

En el camino correcto

Informe anual



Contenido

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



Mensaje del Presidente del Consejo de Administración y del Presidente Ejecutivo

Durante 2021 continuamos navegando un entorno económico y social complejo debido a la pandemia por COVID-19. La economía mexicana mostró una ligera recuperación con respecto a 2020, con el PIB anual aumentando 5.0%¹, después de algunos de los meses más difíciles en las últimas décadas. El país mantuvo una buena estabilidad financiera y fiscal² durante el año; la industria restaurantera se ha reactivado gradualmente; y a pesar de la volatilidad de la moneda mexicana, el peso logró una destacada recuperación.

Enfrentamos desafíos como la creciente inflación y limitaciones en las cadenas de abastecimiento; sin embargo, superamos el entorno macroeconómico retador y demostramos la resiliencia de nuestro modelo de negocio y portafolio de marcas diversificadas, resultando en un desempeño financiero y operativo sólido.

¹ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)

² Según reportes de estabilidad financiera del Banco de México

Debido a la gestión efectiva de control de gastos y transformación acelerada que tuvimos durante el año, logramos desarrollar estrategias adaptadas a los nuevos hábitos de consumo y capitalizar las oportunidades del mercado.

Uno de los hitos más importantes durante 2021 fue la consolidación total de Grupo DASI a CMR, integrando por completo las operaciones a una sola plataforma tecnológica y unificando los procesos. Hemos replanteado nuestra estructura para optimizar la rentabilidad, capitalizar el talento y fortalecer la fusión de los negocios.



La nueva normalidad exige nuevas y mejores ofertas gastronómicas, por lo cual continuamos nuestros esfuerzos en los canales *Off-premise* de servicio a domicilio y To-Go. Concluimos la integración de las plataformas de servicio a domicilio directamente a los puntos de venta, con lo cual mejoramos los tiempos de entrega, logramos eficiencias operativas y brindamos excelentes experiencias de marca aun cuando los invitados están a distancia a través de los menús más adecuados.

Además, buscamos volver a atraer a los invitados a los restaurantes y brindar experiencias gastronómicas de primer mundo *on-premise*, por lo cual durante el año lanzamos diversas campañas, promociones y estrategias de innovación que cubrieron las expectativas de encuentro social de los invitados y aumentaron las ventas y la rentabilidad de las marcas.

Continuamos desarrollando respuestas de acuerdo con las necesidades y patrones de consumo de los invitados, sin perder de vista las mejoras en la rentabilidad, por lo cual hemos creado nuevas fuentes de ingresos a través de marcas virtuales y *Dark Kitchens*, las cuales producen desde las instalaciones de CMR existentes y venden únicamente en servicio a domicilio.

Después de un año extremadamente complicado, Fundación CMR reactivó sus operaciones para combatir la desnutrición y la anemia infantil, apoyando a las organizaciones presentes en las comunidades. Logramos una recaudación por campañas de \$37.8 millones de pesos y la entrega de más de un millón de comidas nutritivas con la ingesta diaria recomendada distribuidas diariamente a través de nuestras organizaciones aliadas, beneficiando a más de 12 mil niños.

En CMR nos concentramos en identificar y aprovechar las oportunidades para crecer y mejorar, manejando la crisis de la mejor manera posible. Demostramos nuestra resiliencia y capacidad de adaptación una vez más, logrando un progreso significativo; sin embargo, sabemos que existen grandes desafíos en los próximos años mientras el mundo continúa lidiando con el COVID-19. Iniciamos 2022 con optimismo y con una estrategia definida para alcanzar nuestras metas de rentabilidad y continuar brindando las mejores experiencias gastronómicas a nuestros invitados.

Gracias a nuestros fundamentos sólidos y a los esfuerzos por cumplir nuestra visión de traer a México lo mejor del mundo y compartir con el mundo lo mejor de México, hemos demostrado que somos realmente diferentes de cualquier compañía; nuestros resultados y métricas prueban que contamos con un equipo experimentado, disciplina de costos y un gran enfoque en los objetivos a largo plazo, lo cual nos hace un negocio rentable y capaz de perdurar; por ello somos capaces de contribuir a la nueva normalidad y al bienestar de la sociedad.

La resiliencia demostrada por los miembros de equipo, ejecutivos, miembros del Consejo y todas las personas que forman parte de CMR este año fue extraordinaria; sin ellos, nuestros logros en el año no habrían sido posibles. Quiero agradecer de manera muy especial a todos ellos.

Joaquín Vargas Guajardo
Presidente del Consejo de Administración

Joaquín Vargas Mier y Terán
Presidente Ejecutivo - Director General



CMR

en cifras

MXN **\$2,667.60**

MILLONES EN INGRESOS OPERATIVOS

MXN **\$46.90**

MILLONES EN INVERSIONES EN ACTIVO FIJO

MXN **\$1,392.90**

MILLONES EN COSTO DE VENTAS

MXN **\$1,253.70**

MILLONES EN GASTOS DE OPERACIÓN

24

ESTADOS CON PRESENCIA EN MÉXICO

4,055

MIEMBROS DE EQUIPO

5

PAÍSES⁴

MXN **\$489.90**

MILLONES EBITDA

141

UNIDADES EN OPERACIÓN³

8.9

MILLONES COMENSALES

14

MARCAS³



³ Incluye 33 unidades propias de Sushi Itto.

⁴ 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.



Somos CMR

3

Somos un operador de restaurantes líder con un portafolio de marcas de prestigio, mediante las cuales ofrecemos una gran diversidad gastronómica para satisfacer a una amplia gama de comensales brindando experiencias extraordinarias.



Marcas propias

20

UNIDADES EN
AEROPUERTOS
(INCLUYENDO FLY
BY WINGS)

03

UNIDADES FUERA
DE AEROPUERTOS



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.

732

MIEMBROS DE EQUIPO

08

ESTADOS

33

UNIDADES + 5
DARK KITCHENS

01

RED DE 117
FRANQUICIAS EN
MÉXICO Y CENTRO
AMÉRICA*



Sushi Itto

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.

674

MIEMBROS DE EQUIPO

05

ESTADOS

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

Bistró Chapultepec

30

MIEMBROS
DE EQUIPO

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

25

MIEMBROS
DE EQUIPO

Ubicado en el Museo Nacional de Antropología de la Ciudad de México, 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.



