

2. Minimizar el impacto de inflación

La inflación anual alcanzó niveles por encima del 7%, por lo cual se trabajaron varias iniciativas culinarias para mitigar dicho impacto sin afectar la experiencia de nuestros comensales. Se incrementaron precios en Chili's y Sushi Itto durante el último trimestre, buscando siempre mantenernos competitivos en el mercado y reforzando nuestros programas promocionales para quienes en estos tiempos siguen buscando opciones más económicas.

3. Mantener la venta adicional generada por canales Off Premise (Servicio a Domicilio y Para Llevar)

Para seguir capitalizando la venta Off Premise, en la marca Chili's se siguió reforzando su canal propio de servicio a domicilio, logrando una venta por más de 800 mil pesos. En el caso de Sushi Itto, se lanzó en fase de prueba, una nueva aplicación para Servicio a Domicilio durante el mes de diciembre logrando más de 600 descargas. Así mismo, las 3 marcas virtuales en la compañía (It's Just Wings, It's Just Sliders & Pies y Yukai) continuaron creciendo, logrando una venta por más de 14.0 mdp durante el trimestre, lo cual representó un crecimiento del 10% contra el trimestre anterior. También se lanzaron dos marcas virtuales más en fase de prueba, "The Hot Box" cuyo concepto es de Hamburguesas y Alitas, la segunda marca fue "La Destilería" con una oferta predominante de Tacos.

Con nuestra Fundación, logramos una recaudación por campañas para combatir la desnutrición infantil y anemia por 6.7 mdp y la entrega de más de 12 mil comidas nutritivas con la ingesta diaria recomendada distribuidas diariamente a través de nuestras organizaciones aliadas. También, durante la época navideña, con nuestra campaña Duendes Navideños logramos surtir 3,526 cartas para los niños de FAE en el estado de México, Comedor Santa María en la Ciudad y Estado de México y ONI en Guadalajara, Jalisco. Enfocados en el Día Mundial de la Alimentación con una campaña de sensibilización y concientización para los comensales de nuestras marcas en CMR, en donde solicitamos a cada uno escribirle un buen deseo a un niño de escasos recursos y donarle una comida nutritiva a cambio de 30.0 pesos, logrando recaudar el equivalente a 8,129 comidas altamente nutritivas". Declaró Joaquín Vargas Mier y Terán, Presidente Ejecutivo de CMR.

Información a revelar sobre los objetivos de la gerencia y sus estrategias para alcanzar esos objetivos

En CMR reiteramos nuestro compromiso con el crecimiento del negocio, así como del país, al desarrollar servicios que vayan dirigidos a satisfacer las principales necesidades y oportunidades de consumo de los comensales, sin perder de vista mejoras en rentabilidad y el bienestar de nuestros colaboradores y medio ambiente.

Estamos convencidos que el adoptar la responsabilidad social y sustentabilidad dentro de los ejes del negocio es fundamental para posicionarnos en un mundo altamente cambiante; por lo que se crearon iniciativas con esfuerzos transversales a las diferentes áreas de la compañía, a través de un armónico desempeño económico, social y ambiental; tales como el programa de eficiencia energética, uso de empaques biodegradables/reciclables, recolección de aceite quemado para transformarlo en biodiesel (un combustible amigable con el medio ambiente), el programa de inclusión laboral a personas con discapacidad e inmigrantes, entre otros.

De igual forma, continuamos con nuestro enfoque en el capital humano, reconociendo su vital importancia, ya que son quienes constituyen la fuerza de CMR, apegados a una Cultura Orientada a la Responsabilidad.

Ante los cambios ambientales, políticos, sociales y económicos cada día más retadores, el ingenio es un ingrediente clave que nos permite generar estrategias para hacer frente a estas problemáticas, fortaleciendo todas nuestras marcas con mejoras operativas, provenientes de la optimización de nuestra cadena de suministro, el comisariato y la consolidación de nuestras mediciones de desempeño operativo.

Estrategia:

Nuestra estrategia ha sido fortalecer los fundamentos de un crecimiento a largo plazo de manera sana, esto se refleja, entre otros factores, en el total de restaurantes de la Compañía, que al cierre del cuarto trimestre de 2021 se mantuvo en 138 unidades.

