Representa el importe neto de intereses devengados por arrendamientos y altas y bajas de arrendamiento

14. GASTOS ACUMULADOS

Los gastos acumulados se integran como sigue:

	GASTOS DE OPERACIÓN	REGALÍAS	OTROS BENEFICIOS A EMPLEADOS	RENTAS	OTROS	TOTAL
Saldos al 31 de diciembre de 2018	\$ 79,556	\$ 8,867	\$ 51,015	\$ 38,367	\$ 3,917	\$ 181,722
Incremento por adquisición de negocios	4,320	-	6,887	-	-	11,207
Incrementos	1,081,598	189,156	179,313	131,949	24,290	1,606,306
Pagos	(1,052,869)	(189,402)	(198,018)	(129,850)	(27,079)	(1,597,218)
Saldos al 31 de diciembre de 2019	\$ 112,605	\$ 8,621	\$ 39,197	\$ 40,466	\$ 1,128	\$ 202,017

	GASTOS DE OPERACIÓN	REGALÍAS	OTROS BENEFICIOS A EMPLEADOS	RENTAS	OTROS	TOTAL
Saldos al 31 de diciembre de 2017	\$ 108,130	\$ 8,401	\$ 32,186	\$ 33,705	\$ 4,220	\$ 186,642
Incrementos	1,085,974	180,450	168,461	106,763	17,760	1,559,408
Pagos	(1,114,548)	(179,984)	(149,632)	(102,101)	(18,063)	(1,564,328)
Saldos al 31 de diciembre de 2018	\$ 79,556	\$ 8,867	\$ 51,015	\$ 38,367	\$ 3,917	\$ 181,722

Los gastos acumulados incluyen servicios públicos, principalmente gastos de: agua, luz, gas y otros relacionados con la operación de restaurantes.

Los incrementos y aplicaciones en los gastos acumulados fueron determinados considerando los créditos y débitos de las cuentas contables, los cuales difieren de los usos y aplicaciones reales en estas cuentas.

15. CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR

Las cuentas por pagar a proveedores comprenden principalmente montos pendientes por compras comerciales y costos continuos.

La administración considera que el valor en libros de las cuentas por pagar comerciales se aproxima a su valor razonable.

16. IMPUESTOS A LA UTILIDAD

La Entidad está sujeta al Impuesto Sobre la Renta (ISR). Conforme a la Ley de ISR la tasa para 2019 y 2018 fue el 30% y continuará al 30% para años posteriores. Durante el ejercicio de 2016 las autoridades determinaron un ISR por desconsolidación omitido derivado de diferencias de criterio en el cálculo del mismo por \$49,127, el cual fue reconocido en los resultados del ejercicio 2016. El saldo remanente de ISR por desconsolidación se pagará en parcialidades de la siguiente manera:

AÑO	MONTO A PAGAR
2020	\$ 6,451
2021	6,451
2022 y posteriores	12,901
	\$ 25,803

a. Impuestos a la utilidad reconocidos en los resultados

	2019	2018
Impuesto causado		
Impuesto causado del ejercicio	\$ 69,805	\$ 49,227
Impuesto diferido	(41,556)	(44,113)
	\$ 28,249	\$ 5,114
ISR diferido registrado en OCI	\$ 7,060	\$ (7,061)

b. La tasa efectiva de ISR para el año fiscal 2019 y 2018 difiere de la tasa estatutaria como sigue:

	2019	2018
Tasa legal	30%	30%
Gastos no deducibles	(19)	(12)
Efecto de pérdidas fiscales no reconocidas	(64)	(43)
Efectos de inflación	32	20
Tasa efectiva	(21)	(5)

c. Los principales conceptos que originan el saldo de ISR diferido son:

	2019	2018
Activos diferidos:		
Pérdidas fiscales por amortizar, neta de reserva por valuación	\$ 282,267	\$ 296,436
Inmuebles, contenidos y equipo	98,415	98,674
Provisiones	62,099	66,824
Beneficios a los empleados	43,508	21,015
Anticipos de clientes	3,191	3,454
Otros	-	757
Activos diferidos	489,480	487,160
Activos por derecho de uso	(3,218)	-
Pasivos diferidos - Pagos anticipados	(3,447)	(5,981)
Activo diferido, neto	\$ 482,815	\$ 481,179

- d. Para evaluar la recuperación de los activos diferidos, la Administración considera la probabilidad de que una parte o el total de ellos, no se recupere. La realización final de los activos diferidos depende de la generación de utilidad gravable en los períodos en que son deducibles las diferencias temporales. Al llevar a cabo esta evaluación, la Administración considera la reversión esperada de los pasivos diferidos, las utilidades gravables proyectadas y las estrategias de planeación.