El Lago

60

MIEMBROS
DE EQUIPO

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.



01

COMISARIATO

Novalimentos

Empresa mexicana que se integró a CMR en 2019, con una historia de más de 30 años, en la producción y comercialización de productos gastronómicos orientales. Es el proveedor exclusivo de la marca Sushi Itto, y además atiende a restaurantes de otras marcas, tiendas de autoservicios, hoteles y cafeterías.

En la planta se elaboran diferentes productos donde sobresalen aderezos, cocteles, sushi y ensaladas con las marcas Itto, Yukai o Alamar.



09
CEDIS

09
ESTADOS

Marcas importadas

Chili's

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.

56

UNIDADES



1,382

MIEMBROS DE EQUIPO

17

ESTADOS

Olive Garden

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.

13

UNIDADES



309

MIEMBROS DE EQUIPO

06

ESTADOS

Red Lobster

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.

03

UNIDADES



72

MIEMBROS DE EQUIPO

01

ESTADOS

The Capital Grille

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.

57

MIEMBROS DE EQUIPO



BAJA CALIFORNIA

WINGS 01

chili's 01

SONORA

WINGS 01

NAYARIT

chili's 01

TLAXCALA

chili's 01

BAJA CALIFORNIA SUR

WINGS 01

SAN LUIS POTOSÍ

chili's 03

CHIHUAHUA

WINGS 01

chili's 03

NUEVO LEÓN

WINGS 02

chili's 19

Olive Garden 03

Fly y WINGS 02

QUERÉTARO

sushiitto 01

Olive Garden 01

COAHUILA

chili's 02

AGUASCALIENTES

chili's 01

VERACRUZ

chili's 02

Olive Garden 01

TAMAULIPAS

chili's 01

QUINTANA ROO

chili's 01

Olive Garden 01

YUCATÁN

chili's 03

CD. DE MÉXICO

WINGS 10

Fly y WINGS 01

Olive Garden 04

RED LOBSTER 02

sushiitto 27

lago 01

BISTRO CHAPULTEPEC 01

MATILDE 01

DEL BOSQUE 01

SALA GASTRONÓMICA 01

Los Alimentos 01

THE CAPITAL 01

NUBE 01

JALISCO

chili's 09

WINGS 03

Olive Garden 01

MICHOACÁN

chili's 01

MORELOS

sushiitto 02

ESTADO DE MÉXICO

sushiitto 06

Olive Garden 01

RED LOBSTER 01

GUANAJUATO

chili's 05

Olive Garden 01

GUERRERO

sushiitto 02

WINGS 01

CHIAPAS

chili's 02

TABASCO

chili's 01



Presencia



Cultura CMR

Nuestra Cultura Organizacional guía todas nuestras acciones para seguir aportando al negocio y lograr el cumplimiento de los tres Resultados Clave: Rentabilidad, Comensales y Miembros de equipo. Por ello, promovemos nuestras Creencias Culturales⁵ en toda la compañía.



NOS HACEMOS CARGO.

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



LA RETRO ES LA CLAVE.

Me enriquezco al dar y recibir retroalimentación.



SORPRENDEMOS A LA REALIDAD.

Uso mi creatividad e inteligencia para encontrar el camino ganador.



UNIDOS HACEMOS MÁS.

Me comunico para lograr los resultados claves.

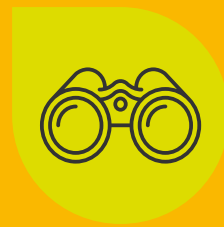


CONSTRUIMOS CONFIANZA.

Por mi transparencia confían en mí.

⁵ Nuestra Visión, Estrategia y Filosofía han sido aprobadas por el Consejo de Administración.

Visión



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

Estrategia



Operar eficientemente las **mejores marcas de restaurantes del país**, desarrollando al mejor equipo y utilizando los diferentes canales operativos en favor del negocio.

Filosofía



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

Modelo de Negocio

4

El Modelo de negocio se enfoca en establecer un balance óptimo entre nuestros Tres Resultados Clave. Por ello, nos esforzamos en aumentar la rentabilidad de la compañía, la satisfacción de los invitados y el bienestar de los miembros de equipo.

**INVITADOS**

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.

**MIEMBROS DE EQUIPO**

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



Nuestra estrategia incluye la diversificación de segmentos, estando presentes en premium, cafeterías y *casual dining*, operando marcas importadas y propias. Con la integración de Grupo DASI a las operaciones de CMR, incursionamos en el segmento asiático con Sushi Itto, el cual goza de gran popularidad con los comensales. Adicionalmente, diversificamos aún más las operaciones integrando Novalimentos, lo cual nos proporciona la capacidad de producir, comercializar y distribuir nuestros productos.

Por otro lado, buscamos cumplir nuestra visión de traer a México lo mejor del mundo, por lo cual generamos alianzas estratégicas con corporaciones internacionales que fortalecen nuestro portafolio. Colaboramos con Brinker International Restaurants para el desarrollo de la marca Chili's en México, con Darden Restaurants Inc. para las marcas Olive Garden y The Capital Grille, así como con Red Lobster USA, para la marca homónima.

Además, nos esforzamos por compartir con el mundo lo mejor de México. Hemos trabajado en la segunda parte de nuestra visión con iniciativas que agregan valor al negocio y a la experiencia de los comensales. Nuestras cafeterías Wings, que se encuentran principalmente en aeropuertos, cuentan con una amplia variedad de platillos mexicanos, siendo un sitio ideal para que los extranjeros conozcan la diversidad gastronómica del país.

Atendemos a una gran diversidad de comensales; cada marca proporciona una experiencia inolvidable y la mejor calidad de comida para distintos paladares.

Integramos por completo a Grupo DASI a las operaciones CMR.



Modelo de Responsabilidad Social

Nuestro Modelo de Responsabilidad Social está alineado con los tres Resultados Clave, dado que entendemos la sustentabilidad como parte integral de nuestra estrategia corporativa y el modo en que operamos; de esta manera, potenciamos el impacto de nuestras iniciativas y creamos valor para todos los grupos de interés.

Desarrollamos iniciativas transversales para crear y distribuir valor para todos nuestros grupos de interés.



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 nutrimental y se garantiza su inocuidad para entregarse a distintas organizaciones de la sociedad civil, quienes lo comparten con la población vulnerable.