En la actualidad, CMR cuenta con una sólida cadena de distribución, así como indicadores para generar y medir una mayor eficiencia en tiempos y movimientos, además de haber capitalizado las sinergias de las medidas mencionadas, cuya puesta en marcha se inició en años anteriores.

Durante este cuarto trimestre y con la mirada puesta en el futuro, reiteramos nuestro compromiso con el cuidado del desempeño del negocio, desarrollando respuestas en consonancia con las necesidades y oportunidades de consumo de nuestros comensales, sin perder de vista las mejoras en la rentabilidad y los miembros de equipo como los tres resultados clave para la compañía.

Estandarización:

Continuamos trabajando en la estandarización de los procesos operativos y el *look and feel* de nuestras marcas con el fin de ofrecer la mejor experiencia y calidad a nuestros clientes.

Se continúa con el desarrollo de nuevos programas, procesos de medición y reacondicionamiento de unidades que nos permitirán brindar un mejor servicio y convertir a cada una de nuestras marcas en unidades de negocio más rentables y productivas.

Financiamiento:

Al cierre del cuarto trimestre de 2021, el pasivo con costo fue de Ps\$1,542.2 mdp, monto 10.4% menor a los Ps\$1,720.5 mdp al cierre del año anterior. El pasivo con costo a largo plazo representa el 85.1% de la deuda con costo total.

Pasivo con costo

(Cifras en millones de pesos)

Tipo de crédito	dic-21	Margen %	dic-20	Margen %	Var. %
Créditos bancarios a corto plazo	\$230.3	14.9%	\$334.7	19.5%	-31.8%
Créditos bancarios a largo plazo	\$1,311.9	85.1%	\$1,385.8	80.5%	-5.3%
Total deuda con costo	\$1,542.2	100.0%	\$1,720.5	100.0%	-10.4%

Información a revelar sobre los recursos, riesgos y relaciones más significativos de la entidad

Nuestros principales recursos se basan en:

- El desarrollo de nuestro talento interno
- El posicionamiento de nuestras marcas
- Nuestras campañas de lealtad
- Crecimiento en los niveles de servicio
- Exitosas campañas de publicidad
- La medición más exacta y continua del grado de satisfacción de nuestros clientes
- Los mejores sistemas informáticos
- Continuo mejoramiento operativo
- Fortalecimiento de alianzas estratégicas con nuestros proveedores

Nuestros riesgos:

- Volatilidad en el tipo de cambio
- Inestabilidad política y económica
- Incremento en la inflación
- Un porcentaje de compras de insumos a proveedores extranjeros
- Incremento en la oferta de restaurantes enfocados a comida casual pulverizando el mercado
- Mayor tendencia del consumidor a solicitar servicios para llevar y entrega a domicilio
- Disponibilidad de inmuebles a precios competitivos
- Cambios en la legislación fiscal - laboral
- Incremento en la inseguridad para algunas regiones
- Riesgos o efectos causados por pandemias y epidemias

Relación con Inversionistas

Javier Miranda Valero
(55) 5263 6900 ext. 1016
jmiranda@cmr.mx



Relaciones Públicas

Bernardo Castro Negrete
(55) 5263 6900 ext. 6971
bcastro@cmr.mx

Relaciones más significativas de la entidad:

- **BRINKER INTERNATIONAL:** en noviembre de 2007 se firmó un acuerdo de desarrollo de franquicias en coinversión con BRINKER INTERNATIONAL INC. Para el desarrollo de la marca “Chili’s” en toda la República Mexicana, con excepción de la Ciudad de México, Estado de México, Hidalgo, Puebla, Morelos y Querétaro.
- **DARDEN RESTAURANTS:** en agosto de 2011 se firmó un acuerdo de desarrollo de franquicias con la compañía más grande del mundo en el segmento de “Casual Dining” “DARDEN RESTAURANTS INC.” participando en el desarrollo en el territorio nacional de las marcas de Olive Garden y The Capital Grille.
- **RED LOBSTER MANAGEMENT:** en 2015 se firmó un acuerdo de desarrollo de franquicias con la compañía más grande del mundo en el segmento de mariscos, pollo, filetes y pasta “RED LOBSTER MANAGEMENT LLC” participando en el desarrollo en el territorio nacional de la marca de Red Lobster.