Al 31 de diciembre de 2019, las pérdidas fiscales por amortizar vencen como se menciona a continuación:

AÑOS	IMPORTE ACTUALIZADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 PÉRDIDAS FISCALES POR AMORTIZAR
2021	\$ 9,399
2022	79,752
2023	104,562
2024	102,143
2025	134,196
2026	188,052
2027	218,516
2028	264,339
2029	379,051
	\$ 1,480,010

Debido a que se deterioraron las circunstancias consideradas para evaluar la recuperación del beneficio de las pérdidas fiscales por amortizar, en 2019 se incrementó la estimación para valuación del beneficio de las pérdidas fiscales por amortizar por \$92,339, con cargo a los resultados del ejercicio quedando la reserva al 31 de diciembre de 2019 en \$161,736.

17. INSTRUMENTOS FINANCIEROS DERIVADOS

Swaps de tasas

CONTRAPARTE	NOCIONAL	CONDICIONES BÁSICAS	2019		2018	
			VALOR RAZONABLE	PROPORCIÓN EFICAZ EN OTRAS PARTIDAS INTEGRALES	VALOR RAZONABLE	PORCIÓN EFICAZ EN OTRAS PARTIDAS INTEGRALES
HSBC y Scotiabank	536,732	7.055 y 7.685 de tasa pasiva con fecha de vencimiento el 4 de octubre del 2023	\$ (6,039)	\$ (15,035)	\$ 18,043	\$ 21,106

Adicionalmente se tiene opciones con Scotiabank y HSBC las cuales no fueron designadas como cobertura generándose un pasivo por \$53 y \$3,860 en 2019 y 2018, respectivamente.

Los efectos por ineficiencias que se reconocieron en los resultados del ejercicio ascendieron a \$5,236 y \$1,451 en 2019 y 2018, respectivamente.

18. BENEFICIOS A EMPLEADOS

La Entidad tiene un plan que cubre la prima de antigüedad, que consiste en un pago único de 12 días por cada año trabajado con base al último sueldo, limitado al doble del salario mínimo establecido por ley. El beneficio por retiro consiste en un monto equivalente a tres meses del salario para efectos del cálculo más veinte días del mismo por cada año de servicio acreditable. Para el cálculo de los beneficios por retiro se considera el último sueldo base que el empleado perciba a la fecha de su salida. El pasivo relativo y el costo anual de beneficios se calculan por actuario independiente conforme a las bases definidas en los planes, utilizando el método de crédito unitario proyectado.

a. Saldo de pasivos reconocidos de obligaciones por beneficios definidos (OBD)

	2019	2018
Valor presente de las obligaciones sin fundear	\$ 145,026	\$ 70,051
Pasivo reconocido de obligaciones por beneficios definidos (OBD)	145,026	70,051
Total de pasivo reconocido en el estado de situación financiera	\$ 145,026	\$ 70,051

b. Movimiento en el valor presente de las obligaciones por beneficios definidos (OBD)

	2019	2018
OBD al 1º. de enero	\$ 70,051	\$ 64,104
Beneficios pagados	(853)	-
Adquirido en combinación de negocios	53,435	-
Costo laboral del servicio actual y costo financiero	14,258	8,376
Pérdidas actuariales reconocidas en la cuenta de utilidad integral/utilidad neta OCI (cuenta de capital)	8,135	(2,429)
Saldo OBD al 31 de diciembre	\$ 145,026	\$ 70,051

c. Los supuestos principales usados para propósitos de las valuaciones actuariales son las siguientes:

	VALUACIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DE	
	2019 %	2018 %
Tasa de descuento	7.2%	9%
Tasa esperada de incremento salarial	5.5%	5.5%
Tasa de incremento en los niveles de sueldo mínimos	5%	5%