Este año reiniciamos el proyecto de rescate de alimentos en todas las unidades de Olive Garden, con el fin de distribuirlos a comunidades identificadas a través de estudios socio-nutricios.

08 beneficiarios directos;
4 Bancos de Alimentos
y 4 instituciones

1,142 beneficiarios indirectos;
• 635 de Bancos de Alimentos
• 507 de instituciones

13 UNIDADES PARTICIPANTES

572 KG DE ALIMENTOS DONADOS

1,907 PORCIONES DIARIAS* DE COMIDA DONADAS

*Se considera 1 porción diaria = 300 g.



Contexto 2021

Continuamos reforzando las nuevas modalidades de servicio, como servicio a domicilio y To-Go, así como las nuevas fuentes de ingresos con las marcas virtuales y *Dark Kitchens*.

Durante 2021 continuamos navegando un panorama complicado en el sector restaurantero. La pandemia por COVID-19 fue uno de los retos más grandes que hemos experimentado; sin embargo, al finalizar el año podemos asegurar que superamos los desafíos y logramos resultados positivos gracias a nuestra capacidad de adaptación e innovación.

La volatilidad que la emergencia sanitaria generó durante su segundo año se constituyó como la nueva normalidad; la economía mundial se fue recuperando gradualmente después de los meses más difíciles y en México se dio la reactivación industrial.



La demanda creció y las restricciones fueron menores, por lo cual nos centramos en desarrollar estrategias para recuperar invitados en el canal *on-premise*. Con este objetivo, brindamos diversas promociones especiales y ofrecimos menús innovadores y atractivos, además de fortalecer nuestro programa de lealtad. En conjunto, continuamos implementando estrictas medidas e iniciativas de seguridad para asegurar la salud de nuestros invitados.



COMENSALES



5

Buscamos brindar un valor agregado en todas nuestras marcas. Por ello, trabajamos de manera continua para garantizar una experiencia sobresaliente, con la mejor calidad de materias primas y procesos.

8.9 MILLONES DE
COMENSALES



Siempre nos esforzamos por mejorar nuestra oferta y superar las expectativas de los comensales mediante nuevas experiencias de la más alta calidad, por lo cual constantemente actualizamos y optimizamos nuestros procesos y productos. Capacitamos a los miembros de equipo 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)*.

Nos adaptamos y evolucionamos 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.

Este año nos centramos en recuperar invitados en el canal *on-premise*, por lo cual realizamos múltiples estrategias de innovación y promociones para atraer y retener su lealtad. Creamos las *Limited Time Offers*, una oferta de platillos innovadores por tiempo limitado diseñados especialmente para los invitados y en línea con las últimas tendencias y de la más alta calidad. Algunos de los menús especiales más destacados del año fueron los especiales de ramen, hamburguesas vegetarianas, rollos navideños y el festival de margaritas.

Llevamos a cabo diversas estrategias de innovación y promociones para atraer y retener la lealtad de los invitados.

Asimismo, continuamos con las reingenierías de menús, buscando mitigar de manera importante el impacto por la inflación, la cual alcanzó las tasas más altas desde hace dos décadas. Esto implicó grandes esfuerzos para mantener nuestros estándares de calidad en la experiencia, sin perjudicar la rentabilidad del negocio.

En específico, la marca Wings desarrolló festivales que permitieron un mayor dinamismo gracias a la innovación en platillos y a la imagen actualizada, logrando participaciones del 7% a la venta. Incluimos nuevas propuestas de bebidas y coctelería icónicas; creamos platillos para consumo rápido en los aeropuertos e implementamos un programa de venta de adicionales, con el fin de beneficiar a los invitados al ofrecerles una mejor experiencia y valor.



Casos de éxito 2021:

Sushi Itto Hora Japi.
Promoción de rollos
al 2x1

Chili's Margaritas Fest.
Promoción de margaritas
al 2x1; aumento de
participación de alcohol en
la marca de 11% a 14%

Los canales *Off-premise* (servicio a domicilio y To-Go) lograron una venta mensual promedio de MXN \$33 millones; 64% más que antes de la pandemia.

En cuanto al servicio a domicilio, estamos utilizando la tecnología a nuestro favor, enfocándola en el comensal y potenciando el valor compartido que creamos. Desde el año pasado integramos las plataformas de servicio a domicilio a todas las marcas, consolidando este canal de venta clave para incrementar la rentabilidad de CMR.

Chili's Delivery logró vender en promedio MXN \$7.5 MM, 82% más que en los años previos a la pandemia.

Nos esforzamos en generar una experiencia de marca aun cuando el comensal está a distancia para aumentar su preferencia y satisfacción.



Foody



En diciembre, integramos *Foody* a *Sushi Itto*, conectando el 23% de las unidades.

Logramos una penetración del 6.4%; aproximadamente +1 pp vs 2020.

*En el total de CMR.

77,110
socios activos

Foody en *Olive Garden* aumentó al doble su participación sobre la venta.

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.

El programa de lealtad *Foody* recompensa a nuestros comensales al visitar las marcas *Chili's*, *Wings*, *Sushi Itto*, *Olive Garden* y *Red Lobster*; ellos pueden utilizar sus puntos en los restaurantes o acumular en servicio a domicilio, 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.





Resultados GEM 2021:

95.6% en promedio de disposición a regresar; superando el objetivo establecido (86%) y la cifra 2020

Satisfacción de comensales

Las encuestas *Guest Experience Management* (GEM) evalúan la satisfacción de los comensales y nos permiten mejorar las áreas de oportunidad en cada una de nuestras sucursales en cuestiones de servicio, menús, presentación, calidad y precio.

Marcas virtuales y *Dark Kitchens*

It's Just Wings logró una participación sobre la venta de la marca de 3.3% y tuvo ventas por aproximadamente MXN \$3.7 millones en diciembre.

Debido al contexto que vivimos el año pasado, durante 2021 nos adaptamos a la nueva realidad en el sector. Por ello, apostamos por marcas virtuales, con las cuales aprovechamos las instalaciones e infraestructura existente de nuestras marcas para producir productos adicionales y venderlas exclusivamente a través de las aplicaciones de servicio a domicilio. Actualmente, el 63% de las unidades CMR producen una variedad de platillos complementarios a su oferta esencial.



