

A photograph of a fresh salad in a white bowl, featuring sliced red and yellow tomatoes, green lettuce, and crumbled white cheese. The bowl is placed on a light blue wooden surface. A blue and white striped napkin with a silver fork and knife is also visible on the table.

## **Informe de Gestión Consolidado correspondiente al semestre finalizado el 30 de junio de 2020**

AmRest Holdings SE  
24 de septiembre de 2020



**AmRest**



The AmRest logo is a stylized flame icon. The left side of the flame is yellow, and the right side is red. It is positioned above the company name.

# AmRest



## ÍNDICE

\_Toc51628742

INFORMACIÓN FINANCIERA (DATOS CONSOLIDADOS).....	4
PERSPECTIVA EMPRESARIAL DEL GRUPO .....	5
DESEMPEÑO FINANCIERO DEL GRUPO .....	9
MARCAS OPERADAS POR EL GRUPO .....	18
INVERSIONES CLAVE .....	21
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN PLANIFICADAS .....	22
ACONTECIMIENTOS Y OPERACIONES IMPORTANTES EN EL S1 2020.....	23
DEUDA EXTERNA.....	24
ACCIONISTAS DE AMREST HOLDINGS SE.....	24
CAMBIOS EN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA SOCIEDAD DOMINANTE .....	24
VARIACIONES EN EL NÚMERO DE ACCIONES OSTENTADAS POR LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN .....	25
TRANSACCIONES EN ACCIONES PROPIAS FORMALIZADAS POR AMREST .....	25
DIVIDENDOS PAGADOS Y RECIBIDOS .....	26
ACONTECIMIENTOS POSTERIORES .....	26
FACTORES QUE IMPACTAN AL DESARROLLO DEL GRUPO.....	26
ACTIVIDAD EN EL ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO .....	32
DATOS FINANCIEROS DE AMREST PARA EL TRIMESTRE Y SEMESTRE FINALIZADOS EL 30 DE JUNIO DE 2020 .....	33
FIRMAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.....	37

## Información financiera (datos consolidados)

	Semestre finalizado el		Trimestre finalizado el	
	30 de junio de 2020	30 de junio de 2019	30 de junio de 2020	30 de junio de 2019
Total ingresos	684,0	927,7	272,1	482,8
EBITDA*	64,6	165,8	22	89,0
Margen EBITDA	9,5 %	17,9 %	8,1 %	18,4 %
EBITDA ajustado**	65,8	169,9	22,2	91,5
Margen EBITDA ajustado	9,6 %	18,3 %	8,2 %	19,0 %
Resultado de explotación (EBIT)	(140,1)	35,2	(116,5)	17,8
Margen de explotación (margen EBIT)	(20,5 %)	3,8 %	(42,8 %)	3,7 %
Resultado antes de impuestos	(172,5)	15,3	(124,5)	8,2
Resultado neto	(162,3)	11,0	(120,0)	7,2
Margen neto	(23,7 %)	1,2 %	(44,1 %)	1,5 %
Resultado neto atribuido a participaciones no dominantes	(1,6)	0,6	(0,9)	0,5
Resultado neto atribuible a los tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante	(160,7)	10,4	(119,1)	6,7
Flujos de efectivo de las actividades de explotación	101,4	147,7	64,5	91,2
Flujos de efectivo de las actividades de inversión	(29,7)	(110,2)	(15,6)	(65,4)
Flujos de efectivo de las actividades de financiación	36,9	(53,8)	24,5	(31,3)
Total flujos de efectivo, neto	108,7	(16,3)	73,4	(5,5)
Total patrimonio neto (a 30 de junio de 2020 y 2019, respectivamente)	297,5	434,3	297,5	434,3
Total activo (a 30 de junio de 2020 y 2019, respectivamente)	2320,5	2247,3	2320,5	2247,3
Deuda neta (a 30 de junio de 2020 y 2019, respectivamente)	611,6	595,8	611,6	595,8
Ratio de apalancamiento (a 30 de junio de 2020 y 2019, respectivamente)	5,37x	3,03x	5,37x	3,03x
Número medio ponderado de acciones ordinarias en circulación	219 251	221 395	219 256	221 120
Número medio ponderado de acciones ordinarias a efectos de las ganancias diluidas por acción	219 453	222 472	219 399	222 045
Ganancias por acción básicas (EUR)	(0,73)	0,05	(0,54)	0,03
Ganancias por acción diluidas (EUR)	(0,73)	0,05	(0,54)	0,03
Dividendo declarado o pagado por acción (EUR)	-	-	-	-

\* EBITDA – Resultado de explotación antes de amortización y correcciones valorativas por deterioro. La conciliación de la Medida Alternativa del Rendimiento se presenta en la tabla 3 o 4.