Relación con Inversionistas

Javier Miranda Valero
(55) 5263 6900 ext. 1016
jmiranda@cmr.mx



Relaciones Públicas

Bernardo Castro Negrete
(55) 5263 6900 ext. 6971
bcastro@cmr.mx

Resultados de las operaciones y perspectivas

Análisis de resultados correspondientes al acumulado a diciembre de 2021

Cifras relevantes acumulado a Diciembre 2021 y 2020

(Cifras en millones de pesos)	Acum Dic 21	Margen%	Acum Dic 20	Margen%	Var.%
Ventas netas	2,658.5	100.0%	1,998.1	100.0%	33.1%
Utilidad (Pérdida) bruta	1,408.1	53.0%	904.6	45.3%	55.7%
Utilidad (Pérdida) de operación	75.0	2.8%	(670.3)	(33.5)%	111.2%
Utilidad (Pérdida) neta consolidada	(168.3)	(6.3)%	(919.5)	(46.0)%	81.7%
EBITDA	493.3	18.6%	(1.6)	(0.1)%	31,183.8%

Durante el periodo acumulado a diciembre 2021, las ventas netas registraron un incremento de 33.1% respecto al año anterior, alcanzando un monto de Ps\$2,658.5 mdp. La venta de alimentos y bebidas en restaurantes propios representó el 74.6% de los ingresos, la venta comercial alcanzó un 23.2% de los ingresos. El resto de los ingresos se generaron por concepto de servicios de franquicias, arrendamiento y otros.

El costo de ventas fue de Ps\$1,250.4 mdp, 14.4% mayor en términos absolutos. El margen en costo de ventas alcanzó un 47.0%, menor en 769 bps comparado con el mismo periodo del año anterior. La utilidad bruta presentó un incremento de 55.7% respecto al año anterior, pasando de Ps\$904.6 mdp a Ps\$1,408.1 mdp.

Los gastos de operación –incluyendo depreciación y amortización– fueron de Ps\$1,391.8 mdp, presentando un decremento de 4.1% respecto al año anterior. Presentamos una disminución en el margen en 2,032 bps, pasando de 72.7% a 52.4%.

Al cierre de diciembre, generamos una utilidad de operación de Ps\$75.0 mdp, 111.2% mayor a la pérdida de operación de Ps-\$670.3 mdp del mismo periodo del año anterior, presentando un aumento en el margen de 3,636 bps, pasando de -33.5% a 2.8%.

El EBITDA aumentó a Ps\$493.3 mdp respecto de los Ps-\$1.6 mdp del año anterior, presentando un incremento de 31,183.8%.

La pérdida neta se ubicó en Ps-\$168.3 mdp, menor a la pérdida de Ps-\$919.5 mdp al cierre del acumulado de diciembre de 2020.

Relación con Inversionistas

Javier Miranda Valero
(55) 5263 6900 ext. 1016
jmiranda@cmr.mx



Relaciones Públicas

Bernardo Castro Negrete
(55) 5263 6900 ext. 6971
bcastro@cmr.mx

Unidades

Durante el cuarto trimestre de 2021 no se realizaron aperturas de tiendas.

(Cifras en Unidades)

Divisiones	3T21	Apertura	Cierre	4T21
Cafeterías	27	0	1	26
Mexicanos	1	0	0	1
Especializados	2	0	0	2
Chili's	57	0	1	56
Olive Garden	14	0	1	13
Red Lobster	3	0	0	3
Sala Gastronómica	1	0	0	1
The Capital Grille	1	0	0	1
Sushi Itto Corporativas	35	0	0	35
Total Unidades	141	0	3	138

Franquicias Nacionales	95	2	1	96
-------------------------------	-----------	----------	----------	-----------

Franquicias Internacionales	17	0	2	15
------------------------------------	-----------	----------	----------	-----------

Total Franquicias	112	2	3	111
--------------------------	------------	----------	----------	------------