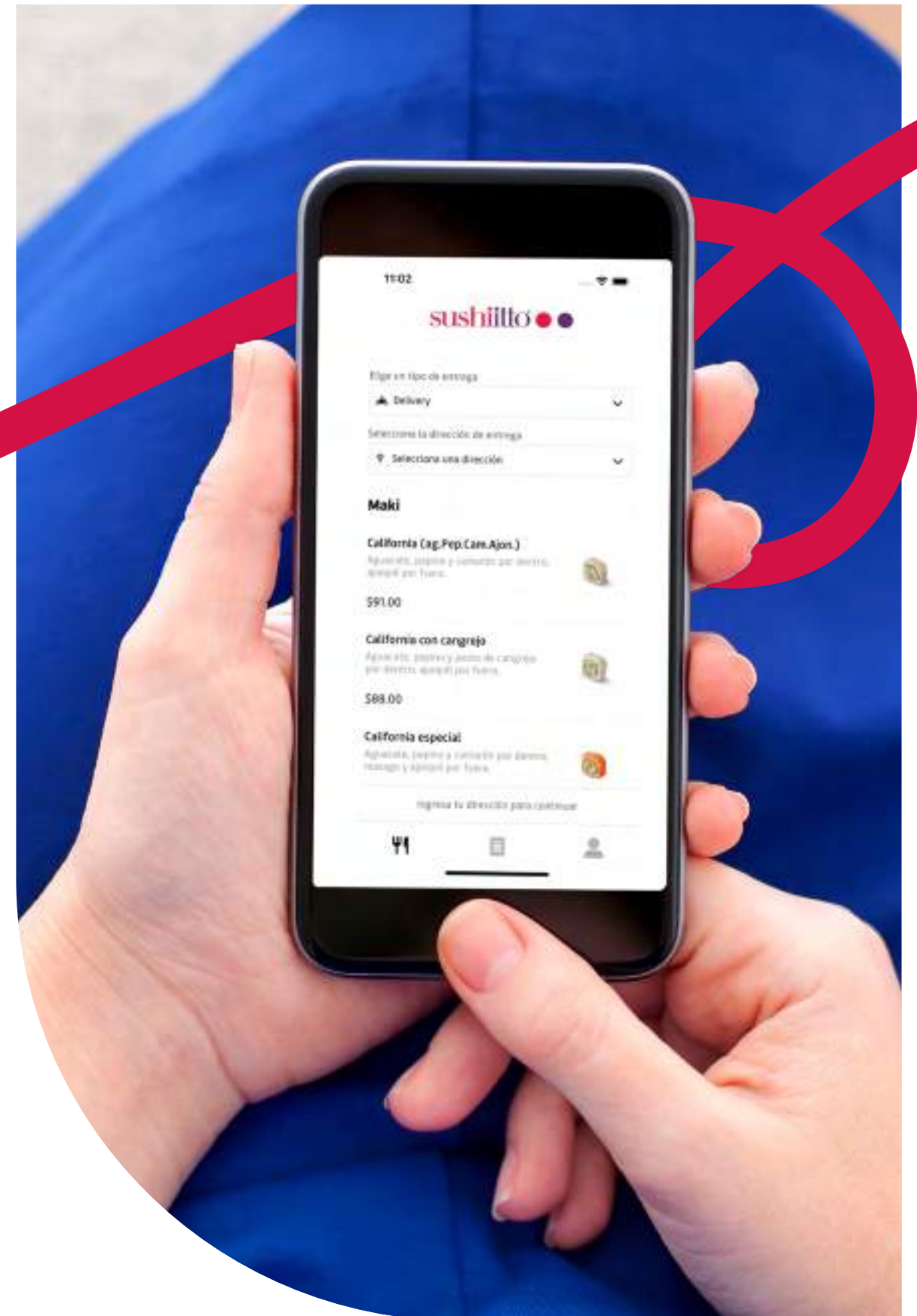
Las marcas virtuales representaron cerca del 2% sobre la venta total en el mes de diciembre.

Actualmente contamos con tres marcas virtuales –It's Just Wings, It's Just Sliders & Pies y Yukai– y dos aplicaciones propias de servicio a domicilio para Chili's y Sushi Itto.

Las *Dark Kitchens* de Sushi Itto lograron ventas de MXN \$1.9 millones en diciembre.

Al cierre del año, contábamos con cinco *Dark Kitchens* de Sushi Itto, las cuales han superado las expectativas con los resultados generados y reforzado el alcance para brindarles la mejor experiencia a nuestros comensales en sus hogares.

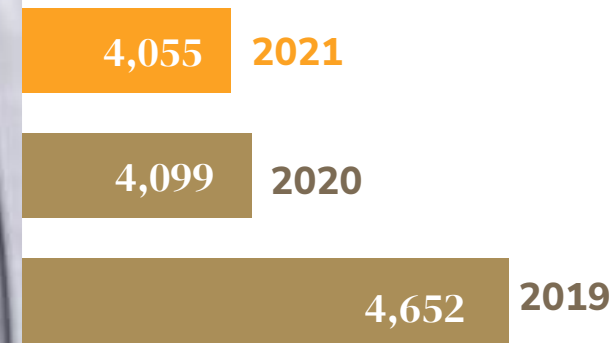
Wings lanzó una nueva marca virtual en fase de prueba, llamada *The Hot Box*, ofreciendo hamburguesas con base de pollo crujiente y diversos aderezos, logrando un promedio de 36 órdenes semanales y con planes de expansión.