\*\* EBITDA ajustado – EBITDA ajustado para los gastos de nuevas aperturas (costes de puesta en marcha), gastos de fusiones y adquisiciones (todos los gastos sustanciales asociados a una adquisición exitosa que incluyan servicios profesionales [jurídicos, financieros, otros] directamente relacionados con la operación) y el efecto de la modificación del método de ejercicio de los planes de opciones sobre acciones (SOP, por sus siglas en inglés) (diferencia al contabilizar el coste de las prestaciones al personal conforme a un plan de liquidación en efectivo frente a un plan de opción de liquidación en instrumentos de patrimonio). La conciliación de la Medida Alternativa del Rendimiento se presenta en la tabla 3 o 4.

(todas las cifras en millones de EUR salvo que se especifique otra cosa)

	A 30 de junio de 2020	A 31 de diciembre de 2019
Total activo	2 320,5	2 435,0
Total pasivo	2 023,0	1 958,3
Pasivo no corriente	916,1	1 459,4
Pasivo corriente	1 106,9	498,9
Patrimonio atribuido a tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante	290,2	467,2
Participaciones no dominantes	7,3	9,5
Total patrimonio neto	297,5	476,7
Capital social	22,0	22,0
Número de restaurantes	2 318	2 337
- de los cuales, propios	1 844	1 858
- de los cuales, franquicias	474	479

## Perspectiva empresarial del Grupo

### Servicios básicos proporcionados por el Grupo

AmRest Holdings SE («AmRest», «la Sociedad») y sociedades dependientes («el Grupo») es uno de los operadores de restauración europeos líderes con cotización en bolsa presente en 26 países de Europa y Asia. La cartera del Grupo está formada por cuatro marcas franquiciadas (KFC, Pizza Hut, Starbucks, Burger King) y once marcas exclusivas, incluidas seis marcas virtuales (La Tagliatella, Blue Frog, Kabb, Bacoa, Sushi Shop y marcas virtuales: Pokaï, Lepieje, 'Oi Poke, Moya Misa Ramen, Pierwsze i Drugie, Viva Salad!).

La oferta de marcas virtuales en Polonia está disponible también en el concepto Food About, que permite pedir platos de diferentes marcas virtuales en un solo pedido.

A 30 de junio de 2020, AmRest gestionaba una red de 2 318 restaurantes. Teniendo en cuenta el tamaño actual de la empresa, cada día casi 44 000 empleados de AmRest proporcionan un sabor delicioso y un servicio excepcional a precios asequibles.

En la actualidad el Grupo gestiona la red de restaurantes en cuatro segmentos que están alineados con las principales regiones geográficas de su actividad:

- 1) Europa Central y del Este («CEE») donde se fundó la Sociedad originariamente y abrió su primer restaurante con el nombre de Pizza Hut; en la actualidad, la división CEE cubre una región con 10 países (Polonia, República Checa, Hungría, Bulgaria, Serbia, Croacia, Rumanía, Austria, Eslovenia y Eslovaquia) y tiene 996 restaurantes bajo su paraguas;
- 2) Europa Occidental un segmento formado principalmente por España, Francia y Alemania en donde se dirigen tanto marcas franquiciadas como exclusivas; como resultado de una expansión orgánica dinámica impulsada por las recientes adquisiciones, la división de Europa Occidental se ha convertido en un segmento operativo importante del Grupo que consta de 12 países;
- 3) Rusia donde AmRest gestiona la red de restaurantes de KFC y Pizza Hut. El segmento también incluye los restaurantes Pizza Hut situados en Armenia y Azerbaiyán;
- 4) China donde se dirigen las redes de dos marcas exclusivas: Blue Frog y Kabb.

Un segmento adicional que es «Otros» no incluye la red de restaurantes propios o franquiciados y las cuentas para los resultados de SCM Sp. z o.o. junto con sus filiales y otros costes y funciones de apoyo prestados para el Grupo o no asignados a segmentos aplicables como, por ejemplo, Equipo Ejecutivo, Control, Tesorería, Relaciones con Inversores, y Fusiones y Adquisiciones. En la nota 4 "Información financiera por segmentos" de las Cuentas anuales consolidadas condensadas correspondientes al semestre terminado el 30 de junio de 2020 se incluye la descripción detallada de los segmentos.