Situación financiera, liquidez y recursos de capital

Flujo de efectivo al 31 de Diciembre de 2021 y 2020

(Cifras en millones de pesos)

	2021	2020
Utilidad o pérdida neta	(168.3)	(919.5)
Flujos de efectivo procedentes de actividades de operación	526.8	45.1
Flujos de efectivo procedentes de inversión	(49.5)	2.3
Flujos de efectivo procedentes de actividades de financiamiento	(643.9)	173.6
Incremento (Disminución) de efectivo y equivalentes de efectivo	(166.6)	221.1
Efectivo y equivalentes al principio del periodo	430.7	209.6
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del periodo	264.0	430.7

Información a revelar sobre las medidas de rendimientos fundamentales e indicadores que la gerencia utiliza para evaluar el rendimiento de la entidad con respecto a los objetivos establecidos

Una situación financiera rentable y sostenible, el logro de las metas financieras, alcanzar nuestros objetivos de expansión además del cumplimiento de los convenios establecidos con nuestros socios, son los principales indicadores para evaluar el rendimiento de la compañía sin dejar a un lado el monitoreo continuo para asegurar atender con calidad a millones de clientes, brindar desarrollo profesional a miles de colaboradores, generar valor para nuestros accionistas y contribuir al cuidado de nuestro medio ambiente aunado al apoyo a nuestras comunidades mediante diversos programas e iniciativas de impacto social.

Al cierre del cuarto trimestre de 2021, la deuda neta de CMR se ubicó en Ps\$1,542.2 mdp.

Indicadores financieros	4T21	4T20
EBITDA / Intereses pagados	3.1x	-0.01x
Deuda neta / EBITDA (12M)	2.6x	-812.7x
Pasivo total / Capital contable	10.8x	9.1x

Indicadores bursátiles	4T21	4T20
P / VL	3.2x	3.4x
EV / EBITDA (12M)	4.5x	-1,612.0x
Valor en libros por acción al cierre (Ps\$)	0.5	0.7
Utilidad por acción (Ps\$)	(0.3)	(1.7)
Precio por acción al cierre (Ps\$)*	1.8	2.3
Acciones en circulación (millones)	544.3	544.3

Nota: El EBITDA y Pasivo Total (para efectos de comparabilidad del cuarto trimestre 2021, se consideran efectos de la norma IFRS16 en el Cuarto Trimestre de 2020).

**La acción presentó movimientos inusitados durante el año, que responden a movimientos naturales del mercado bursátil, sin que existe información relevante no revelada por la compañía.*

Programa de recompra de acciones

Al 31 de diciembre de 2021, el Fondo de Recompra reportó 4,263,700 títulos.

Analista independiente

De conformidad con la reforma al reglamento interior de la Bolsa Mexicana de Valores en materia de analista independiente y cobertura de análisis, CMR, S.A.B. de C.V., informa que cuenta con cobertura de análisis por parte de GBM, Grupo Bursátil Mexicano, S.A.B. de C.V., Casa de Bolsa.

Declaraciones sobre expectativas

Este reporte puede incluir ciertas expectativas de resultados sobre CMR, S.A.B. de C.V. y sus subsidiarias y/o afiliadas. Dichas proyecciones dependen de las consideraciones de la Administración de CMR, S.A.B. de C.V. y están basadas en información actual y conocida; sin embargo, las expectativas podrían variar debido a hechos, circunstancias y eventos fuera del control de CMR, S.A.B. de C.V. y sus subsidiarias y/o afiliadas.