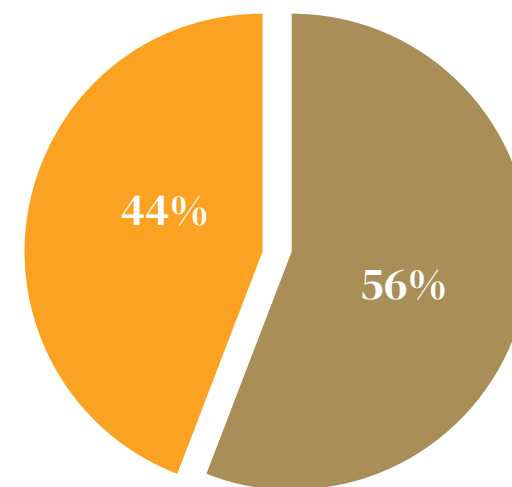
Miembros de equipo



4,055
miembros de equipo



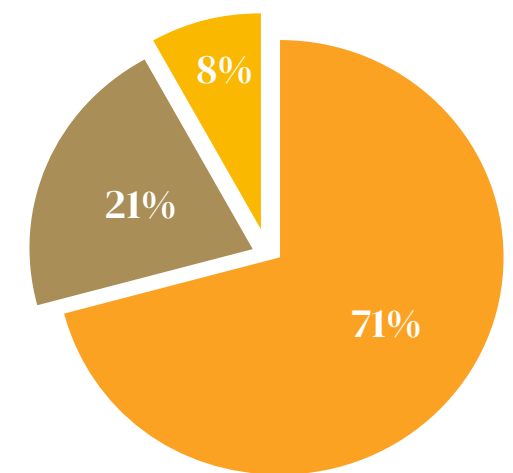
Miembros de equipo



● Hombres ● Mujeres

Plantilla

Nuestro equipo constituye un pilar fundamental para materializar las Creencias Culturales y se esfuerza para alcanzar los Resultados Clave. Vivimos nuestra cultura, por lo cual propiciamos un ambiente laboral sobresaliente, donde cada colaborador tiene la oportunidad de impulsar su desarrollo profesional y personal.



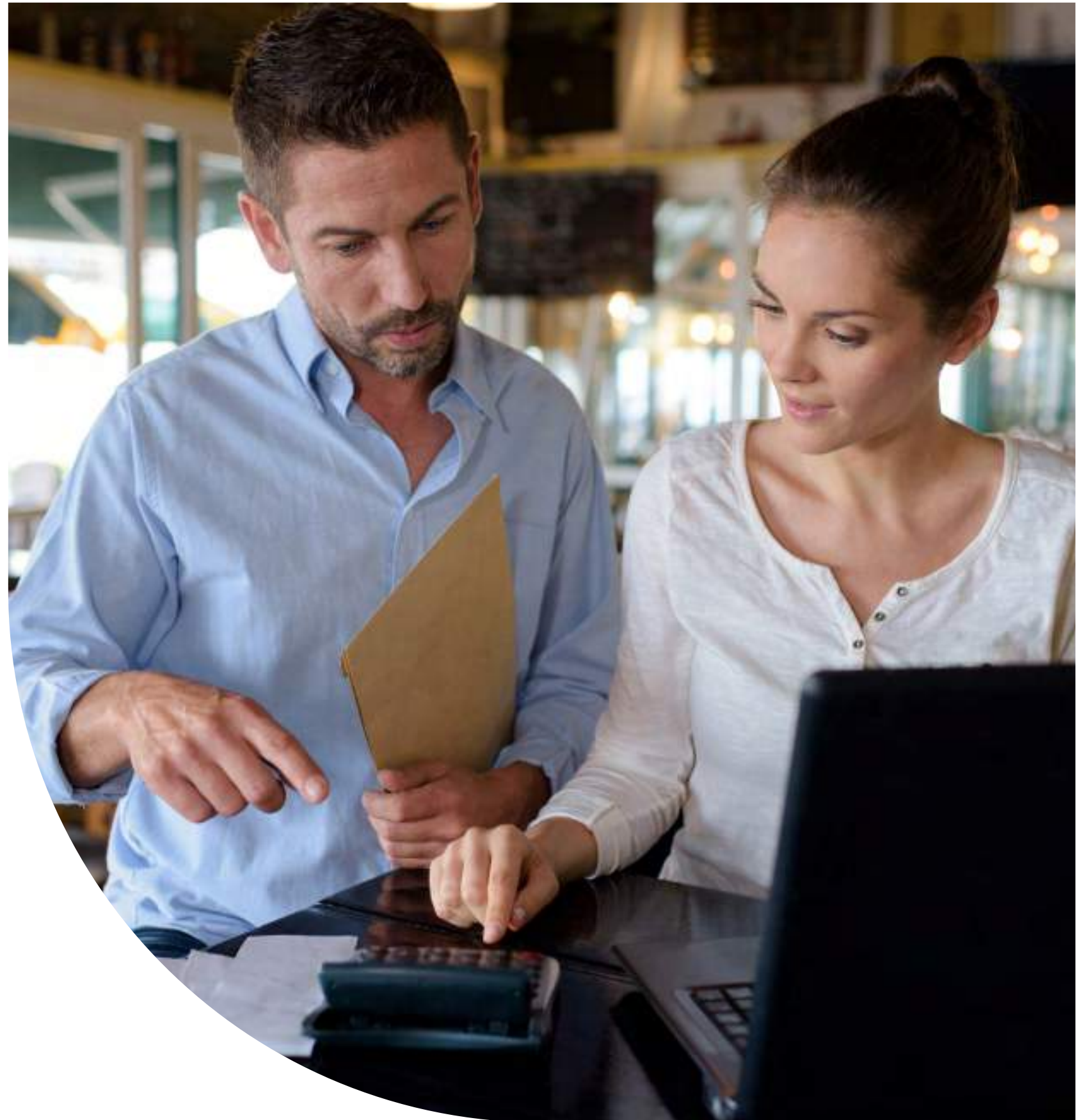
Plantilla por región

● Norte ● Centro ● Sur

Capacitación

La satisfacción de los miembros de equipo va de la mano de un clima laboral constructivo y de la comunicación fluida, sustentado en valores organizacionales compartidos.

Nos esforzamos por proporcionar el mejor clima laboral posible para motivar a los colaboradores y mejorar su desempeño. Durante 2021 continuamos ofreciendo capacitación presencial y virtual, con el objetivo de cuidar a los miembros de equipo al mismo tiempo que priorizamos su desarrollo personal y profesional. Algunos de los temas más importantes de las capacitaciones 2021 fueron: Desarrollo, Cultura y Conocimientos Técnicos y Salud.