Las actividades de AmRest están bien diversificadas en cuatro principales categorías del sector de la restauración:

- 1) Restaurantes de comida rápida («QSR», por sus siglas en inglés) representados por KFC y Burger King,
- 2) Restaurantes de comida rápida informal («FCR», por sus siglas en inglés) representados por Pizza Hut

Delivery y Express, Bacoa y Sushi Shop.

- 3) Restaurantes de comida informal («CDR», por sus siglas en inglés) representado por Pizza Hut Dine-in, La Tagliatella, Blue Frog y KABB.
- 4) Categoría del Café, representada por Starbucks.
- 5) Marcas virtuales representado por Pokaï, Lepieje, 'Oi Poke, Moya Misa Ramen, Pierwsze i Drugie y Viva Salad!

En el marco del modelo de negocio actual del Grupo, AmRest dirige su red de restaurantes como franquiciado (para las marcas de KFC, Pizza Hut, Starbucks y Burger King), así como propietario de marca y franquiciador (para las marcas de La Tagliatella, Blue Frog, Sushi Shop y Bacoa). Además dentro de los conceptos de Pizza Hut Delivery y Pizza Hut Express, la Sociedad actúa como franquiciado principal y tiene derecho a conceder licencias de estas marcas a terceros.

Los restaurantes de AmRest proporcionan servicios de catering en el sitio, servicios de recogida en tienda, servicios de entrega en automóvil en puntos especiales de venta («Drive Thru»), así como entrega de pedidos realizados por Internet o por teléfono. En la actualidad, el reparto de comida a domicilio es el segmento de actividad de AmRest que crece más rápido.

#### Actividad en el área de los agregadores

El 31 de agosto de 2017, AmRest adquirió a Delivery Hero GmbH el 51 % de las acciones en Restaurant Partner Polska («RPP»), con lo que se convirtió en su accionista mayoritario. RPP opera una plataforma de PizzaPortal.pl, un agregador que recopila ofertas de casi 4 000 restaurantes diferentes en aprox. 400 ciudades en Polonia, y que permite realizar los pedidos online y la entrega posterior de las comidas a los clientes. El 13 de marzo de 2019, AmRest adquirió la participación restante en RPP, con lo que se convirtió en el único propietario de la Sociedad.

El 13 de agosto de 2019, el Grupo firmó un acuerdo con Glovoapp23, S.L. para la transmisión de AmRest a Glovo del 100 % de las acciones en Restaurant Partner Polska Sp. z o.o. El 28 de octubre de 2019, AmRest transfirió el 100 % de las acciones en PizzaPortal a Glovo. El 24 de enero de 2020, la Sociedad anunció el cumplimiento de todas las condiciones previstas por el Contrato y la liquidación final de la transacción. Como resultado de la transacción mencionada, AmRest ostenta una participación del 7,5 % en el capital social de Glovo (no diluida).

#### Número de restaurantes de AmRest desglosados por marcas a 30 de junio de 2020

Marca	Restaurantes	Porcentaje propio	Porcentaje franquicia	Porcentaje en el total
<b>Franquicia</b>	<b>1 802</b>	<b>87%</b>	<b>13%</b>	<b>78%</b>
KFC	870	100%	0%	38%
PH	471	54%	46%	20%
Starbucks*	388	95%	5%	17%
Burger King	73	100%	0%	3%
<b>Propio</b>	<b>516</b>	<b>54%</b>	<b>46%</b>	<b>22%</b>
La Tagliatella	243	34%	66%	10%
Sushi Shop	183	66%	34%	8%
Blue Frog	73	92%	8%	3%
Bacoa	8	25%	75%	<1%
KABB	1	100%	0%	0%
Marcas virtuales	8	100%	0%	<1%

\* El porcentaje de franquicia de Starbucks hace referencia a los establecimientos con licencia de Starbucks para los que AmRest ofrece un servicio de suministro, pero no recibe *royalties*.