Estado de resultados acumulado a Diciembre 2021 y 2020

(Miles de pesos)	Acum Dic 21	Margen%	Acum Dic 20	Margen%	Var. %	bps
Ventas netas	2,658,498	100.0%	1,998,102	100.0%	33.1%	
Costo de ventas	1,250,391	47.0%	1,093,472	54.7%	14.4%	-769 bps
Utilidad (Pérdida) bruta	1,408,107	53.0%	904,630	45.3%	55.7%	769 bps
SG&A	1,391,811	52.4%	1,452,033	72.7%	-4.1%	-2,032 bps
Utilidad (Pérdida) antes de otros ingresos y gastos, neto	16,296	0.6%	(547,403)	-27.4%	103.0%	2,801 bps
Otros ingresos y (gastos), neto	58,626	2.2%	(122,896)	-6.2%	147.7%	836 bps
Utilidad (Pérdida) de operación	74,922	2.8%	(670,299)	-33.5%	111.2%	3,636 bps
Resultado integral de financiamiento, neto	(241,124)	-9.1%	(239,993)	-12.0%	0.5%	294 bps
Intereses pagados	(244,590)	-9.2%	(234,817)	-11.8%	4.2%	255 bps
Intereses ganados	2,193	0.1%	3,827	0.2%	-42.7%	-11 bps
Ganancia / pérdida cambiaria	(897)	0.0%	657	0.0%	-236.6%	-7 bps
Otros gastos financieros	2,170	0.1%	(9,660)	-0.5%	122.5%	57 bps
Utilidad (Pérdida) antes de impuestos a la utilidad	(166,202)	-6.3%	(910,292)	-45.6%	81.7%	3,931 bps
Impuestos a la utilidad	2,082	0.1%	9,212	0.5%	77.4%	-38 bps
Resultado neto mayoritario	(168,284)	-6.3%	(919,504)	-46.0%	81.7%	3,969 bps
Depreciación & amortización	373,846	14.1%	521,821	26.1%	28.4%	-1,205 bps
EBITDA	493,300	18.6%	(1,587)	-0.1%	31183.8%	1,864 bps

Relación con Inversionistas

Javier Miranda Valero
 (55) 5263 6900 ext. 1016
jmiranda@cmr.mx


Relaciones Públicas

Bernardo Castro Negrete
 (55) 5263 6900 ext. 6971
bcastro@cmr.mx

Balance General del 1 de enero al 31 de diciembre de 2021 y 2020		
(Miles de pesos)	DIC-21 (Dictaminado)	DIC-20 (Dictaminado)
ACTIVO		
Efectivo y equivalentes de efectivo	264,036	430,659
Instrumentos Financieros derivados	18,021	-
Cuentas por cobrar	207,695	206,800
Inventarios	141,110	98,667
Pagos anticipados	26,568	18,930
Activo circulante	657,430	755,056
Inmuebles, maquinaria y equipo (neto)	687,202	810,826
Activo por derecho de uso	796,750	850,604
Crédito mercantil	32,120	32,120
Otros activos (neto, incluye marcas)	813,486	815,131
Instrumentos Financieros derivados	52,968	-
Impuestos diferidos	452,745	484,953
TOTAL ACTIVO	3,492,701	3,748,690
PASIVO		
Porción circulante del pasivo a largo plazo	230,326	334,699
Pasivo por arrendamiento a corto plazo	336,993	322,969
Instrumentos financieros	-	41,620
Cuentas por pagar a proveedores	337,846	244,527
Acreedores Diversos	-	32,067
Impuestos y gastos acumulados	336,431	335,056
Anticipos de clientes	8,099	4,716
Pasivo circulante	1,249,695	1,315,654
Pasivo a largo plazo	1,311,878	1,385,780
Pasivo por arrendamiento a largo plazo	483,709	522,983
Beneficios a empleados	137,382	137,812
Impuestos a la utilidad diferidos	13,034	14,157
TOTAL PASIVO	3,195,698	3,376,386
CAPITAL CONTABLE	297,003	372,304
TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	3,492,701	3,748,690

Acerca de CMR

CMR es una compañía de capital mexicano que opera 138 restaurantes propios y 111 franquicias distribuidos en toda la República Mexicana y 4 países. Ofrece un sólido portafolio de poderosas marcas, con diferentes propuestas gastronómicas y de ambiente: Wings, Fly By Wings, La Destilería, El Lago, Bistró Chapultepec, Chili's, Olive Garden, Red Lobster, Sala Gastronómica, The Capital Grille y Sushi Itto. CMR cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1997 bajo la clave de pizarra CMRB.

Relación con Inversionistas

Javier Miranda Valero
(55) 5263 6900 ext. 1016
jmiranda@cmr.mx



Relaciones Públicas

Bernardo Castro Negrete
(55) 5263 6900 ext. 6971
bcastro@cmr.mx