Los supuestos sobre la mortalidad futura se basan en estadísticas publicadas y en tablas de mortalidad. En la actualidad, la edad de retiro en México es de 65 años.

d. Análisis de sensibilidad

Cambios razonablemente posibles en las suposiciones actuariales relevantes a la fecha del estado de situación financiera, siempre que las otras suposiciones se mantuvieran constantes, habrían afectado la obligación por beneficios en los importes mencionados a continuación:

	2019	2018
Tasa de descuento (cambio de +-1%)	\$ 953	\$ 2,244
Futuros incrementos salariales (cambio de +-0.5%)	628	1,348

19. INSTRUMENTOS FINANCIEROS

a. Categorías de instrumentos financieros

	NIVEL	2019	2018
Activos financieros:			
Efectivo, equivalentes de efectivo y efectivo restringido	1	\$ 209,593	\$ 240,212
Cuentas por cobrar a clientes	2	117,452	60,440
Instrumentos financieros derivados	2	-	18,043
Pasivos financieros:			
Cuentas por pagar a proveedores	2	\$ 286,927	\$ 229,831
Cuentas por pagar a partes relacionadas	26	71,484	-
Anticipo de clientes	2	10,638	11,605
Costo amortizado -Préstamos bancarios	2	1,185,310	709,152
Instrumentos financieros derivados	2	6,092	3,860

- Valuaciones a valor razonable

Los instrumentos financieros que se valúan a valor razonable o que se revela su valor razonable se agrupan en niveles del 1 al 3, con base en el grado al que el valor razonable es observable, como sigue:

- Nivel 1: las valuaciones a valor razonable son aquellas derivadas de los precios cotizados (no ajustados) en los mercados activos para pasivos o activos idénticos, en este nivel se encuentran valuados efectivo, equivalentes y efectivo restringido;
- Nivel 2: las valuaciones a valor razonable son aquellas derivadas de indicadores distintos a los precios cotizados incluidos dentro del Nivel 1, que son observables para el activo o pasivo, bien sea directamente (es decir como precios) o indirectamente (es decir que derivan de los precios); y
- Nivel 3: las valuaciones a valor razonable son aquellas derivadas de las técnicas de valuación que incluyen los indicadores para los activos o pasivos, que no se basan en información observable del mercado (indicadores no observables).

La Entidad determina los valores razonables de los instrumentos financieros derivados calculando los flujos de efectivo futuros. Dichos flujos son posteriormente descontados a valor presente con una tasa de interés (curva), la cual está acorde a la divisa de dichos flujos de efectivo. El valor razonable de las opciones se determina utilizando la metodología Black & Scholes utilizado para valorar opciones de tasa, en estilo de opción europea.

b. Objetivos de la administración del riesgo financiero

La función de Tesorería Corporativa de la Entidad ofrece servicios a los negocios, coordina el acceso a los mercados financieros nacionales, supervisa y administra los riesgos financieros relacionados con las operaciones del Grupo a través de los informes internos de riesgo, los cuales analizan las exposiciones por grado y la magnitud de los riesgos. Estos riesgos incluyen el riesgo de mercado (incluyendo el riesgo cambiario, riesgos en las tasas de interés a valor razonable y riesgo en los precios), riesgo de crédito, riesgo de liquidez y riesgo de la tasa de interés del flujo de efectivo.

El Grupo busca minimizar los efectos de estos riesgos utilizando instrumentos financieros derivados para cubrir las exposiciones de riesgo si fuera necesario. El uso de los derivados financieros se rige por las políticas del Grupo aprobadas por el Consejo de Administración, las cuales proveen principios escritos sobre el riesgo cambiario, riesgo de las tasas de interés, riesgo de crédito, el uso de instrumentos financieros derivados y no derivados y la inversión de exceso de liquidez. La Entidad no suscribe o negocia instrumentos financieros para fines especulativos. Durante 2017 la Entidad contrato los instrumentos financieros derivados que se describen en la nota 14 de cobertura para tasa de interés.

c. Riesgo de mercado

Las actividades de la Entidad la exponen principalmente a riesgos financieros como son los movimientos en los tipos de cambio y a tasas de interés. La Entidad suscribe una variedad de instrumentos financieros derivados para manejar su exposición al riesgo en tasas de interés, incluyendo:

- Swaps de tasas de interés para mitigar el riesgo del aumento de las tasas de interés; y
- Contratos de opciones de tasa de interés (CAPS).