(todas las cifras en millones de EUR salvo que se especifique otra cosa)

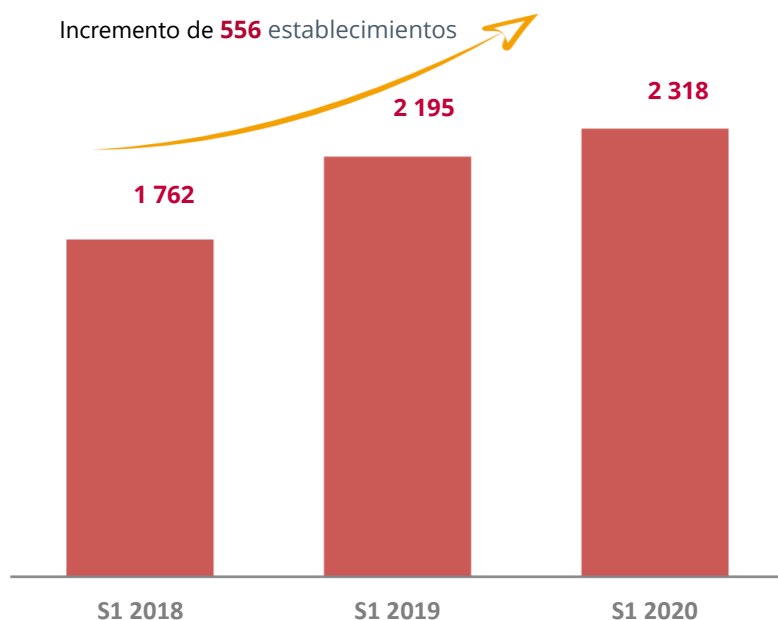
### Número de restaurantes de AmRest desglosados por países a 30 de junio de 2020

Región	Restaurantes	Porcentaje propio	Porcentaje franquicia	Porcentaje en el total
<b>Total</b>	<b>2 318</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>
<b>CEE</b>	<b>996</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>43%</b>
Polonia	557	100%	0%	24%
Chequia	191	100%	0%	8%
Hungría	130	100%	0%	6%
Rumanía	54	100%	0%	2%
Otro Europa Central y del Este*	64	100 %	0%	3%
<b>WE</b>	<b>981</b>	<b>55%</b>	<b>45%</b>	<b>42%</b>
España	329	48%	52%	14%
Francia	328	55%	45%	14%
Alemania**	274	65%	35%	12%
Otro Europa Occidental*	50	50%	50%	2%
<b>Rusia*</b>	<b>269</b>	<b>88%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>
<b>China</b>	<b>72</b>	<b>94%</b>	<b>6%</b>	<b>3%</b>

\* Otro Europa Central y del Este incluye Bulgaria (24), Serbia (15), Eslovaquia (14), Croacia (8), Austria (2), Eslovenia (1); Otro Europa Occidental incluye Bélgica (11), EAU (11), Suiza (7), Portugal (6), Reino Unido (5), Italia (3), Luxemburgo (3), Arabia Saudí (3), Países Bajos (1); Rusia incluye también Armenia (3) y Azerbaiyán (2).

\*\* El porcentaje de franquicia en Alemania incluye los establecimientos con licencia de Starbucks para los que AmRest ofrece un servicio de suministro, pero no recibe *royalties*.

### Número de locales del Grupo AmRest a 30 de junio de 2018 - 2020

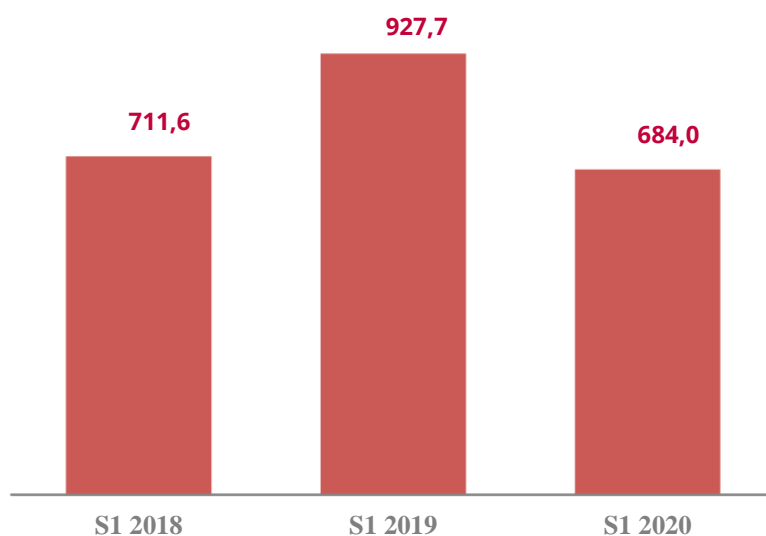


\* Incluidos restaurantes operados por franquiciados de las marcas La Tagliatella, Blue Frog, Pizza Hut, Bacoa y Sushi Shop