GSO

3,731

4,726

Operaciones

4,584

3,809

Total

8,315

8,535

1 Desarrollo

Liderazgo a distancia

Gestión ética del liderazgo

Gestión del estrés

Sesiones de catarsis, contención de las emociones postpandemia y bienestar emocional

2 Cultura

Certificación de Cultura COR

Olimpiadas culturales

Talleres de inducción GSO

Talleres de inducción Novalimentos

3 Conocimientos técnicos y salud

Video tutoriales de herramientas para home office (Teams)

Manejo higiénico de alimentos

Inocuidad alimentaria

Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES): Seguridad alimentaria

Controles preventivos en la fabricación de alimentos Certificación FSPCA-FDA

Conciencia ambiental

Sustancias químicas y residuos peligrosos

Políticas de seguridad e higiene

Equipo de protección personal

Planes de emergencia

Investigación de accidentes

Brigadistas

Políticas del servicio médico



8,535
horas de capacitación;
1 hora por miembro de equipo

Clima laboral



Con el propósito de mejorar año con año y ofrecer entornos laborales idóneos, realizamos una vez al semestre una encuesta de clima que nos permite conocer la percepción de los colaboradores y el grado de satisfacción (Mi Opinión, MIO).

Resultados MIO 2021: 89.75
promedio general –89.4 primavera
y 90.1 otoño–

Continuamos centrados en asegurar la seguridad y bienestar de todos los miembros de equipo, por lo cual seguimos implementando todos los protocolos contra la pandemia por COVID-19. Todos los espacios administrativos de trabajo cuentan con protocolos específicos dirigidos a garantizar un ambiente seguro para los miembros de equipo que realizan actividades presenciales esenciales dentro de las oficinas. Contamos con un sistema de pre-autorizaciones y filtros de seguridad e higiene, así como las señales y ayuda visual técnica e informativa necesarias para lograr un desempeño seguro de sus labores.

Además, impartimos sesiones de sensibilización en línea para reforzar las medidas de prevención de contagio en casa, espacios públicos y centros de trabajo y desarrollamos campañas digitales permanentes que promueven la adopción de hábitos de higiene y salud.

Voluntariado

De conformidad con nuestro Modelo de Responsabilidad Social y alineados a nuestras Creencias Culturales, en CMR buscamos impactar positivamente en el entorno donde operamos. Queremos además implicar activamente a nuestros miembros de equipo, para lo que desarrollamos iniciativas de voluntariado.

Derivado de la pandemia, las actividades de voluntariado han sido restringidas. Sin embargo, en los meses de noviembre y diciembre llevamos a cabo nuestra **Campaña de Duendes Navideños** y, siguiendo nuestra creencia cultural de Unidos Hacemos Más, logramos superar la meta establecida y entregar 3,536 regalos a los niños mexicanos.

50 voluntarios; 5 horas promedio/voluntario

3,583
niños beneficiados



423 personas que acudieron a las pláticas de nutrición

Asimismo, llevamos a cabo las jornadas de salud Rancho Mata Redonda; en agosto acudimos a la comunidad de Cerro Gordo en Valle de Bravo y brindamos asistencia y apoyo en temas de nutrición, audición y oftalmología para 450 personas, gracias a un donativo por MXN \$108,324.00

140
niños atendidos



RENTABILIDAD

7

Nos esforzamos en consolidar el liderazgo de nuestras marcas con ubicaciones estratégicas, así como conservar los márgenes de rentabilidad de cada unidad.



Durante 2021 aún vivimos un panorama económico con cierta incertidumbre, por lo cual continuamos con un estricto control en los gastos operativos. Hemos desarrollado estrategias comerciales diferenciadas para cada canal de venta, potenciando la rentabilidad de CMR.

Nos centramos en crear experiencias únicas, asegurando un servicio y platillos de la más alta calidad e inocuidad, manteniendo todos los protocolos de seguridad. Asimismo, buscamos recuperar los ingresos a niveles prepandemia, por lo que en cuanto abrieron de nuevo los restaurantes, recuperamos la participación *on-premise*, sin dejar a un lado la venta de servicio a domicilio.



NÚMERO DE UNIDADES POR MARCA

	2021	2020	2019	Δ21-20
Chili's	56	56	67	0
Fly by Wings	3	3	4	0
La Destilería	0	1	3	-1
Premium*	4	4	5	0
Olive Garden	13	12	18	+1
Red Lobster	3	2	5	+1
Wings	20	22	23	-2
Otros**	4	5	6	-1
Sushi Itto***	38	39	43	-1
TOTAL	141	144	181	-3

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

**Otros incluye Matilde, Nube7, Almendros y Restaurante del Bosque.

***Incluye Dark kitchens

Cadena de suministro

Nuestros procesos de calidad en toda la cadena de suministro mantienen sus niveles de excelencia, basados en auditorías de calidad de terceros en las que obtuvimos calificaciones sobresalientes.

2021 fue un año muy retador para la cadena de abastecimiento. Las diferentes consecuencias de las medidas económicas, tanto en México como en otros países, siguieron siendo restrictivas, con una carencia de mano de obra y alta demanda internacional.

Por ello, tomamos acciones perfectamente coordinadas entre la operación de restaurantes y la cadena de suministro para asegurar a nuestros invitados los estándares de calidad, precio y servicio a los que están acostumbrados.

Ante este retador panorama, fortalecimos nuestra cadena de abastecimiento con la búsqueda de nuevos territorios que nos ayudaron a suministrar nuestra materia prima, además de incrementar nuestro desarrollo de productos en los comisariatos.

Continuamos con nuestra estrategia de negociaciones abiertas con nuestros proveedores, así como con una negociación de ganar-ganar que además de asegurar el abasto a más de 140 restaurantes con una logística centralizada en nuestras dos ubicaciones, garantiza el cumplimiento de las especificaciones de nuestros productos.

Comprometidos con nuestros valores y la responsabilidad a lo largo de toda la cadena de valor, llevamos 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. En este proceso, se identifican áreas de oportunidad y en conjunto desarrollamos planes de mejora para que los proveedores cumplan con nuestros altos estándares.

Logramos auditar al 53% de nuestros proveedores históricos en procesos de calidad, seguridad e inocuidad de los alimentos.

Trabajamos en conjunto con proveedores estratégicos para brindarles seguridad, así como para mantener estables los precios y asegurar el abastecimiento.



235
proveedores de
insumos



MXN \$940
millones en compras
de insumos



Novalimentos

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



85%
entregas a tiempo



93%
entregas completas

40% de los proveedores
entregan de manera directa a Novalimentos

En conjunto, el comisariato se encarga de la preparación de productos elaborados o semielaborados, que son utilizados por los restaurantes.