Las exposiciones al riesgo del mercado se valúan usando análisis de sensibilidad.

No ha habido cambios en la exposición del Grupo a los riesgos del mercado o la forma como se administra y valúan estos riesgos.

d. Administración del riesgo cambiario

La Entidad realiza transacciones denominadas en moneda extranjera; en consecuencia, se generan exposiciones a fluctuaciones en el tipo de cambio. Las exposiciones en el tipo de cambio son manejadas dentro de los parámetros de las políticas aprobadas.

Los valores en libros de los activos y pasivos monetarios denominados en moneda extranjera al final del período sobre el que se informa son los siguientes:

	2019	2018
Activos financieros en dólares estadounidenses	2,320	6,343
Pasivos financieros en dólares estadounidenses	(2,789)	(613)
Exposición neta	US\$ (469)	US\$ 5,730

Los tipos de cambio, en pesos, vigentes a la fecha de los estados financieros consolidados adjuntos y a la fecha del dictamen fueron como sigue:

	31 DE DICIEMBRE DE 2019	27 DE ABRIL DE 2020
Dólar estadounidense, bancario	\$ 18.872	\$ 24.2853

- Análisis de Sensibilidad al Tipo de Cambio

La Entidad ha considerado que los efectos en los valores (activos y pasivos) por cambios razonables en los tipos de cambio por un decremento/incremento del 10% del peso contra el dólar sobre las partidas monetarias pendientes al 31 de diciembre de 2019, sería de una pérdida/utilidad cambiaria de aproximadamente \$12,149.

e. Administración del riesgo de tasas de interés

La Entidad se encuentra expuesta a riesgos en tasa de interés debido a que las entidades en el Grupo obtienen préstamos a tasas de interés variable. Este riesgo es manejado por el Grupo con el uso de contratos swap de tasa de interés ver nota 14.

Las exposiciones del Grupo a las tasas de interés de los activos y pasivos financieros se muestran a continuación:

Análisis de sensibilidad para las tasas de interés

Los siguientes análisis de sensibilidad han sido determinados con base en la exposición a las tasas de interés para los instrumentos no derivados al final del período sobre el que se informa. Al momento de informar internamente al personal clave de la Administración sobre el riesgo en las tasas de interés, se utiliza un incremento o decremento de 5%, lo cual representa la evaluación de la Administración sobre el posible cambio razonable en las tasas de interés.

Si las tasas de interés hubieran estado 50 puntos base por encima/por debajo y todas las otras variables permanecieran constantes:

AÑO	SENSIBILIDAD+/-	VARIACIÓN EN EL GASTO POR INTERESES
2019	5%	\$ 3,121
2018	5%	3,495

Esto es principalmente atribuible a la exposición de la Entidad a las tasas de interés sobre sus préstamos a tasa variable.

La exposición del Grupo y las calificaciones de crédito de sus contrapartes se supervisan continuamente y el valor acumulado de las transacciones concluidas se distribuye entre las contrapartes aprobadas. La exposición de crédito es controlada por los límites de la contraparte que son revisadas y aprobadas anualmente. Las cuentas por cobrar a clientes están compuestas principalmente por los pagos con tarjeta de crédito en cada uno de los restaurantes. La evaluación continua del crédito se realiza sobre la condición financiera de las cuentas por cobrar.

- **Contratos swap de tasa de interés**

De acuerdo a los contratos swap de tasa de interés, la Entidad acuerda intercambiar la diferencia entre los importes de la tasa de interés fija y variable calculados sobre los importes de capital nocional acordado. Dichos contratos le permiten a la Entidad mitigar el riesgo de cambio en tasas de interés sobre el valor razonable de deuda emitida a interés fijo y las exposiciones al flujo de efectivo sobre deuda emitida a tasa de interés fijo. El valor razonable de swaps de tasa de interés al final del periodo sobre el que se informa se determina descontando los flujos de efectivo futuros utilizando las curvas al final del periodo sobre el que se informa y el riesgo de crédito inherente en el contrato. La tasa de interés promedio se basa en los saldos vigentes al final del periodo sobre el que se informa.