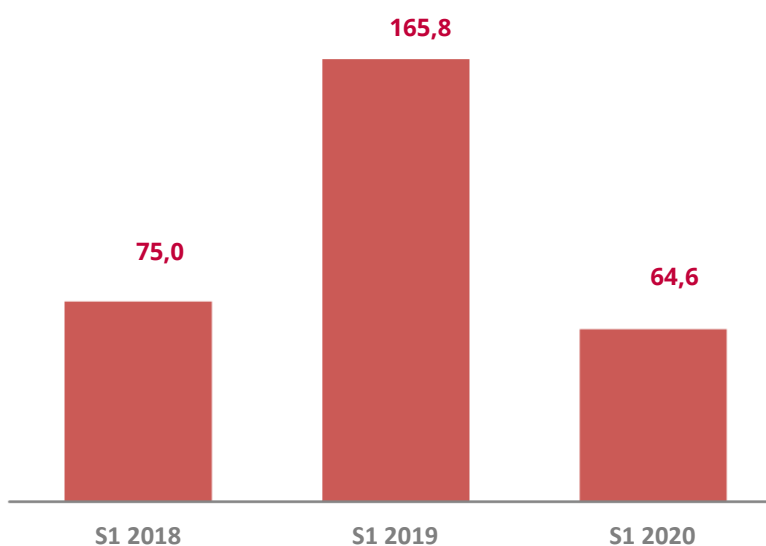


(todas las cifras en millones de EUR salvo que se especifique otra cosa)

### Ingresos del Grupo AmRest para el semestre finalizado el 30 de junio de 2018 - 2020



### EBITDA (sin el impacto de la NIIF 16 para 2018) del Grupo AmRest para el semestre finalizado el 30 de junio de 2018 - 2020



millones de EUR	1T 2019	T2 2019	3T 2019	T4 2019	1T 2020	T2 2020	TTM <sup>[4]</sup>
	NIIF 16	NIIF 16	NIIF 16	NIIF 16	NIIF 16	NIIF 16	NIIF 16
<b>Total ingresos</b>	<b>444,9</b>	<b>482,8</b>	<b>504,8</b>	<b>529,0</b>	<b>411,9</b>	<b>272,1</b>	<b>1 717,8</b>
Crecimiento de ingresos <sup>[1]</sup>	28,1 %	32,5 %	28,7 %	19,4 %	(7,4 %)	(43,6 %)	(2,6 %)
<b>EBITDA</b>	<b>76,8</b>	<b>89,0</b>	<b>100,6</b>	<b>128,0</b>	<b>42,6</b>	<b>22,0</b>	<b>293,2</b>
Margen EBITDA	17,3 %	18,4 %	19,9 %	24,2 %	10,3 %	8,1 %	17,1 %
<b>EBITDA ajustado<sup>[2]</sup></b>	<b>78,4</b>	<b>91,5</b>	<b>102,9</b>	<b>96,4</b>	<b>43,6</b>	<b>22,2</b>	<b>265,1</b>
Margen EBITDA ajustado	17,6 %	19,0 %	20,4 %	18,2 %	10,6 %	8,2 %	15,4 %
<b>EBIT</b>	<b>17,4</b>	<b>17,8</b>	<b>37,8</b>	<b>32,6</b>	<b>-23,6</b>	<b>-116,5</b>	<b>-69,7</b>
Margen EBIT	3,9 %	3,7 %	7,5 %	6,2 %	(5,7 %)	(42,8 %)	(4,1 %)
<b>Resultado del periodo<sup>[3]</sup></b>	<b>3,7</b>	<b>6,7</b>	<b>16,8</b>	<b>38,0</b>	<b>-41,6</b>	<b>-119,1</b>	<b>-105,9</b>
Margen de resultado del periodo	0,8 %	1,4 %	3,3 %	7,2 %	(10,1 %)	(43,8 %)	(6,2 %)
<b>Deuda neta</b>	<b>579,4</b>	<b>595,8</b>	<b>598,0</b>	<b>616,4</b>	<b>629,8</b>	<b>611,6</b>	<b>611,6</b>
Ratio de apalancamiento	3,1	3,0	2,9	2,9	3,6	5,4	5,4



[1] El crecimiento con respecto al periodo correspondiente en el ejercicio anterior.