65 MIEMBROS DE EQUIPO **59** PRODUCTOS ACTIVOS



MXN \$1.1
MILLONES DE INVERSIÓN

MXN \$25.6
MILLONES DE VENTAS

25 productos desarrollados en 2021

0.5 puntos porcentuales de ahorro en el costo de ventas de alimentos

Medio ambiente

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 miembros de equipo y comensales para disminuir la huella ambiental de nuestras operaciones. Además, apegados a nuestro resultado clave de rentabilidad, buscamos ser eficientes en la utilización de los recursos, incluyendo la energía.

Durante 2021 continuamos implementando el programa de eficiencia energética, que tiene el objetivo de establecer procesos de mejora continua para fomentar el consumo responsable y sostenible del uso de la energía en las actividades diarias de la

operación sin disminuir el nivel de confort de los miembros de equipo y comensales.

Además, contamos con diversas iniciativas para lograr esta eficiencia energética. En las unidades que conforman el programa trabajamos mediante buenas prácticas operativas, estableciendo horarios de encendido y apagado de operación a los equipos eléctricos gestionables, control de la demanda, detección y corrección de fallas en equipos, e identificación de malas prácticas operativas. Con ello, logramos disminuir el consumo de energía en los sistemas de aire acondicionado, cámaras de refrigeración e iluminación entre otros equipos.

Por medio del programa de acopio de aceite vegetal usado de cocina AVUC “Cada gota cuenta”, nuestros operadores hacen la correcta disposición del AVUC. Este año se evitó la contaminación de 182,993,000 litros de agua, además de contribuir a la protección de la infraestructura hidráulica y el cumplimiento a la norma ecológica para la correcta disposición del residuo. Al hacer esta correcta disposición, nuestros aliados de acopio reciclan el aceite convirtiéndolo en biocombustible, jabón, pintura o lubricante ecológico, con la responsabilidad de que, en ningún caso y por ningún motivo, será nuevamente utilizado para consumo humano.

8,337,184 KWH

REDUCCIÓN EN EL CONSUMO DE ELECTRICIDAD VS 2019⁶

19.59 KWH/COMENSAL

INTENSIDAD ENERGÉTICA

680,966 KG CO₂

REDUCCIÓN EN EMISIONES GEI VS 2019⁶

2.21 KG CO₂/COMENSAL

INTENSIDAD DE EMISIONES GEI



76

UNIDADES EN EL PROGRAMA DE EFICIENCIA ENERGÉTICA

182,993

LITROS DE ACEITE RECOLECTADO

1,488,764 KG CO₂

EMISIONES EVITADAS POR REDUCCIÓN EN EL CONSUMO DE ELECTRICIDAD

⁶El año de comparación es 2019 debido a que 2020 fue un año atípico por la pandemia de COVID-19.



Fundación CMR



Comprometidos con el bienestar de la población y conscientes de la situación nutricional de México, nuestra Fundación tiene el objetivo y la responsabilidad de combatir la desnutrición en la primera infancia. Opera bajo dos esquemas de trabajo:



Desarrollo de proyectos de inversión, apoyando a largo plazo programas experimentados de diferentes instituciones



Convocatoria anual para organizaciones civiles en el marco del Día Mundial de la Alimentación

Este doble enfoque permite atacar la problemática de desnutrición de una manera más integral, al beneficiar a niños de entre 0 y 6 años, etapa crítica para el correcto desarrollo físico e intelectual.

Además, cuenta con un programa de fortalecimiento y capacitación para las organizaciones de la sociedad civil a las que apoya, con el objetivo de contribuir a su institucionalidad y de maximizar el impacto en las comunidades para que se extiendan de manera sostenible a todas las zonas más necesitadas del país.

Como parte de los esfuerzos para contrarrestar los efectos de las deficiencias nutricionales derivadas por la contingencia sanitaria por COVID-19, se implementó el proyecto **“Caja Alimentaria”** en alianza con Fundación Mapfre. Este programa consistió en entregar un kit terapéutico con una fórmula de productos en polvo para el tratamiento de la desnutrición y otros complementos lúdicos para la educación y aprovechamiento del tiempo libre de los niños.

**22% menos desnutrición
y 45% menos desnutrición
severa**

**13 estados de
la República**



2,500
niños beneficiados

09
organizaciones

Debido a la pandemia, las organizaciones hicieron modificaciones a su manera de operar para que los niños no estén en riesgo. Por ejemplo, en lugar de asistir al comedor, las mamás pasan por turnos con contenedores a recoger porciones de comida y la llevan a casa. Las porciones incluyen comida para los padres, para que los niños reciban la cantidad que necesitan.



PROYECTOS DE INVERSIÓN 2021

Organización	Ubicación geográfica	Niños beneficiados
Comedor Santa María, A.C.	CDMX, Estado de México, Nuevo León, Coahuila, Oaxaca, Guanajuato, Yucatán, Hidalgo	10,100
Nutre a un Niño, A.C.	Estado de México y Chiapas	420
Cáritas Lomita, I.A.P.	Sinaloa	158
Creemos: Desarrollo Integral de la Juventud Oaxaqueña, A.C.	Oaxaca	150

CONVOCATORIA 2021

Organización	Ubicación geográfica	Niños beneficiados
Asociación Salud y Bienestar Social, I.A.P.	Yucatán	80
Comedor Asistencial mi Mano Contigo, A.C.	Sonora	70
Unidos por la Montaña, A.C.	Guerrero	150
Fundación Amparo I.A.P.	Puebla	387
Fundación por un Campo Productivo I.A.P.	Estado de México	726
Institución Providencial de México A.C.	Chihuahua	200

12,441

NIÑOS BENEFICIADOS

52%

DE LOS NIÑOS TIENEN UN PESO NORMAL PARA SU EDAD

23%

DE REDUCCIÓN EN CASOS DE DESNUTRICIÓN

41%

MENOS CASOS DE ANEMIA; 69.5% DE LOS NIÑOS TIENEN CONCENTRACIÓN DE HIERRO NORMAL

1,236,312

COMIDAS SALUDABLES, NUTRITIVAS Y CON LA APORTACIÓN CALÓRICA NECESARIA BRINDADAS





Gobierno corporativo

9

Tenemos el compromiso de gestionar CMR con absoluta ética, integridad y transparencia para generar valor para todos los grupos de interés.