Administración del riesgo de crédito

El riesgo de crédito se refiere al riesgo de que una de las partes incumpla con sus obligaciones contractuales resultando en una pérdida financiera para la Entidad. La Entidad ha adoptado una política de únicamente involucrarse con partes solventes y obtener suficientes colaterales, cuando sea apropiado, como forma de mitigar el riesgo de la pérdida financiera ocasionada por los incumplimientos. La Entidad únicamente realiza transacciones con entidades que cuentan con una calificación de riesgo equivalente al grado de inversión o superior. Esta información la suministran agencias calificadoras independientes y, de no estar disponible, la Entidad utiliza otra información financiera pública disponible y sus propios registros comerciales para calificar a sus principales clientes. La exposición de la Entidad y las calificaciones de crédito de sus contrapartes se supervisan continuamente y el valor acumulado de las transacciones concluidas se distribuye entre las contrapartes aprobadas. La exposición de crédito es controlada por los límites de la contraparte que son revisadas y aprobadas anualmente por el comité de administración de riesgos.

Garantías tomadas y otras mejoras crediticias

El Grupo no mantiene ningún tipo de garantía ni otras mejoras crediticias para cubrir sus riesgos de crédito asociados a los activos financieros.

f. Administración del riesgo de liquidez

El Consejo de Administración tiene la responsabilidad final de la administración de riesgo de liquidez, y ha establecido un marco apropiado para la administración de este riesgo y para la administración del financiamiento a corto, mediano y largo plazo, y los requerimientos de administración de la liquidez. La Entidad administra el riesgo de liquidez manteniendo reservas adecuadas, facilidades bancarias y para la obtención de créditos, mediante la vigilancia continua de los flujos de efectivo proyectados y reales, y conciliando los perfiles de vencimiento de los activos y pasivos financieros y los proyectos de inversión de la empresa.

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, los pasivos circulantes exceden a sus activos circulantes, por lo que la Entidad está en búsqueda e implementación continua de herramientas con instituciones financieras que ayuden la optimización del capital de trabajo e incrementen la liquidez de la Entidad, como lo es el factoraje u otros créditos.

Tablas de riesgo de interés y liquidez

Las tablas que se muestran a continuación, detallan el vencimiento contractual restante de la Entidad para sus pasivos financieros con períodos de pago acordados. Las tablas han sido diseñadas con base en los flujos de efectivo no descontados de los pasivos financieros con base en la fecha más reciente en la cual la Entidad deberá hacer pagos. Las tablas incluyen sólo los flujos de efectivo de capital. El vencimiento contractual se basa en la fecha mínima en la cual la Entidad deberá hacer el pago:

	MÁS DE 1 MESES A 1 AÑO	MÁS 1 AÑO A MÁS	TOTAL
31 de diciembre de 2019			
Sin intereses, proveedores, acreedores, impuestos y provisiones	\$ 602,806	\$ 55,094	\$ 657,900
Instrumentos a tasa de interés variable - Préstamos bancarios	633,462	551,848	1,185,310
	\$ 1,236,268	\$ 606,9429	\$ 1,843,210
31 de diciembre de 2018			
Sin intereses, proveedores, acreedores, impuestos y provisiones	\$ 468,563	\$ 25,803	\$ 494,366
Instrumentos a tasa de interés variable - Préstamos bancarios	155,135	554,017	709,152
	\$ 623,698	\$ 579,820	\$ 1,203,518

g. Valor razonable de los instrumentos financieros pasivos a costo amortizado

Excepto por lo que se detalla en la siguiente tabla, la administración considera que los valores en libros de los activos y pasivos financieros reconocidos al costo amortizado en los estados financieros, se aproxima a su valor razonable:

	2019		2018	
	VALOR EN LIBROS	VALOR RAZONABLE	VALOR EN LIBROS	VALOR RAZONABLE
Préstamos bancarios e intereses	\$ 1,185,310	\$ 1,188,903	\$ 709,152	\$ 715,217

- Técnicas de valuación y supuestos aplicados para propósitos de determinar el valor razonable

- El valor razonable de los préstamos bancarios se determina de conformidad con modelos de determinación de precios de aceptación general, que se basan en el análisis del flujo de efectivo descontado utilizando insumos observables en el mercado y cotizaciones para instrumentos similares

Los swaps de tasas de interés se valúan al valor presente de los flujos de efectivo futuros estimados y descontados con base en las curvas de rendimiento aplicables derivados de las tasas de interés cotizadas. Los caps de tasa de interés se valúan mediante el método de valuación utilizado para el cálculo de las Opciones, la fórmula de Black Scholes, la cual utiliza una ecuación diferencial que encuentra dentro de sus variables el valor spot del subyacente, tiempo al vencimiento, volatilidad del precio, tasa de interés nacional y tasa de interés extranjera. Ambas valuaciones son Nivel 2.

h. Administración del riesgo de capital

La Entidad administra su capital para asegurar que todas las subsidiarias estarán en capacidad de continuar como negocio en marcha mientras que maximizan el rendimiento a sus accionistas a través de la optimización de los saldos de deuda y capital. La estrategia general de la Entidad no ha sido modificada en comparación en 2018.

La estructura de capital de la Entidad consiste en la deuda neta (los préstamos bancarios como se detalla en la Nota 13 compensados por saldos de efectivo y bancos) y el capital de la Entidad (compuesto por capital social suscrito y exhibido, reserva legal, prima en suscripción de acciones y utilidades integrales acumuladas como se revela en la Nota 20).

La Entidad está sujeta a un requerimiento mínimo de capital consolidado por préstamos bancarios.

Índice de endeudamiento-

El índice de endeudamiento del período sobre el que se informa es el siguiente:

	2019	2018
Préstamos bancarios (i)	\$ 1,185,310	\$ 709,152
Intereses por pagar (iii)	10,989	4,917
(-) Efectivo, equivalentes de efectivo y efectivo restringido	(209,593)	(240,212)
Deuda neta	986,706	473,857
Capital contable (ii)	\$ 1,180,984	\$ 1,069,749
Índice de deuda neta a capital contable	84%	44%

- (i) La deuda se define como préstamos a largo y corto plazo e intereses, como se describe en la nota 13.
- (ii) El capital contable incluye todas las reservas y el capital social del Grupo que son administrados como capital.
- (iii) Los intereses por pagar se registran en provisiones.

20. CAPITAL CONTABLE

Al 31 de diciembre las acciones que integran el capital social, son:

SERIES	2019	2018
Serie "B" Clase I Fijo	249,862,442	249,862,442
Serie "B" Clase II Variable	159,499,614	100,870,378
Total	409,362,056	350,732,820

El capital social está integrado por acciones comunes, nominativas, sin expresión de valor nominal. Al 31 de diciembre de 2019 y 2018 se tienen 431,573,288 y 350,732,820 respectivamente acciones de la serie "B" serie única. El capital variable no deberá exceder de 10 veces el monto de la parte mínima fija del capital social.

Como se menciona en la nota 1 y 12, el 29 de noviembre de 2019, la Entidad adquirió a DASI y parte de la contraprestación fue pagada a través de la entrega 58,629,236 acciones ordinarias emitidas para este propósito en Asamblea General Extraordinaria del 9 de octubre de 2019 por lo tanto, el capital social de la Entidad incremento en 58,629,236 acciones y por un monto de \$292,255 al 31 de diciembre de 2019.

De igual forma en la Asamblea General Extraordinaria del 9 de octubre de 2019 se aprobó la emisión de 15,511,638 acciones de la serie "B" que aún no han sido capitalizadas y forma parte de la contraprestación contingente y por lo tanto no están en circulación.

Con fecha 26 de febrero de 2018 en Asamblea General Extraordinaria se aprobó el aumento de capital por 100,870,378 acciones de la serie "B" por un monto de \$464,880. Dicha transacción tuvo un costo financiero de \$15,864.

Las acciones pueden ser adquiridas por personas físicas o morales, nacionales o extranjeras, debiendo observarse en todo caso las disposiciones aplicables de la Ley de Inversión Extranjera. Las acciones tienen derecho a un voto y confieren a sus titulares los mismos derechos y obligaciones.