Consejo de Administración

El Consejo de Administración está compuesto por once consejeros propietarios, de los cuales cuatro son independientes, y diez consejeros suplentes, de los cuales tres son independientes, superando así los lineamientos de la Ley del 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 los grupos de interés.

Tres comités apoyan al Consejo de Administración con la gestión de la compañía: el Comité de Auditoría, el Comité de Prácticas Societarias y el Comité de Operaciones⁷.

⁷ Para mayor información acerca de nuestras prácticas de Gobierno Corporativo y miembros de los Comités, favor de visitar: <http://www.cmr.mx/inversionistas/>

Consejeros Propietarios	Consejeros Suplentes
Joaquín Vargas Guajardo Presidente Patrimonial Relacionado	José Antonio Abad García Relacionado
Ernesto Vargas Guajardo Patrimonial	Ernesto Vargas Rivero Patrimonial
Eduardo Berrondo Ávalos Patrimonial	Alejandro Vargas Guajardo Patrimonial
Pablo González Carbonell Patrimonial	Paola González Vargas Patrimonial
Manuel Ramos Sierra Relacionado	Enrique Galeana Ugalde Relacionado
Andrés Borrego y Marrón Relacionado	Gerardo Benítez Peláez Relacionado
Benjamín Amadeo Cancelmo Relacionado	María Teresa Abdala Basila Relacionado
Marcos Martínez Gavica Independiente	Lucía Regina de los Ángeles Ojeda Cárdenas Independiente
José Vargas Santamarina Independiente	Peter Bauer Mengelberg López Independiente
Oscar Fitch Gómez Independiente	Luis Carlos Schmidt Ruiz del Moral Independiente
Herminio Padrino Santos Independiente	

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.

Consejeros Propietarios	Consejeros Suplentes	Consejeros Propietarios	Consejeros Suplentes
Vargas Mier Y Terán Joaquín	Presidente Ejecutivo	Sánchez Santiago Óscar Alejandro	Director Expansión y Construcción
Maggi Sáez Rolando Ho	VP Ejecutivo de Negocio	Peniche Olivera María Fernanda	Directora Fundación
Navarijo Vicario Rodolfo	VP Excelencia Operativa y Novalimentos	Silva Sortibrand Ernesto	Director Horecas y Mejora Continua
Elizondo Rodríguez Alejandro	VP Finanzas	Escamilla Pérez Victor Manuel	Director Producción
Orvañanos Márquez Álvaro	VP Jurídico	Castro Negrete Bernardo	Director Servicios de Mercadotecnia
Fontana Limón Alejandra Citlali	VP Personas y Cultura	Díaz Jaimes Erik Tomas	Director Soporte Técnico
Román Quezada Edgar	Director Cafeterías	Ruiz Muñoz Gerardo	Director Sushi Itto
García Gonzalez Rubén	Director Chili's	Ordoñez Maldonado Alberto	Director Tesorería e Inversiones
Salazar Cabañas Georgina Guadalupe	Directora Comercial	Arzamendi Martínez José Carlos Gustavo	Director Ventas Autoservicios
Reyes Caballero Fernando	Director Contraloría Corporativa y Administración	Miranda Valero Javier	Director Planeación Estratégica
Acosta Godínez Tania	Directora Ejecutiva Tecnologías de la Información	Parissi Ruiz Jesús	Director Relaciones Laborales

Código de ética

Modelar en nuestros miembros de equipo un comportamiento ético en cada una de sus actividades es clave para sustentar el desarrollo de CMR; por ello, nuestro Código de ética y reglamento de conducta representan esa guía de acción para nuestros miembros de equipo.

Algunos de los temas que incluye el Código son: conflictos de interés, respeto a los protocolos de seguridad integral, protección y uso de información, no discriminación, equidad e igualdad de género, violencia, acoso y abuso, políticas anticorrupción, libre competencia, así como la protección y cuidado de los bienes, entre otros.

Este documento se comunica a toda la compañía por medio de diversas campañas y capacitaciones. Todos nuestros directores, ejecutivos y miembros de equipo conocen y se comprometen a cumplir los lineamientos definidos en este documento. Los miembros de equipo de nuevo ingreso reciben el Código y el reglamento en cuanto se integran a CMR.

En 2021, CMR refrendó su rechazo al trabajo forzoso e infantil, comprometiéndonos a velar porque en ninguna de nuestras actividades se produzcan casos de trabajo forzoso o explotación laboral infantil. Así, garantizamos que las políticas de contratación estipulen medidas de prevención y la edad mínima para trabajar, de acuerdo con los lineamientos de la Organización Internacional del Trabajo y de la legislación aplicable cuando sea más restrictiva. Además, nos comprometemos a cumplir con la legislación laboral de los países donde operamos y en su caso, a tomar medidas correctivas.

Reafirmamos nuestro compromiso ético y fortalecemos nuestra cultura organizacional, orientándola a la responsabilidad y apego a normas en beneficio de todos.

Línea ResponsHable

La Línea ResponsHable es una herramienta que se gestiona por un tercero externo para estar en contacto con nuestros grupos de interés y recibir denuncias de situaciones que se desvíen de los lineamientos de nuestro Código de Ética y las conductas fundamentales de CMR. Los miembros de equipo pueden reportar cualquier incumplimiento por vía telefónica, correo electrónico, página web, chat o WhatsApp y las denuncias que hagan son completamente anónimas y confidenciales para evitar represalias.



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)-.

De forma anual, con la finalidad de establecer los objetivos estratégicos de la compañía, el Área de Planeación Estratégica, identifica los 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. Los riesgos se evalúan de acuerdo con su probabilidad e impacto, y se clasifican en tecnológicos, operacionales, legales y reputacionales. Posteriormente, se identifican los controles y acciones de mitigación y se prueban para valorarlos como eficientes o deficientes.

El Consejo de Administración se reúne cada trimestre con la finalidad de revisar la estrategia de la compañía, así como los riesgos a los cuales se enfrenta e impedirían lograr sus objetivos, por lo que dependiendo del pronóstico se toman decisiones para ajustar los mecanismos de logro.



Información para accionistas

CMR, S.A.B. de C.V.

Bolsa Mexicana de Valores | Clave de cotización: CMR

Oficinas Corporativas

Havre 30, Col. Juárez 06600 Ciudad de México

Tel. (52) 55 5263-6936

<http://www.cmr.mx/>