- Conforme a la Ley General de Entidades Mercantiles, la utilidad neta de cada año está sujeta a una aplicación de por lo menos el 5% para incrementar la reserva legal hasta que ésta alcance el 20% del capital social. La reserva legal puede capitalizarse, pero no debe repartirse a menos que se disuelva la Entidad y debe ser reconstituida cuando disminuya por cualquier motivo.
- La distribución del capital contable, excepto por los importes actualizados del capital social aportado y de las utilidades retenidas fiscales, causará el ISR a cargo de la Entidad a la tasa vigente al momento de la distribución. El impuesto que se pague por dicha distribución, se podrá acreditar contra el ISR del ejercicio en el que se pague el impuesto sobre dividendos y en los dos ejercicios inmediatos siguientes, contra el impuesto del ejercicio y los pagos provisionales de los mismos.

21. OTRAS PARTIDAS DEL RESULTADO INTEGRAL

	2019	2018
Coberturas	\$ (15,035)	\$ 21,106
Beneficios a empleados	(8,498)	2,429
Impuesto a la utilidad de los otros resultados integrales	7,060	(7,061)
Total	\$ (16,473)	\$ 16,474

22. UTILIDAD POR ACCIÓN

	2019	2018
Perdida básica y diluida por acción	\$ (0.4619)	\$ (0.3421)

La pérdida del año y el número promedio ponderado de acciones ordinarias utilizado en el cálculo de la utilidad básica por acción son los siguientes:

	2019	2018
Perdida del año atribuible a los propietarios de la controladora	\$ (164,547)	\$ (114,610)
Promedio ponderado de acciones para efectos de las utilidades básicas por acción	356,194,173	334,980,460

23. COSTO DE VENTAS

	2019	2018
Alimentos y bebidas	\$ 822,581	\$ 771,401
Sueldos y remuneraciones	162,409	185,054
Depreciación de activos por derechos de uso	128,555	-
Rentas	14,287	164,554
Depreciación y amortización	82,926	79,044
Servicios públicos	66,279	65,441
Otros	56,494	28,543
Total	\$ 1,333,531	\$ 1,294,037

24. GASTOS DE OPERACIÓN

	2019	2018
Sueldos y remuneraciones	\$ 606,334	\$ 560,907
Rentas	130,818	281,403
Depreciación de activos por derechos de uso	113,456	-
Depreciación y amortización	154,293	175,928
Servicios públicos	106,435	98,234
Regalías	88,697	84,668
Mantenimiento	22,009	21,772
Promoción y publicidad	70,062	54,467
Otros	274,863	255,759
Total	\$ 1,566,967	\$ 1,533,138

25. OTROS INGRESOS (GASTOS), NETO

	2019	2018
Pérdida en venta y bajas de activo fijo por cierre de unidades, neto	\$ (15,488)	\$ (35,948)
Otros ingresos, neto	40,275	54,827
Total	\$ 24,787	\$ 18,879

26. TRANSACCIONES CON PARTES RELACIONADAS

a. Remuneraciones al personal clave de la Administración

Los miembros claves de la Administración recibieron remuneraciones durante 2019 y 2018, por \$108,104 y \$91,902, respectivamente, los cuales se encuentran incluidos dentro del concepto de sueldos y remuneraciones en los costos de venta y gastos de operación.

b. Cuenta por pagar a accionistas

Como se menciona en la nota 1 y 12, el 29 de noviembre de 2019 la Entidad adquirió a DASI y parte de la contraprestación fue pagada a través de la emisión de acciones ordinarias, por lo tanto, los anteriores accionistas de DASI se convirtieron en socios minoritarios de la Entidad. Al 31 de diciembre de 2019 hay una cuenta por pagar en efectivo con los anteriores accionistas de DASI por \$71,044 pagadera en 23 mensualidades.

c. Las transacciones con partes relacionadas efectuadas en el curso normal de sus operaciones, son como sigue:

	2019	2018
Egresos por regalías:		
Guajardo Tijerina Elsa Gabriela	\$ 7,977	\$ 7,659
Empresas Grupo Los Almendros, S. A. de C. V.	238	376
	\$ 8,215	\$ 8,035
Gasto por arrendamiento:		
Guajin, S. A. de C. V.	\$ 14,076	\$ 14,259
Comercial Anvar, S. A. de C. V.	4,300	4,122
	\$ 18,376	\$ 18,381
Honorarios al consejo de administración	\$ 2,029	\$ 1,859

27. HECHOS POSTERIORES

A finales de diciembre de 2019, surgió a nivel mundial un brote de una nueva cepa de coronavirus (COVID-19), derivado de esto ha habido mandatos de autoridades federales, estatales y locales que requieren el cierre forzoso de negocios dedicados a actividades no esenciales. Debido a la importancia del tema, la Entidad prioriza la salud y la seguridad de sus clientes, empleados y las comunidades en las que opera y cumple con todas las regulaciones y medidas definidas por las autoridades en todas las geografías en las que opera.

A continuación, se describen las medidas financieras y operativas que se estarán implementando para contrarrestar los efectos negativos que indudablemente traerá consigo el COVID-19 y para preservar la flexibilidad financiera de la Entidad. No se está calculando alguna estimación contable debido a la imposibilidad de evaluar o estimar de forma fiable todos los potenciales efectos futuros que esta emergencia pudiera generar debido al poco tiempo transcurrido y las numerosas incertidumbres derivadas de esta situación extraordinaria de emergencia sanitaria, sin embargo, en lo que respecta a la determinación del valor recuperable de los activos, la plusvalía, activos por impuestos diferidos y otros activos intangibles, y sobre los plazos inicialmente previstos de recuperación de los mismos, así como el cumplimiento de razones financieras incluidas en los contratos de préstamo a largo plazo, la Entidad no vislumbra algún problema hacia adelante ya que la coyuntura mencionada espera que solo afecte este año y no afecte el resto de las proyecciones de los siguientes años y se han tenido negociaciones con los acreedores para en caso de ser necesario obtener dispensas por incumplimiento de razones financieras incluidas en los contratos de préstamo a largo plazo.

- A la fecha de emisión de los Estados Financieros, en línea con los mandatos de los gobiernos, se han cerrado temporalmente establecimientos prácticamente en todo el territorio nacional. El 64% de los puntos de venta permanecen abiertos, siguiendo estrictos protocolos de higiene y distanciamiento social.
- Maximizar las ventas de las unidades de negocios que permanecen abiertas para apoyar a los clientes de la Entidad a través de los formatos de entrega a domicilio.
- Se suspenden hasta nuevo aviso los proyectos de expansión y remodelación (CAPEX) y se restringe el uso de CAPEX de mantenimiento para lo indispensable.
- Se están reduciendo los gastos generales con efecto inmediato.
- Los contratos con terceros no esenciales serán reevaluados.
- La inversión en medios y publicidad se reducirán, asignándose solo a proyectos prioritarios.
- El capital de trabajo se gestionará de forma extremadamente estricta.
- Se están renegociando las rentas en nuestros mercados clave y buscando exenciones para los meses sin operaciones.
- Se están renegociando los pagos de regalías.
- Se cerró un acuerdo de prestación de servicios de personal temporal con una tienda de autoservicio lo que permitirá utilizar personal de unidades con baja actividad o cerradas temporalmente.
- Un contrato con una institución financiera está en proceso de revisión para la adquisición de una línea de crédito adicional.
- Se están negociando con una institución financiera para refinanciar los préstamos a largo plazo.
- En el aspecto financiero, la Entidad tiene una liquidez significativa para mantenerse durante la segunda mitad de 2020 y pagar los intereses de deuda pendientes, incluso suponiendo una operación disminuida.

Con las acciones decisivas que se están tomando a la fecha de emisión de los estados financieros consolidados, la Entidad espera una recuperación sostenida en cuanto la emergencia finalice.

28. APROBACIÓN DE LA EMISIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

Los estados financieros consolidados adjuntos fueron autorizados para su emisión el 27 de abril de 2020, por el Vicepresidente de Finanzas Lic. Alejandro Elizondo Rodríguez y por Director de Contraloría C. P. Fernando Reyes Caballero, consecuentemente estos no reflejan los hechos ocurridos después de esa fecha, y están sujetos a la aprobación de la asamblea ordinaria de accionistas de la Entidad, quien puede decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley del Mercado de Valores.

* * *



GRI 102-3, 102-5, 102-53

Dirección de Marketing
Bernardo Castro

bcastro@cmr.mx

CMR, S. A. B. de C. V.

Oficinas Corporativas

Reforma 222 piso 14, Col. Juárez
06600 Ciudad de México

Tel. (52) 55 5263-6900

<http://www.cmr.mx/>



Informe Anual Integrado 2019