[2] EBITDA ajustado para los gastos de nuevas aperturas (costes de puesta en marcha), gastos de fusiones y adquisiciones (todos los gastos sustanciales asociados a una adquisición exitosa que incluyan servicios profesionales [jurídicos, financieros, otros] directamente relacionados con la operación, la ganancia/pérdida en la venta de acciones o entidades y el efecto de la modificación del método de ejercicio de los planes de opciones sobre acciones [SOP, por sus siglas en inglés] [diferencia al contabilizar el coste de las prestaciones al personal conforme a un plan de liquidación en efectivo frente a un plan de opción de liquidación en acciones]).

[3] Atribuible a los accionistas de AmRest.

[4] Últimos doce meses (*trailing twelve months*).

## Desempeño financiero del Grupo

### Total ingresos

Los ingresos consolidados del Grupo AmRest alcanzaron los 684,0 millones de EUR en el 1S de 2020 y fueron un 26,3 % inferiores a los del ejercicio anterior debido a los cierres de restaurantes, centros comerciales y áreas de restauración aplicados de manera general, así como otras medidas de contención en muchos países para limitar la propagación de la COVID-19. China fue el primer mercado afectado por las primeras limitaciones aplicadas en enero, por lo que el mayor impacto ya fue evidente en los resultados del 1T de 2020. No obstante, muchos de los países europeos que constituyen la gran mayoría de las operaciones de AmRest introdujeron las primeras restricciones a mediados de marzo, por lo que los resultados en las semanas siguientes se vieron afectados gravemente. En consecuencia, las ventas en el 2T de 2020 disminuyeron un 43,6 % con respecto al ejercicio anterior hasta los 272,1 millones de EUR. En el 1T de 2020, las ventas totales cayeron un 7,4 % durante el periodo.

Con la flexibilización gradual de las restricciones en gran parte de Europa desde mediados de mayo, las sólidas capacidades digitales y el enfoque bien preparado y ejecutado de las reaperturas (incluidas medidas de seguridad), las ventas han empezado a mejorar. De un mes a otro, desde abril hasta junio, las ventas del Grupo disminuyeron un 66,9 %, 40,7 % y 24,4 % durante el periodo, respectivamente. Al mismo tiempo, el porcentaje de restaurantes abiertos y operativos a finales de mes, aunque todavía con áreas de comedor limitadas durante la mayor parte del trimestre, fue del 57 %, 82 % y 93 %, respectivamente. El índice de ventas de restaurantes comparables («ventas comparables» o «ventas en los mismos establecimientos») alcanzó el 67,8 % en el 2T de 2020 en comparación con el 91,1 % en el 1T de 2020, pero la tendencia fue al alza de un mes a otro, desde abril hasta junio, con un 48,8 %, 68,7 % y 78,8 %, respectivamente. Las ventas generadas por los canales de entrega a domicilio y servicio en ventanilla del automóvil en nuestro negocio de restaurantes propios crecieron aprox. 61 % durante el periodo en el 2T de 2020.

Los ingresos en el segmento de Europa Central y del Este (CEE, por sus siglas en inglés) en el S1 de 2020 disminuyeron un 18,9 % con respecto al ejercicio anterior y alcanzaron los 315,4 millones de EUR. En el T2 de 2020, las ventas fueron un 34,3 % inferiores respecto a las del ejercicio anterior y alcanzaron los 133,6 millones de EUR. La solidez de los canales de entrega a domicilio y servicio en ventanilla del automóvil, debida a un negocio más orientado a los QSR (restaurantes de comida rápida), así como el mayor porcentaje de establecimientos abiertos, permitieron que los resultados del segmento fueran relativamente mejores. De un mes a otro, desde abril hasta junio, las ventas del segmento disminuyeron un 58,1 %, 31,5 % y 15,0 % con respecto al ejercicio anterior, respectivamente. Al mismo tiempo, el número de restaurantes abiertos y operativos a finales de mes, aunque todavía con comedores limitados durante la mayor parte del trimestre, fue del 58 %, 96 % y 99 %, respectivamente. En el T1 de 2020, las ventas del segmento cayeron un 2,1 %.

Europa Occidental comunicó el mayor golpe en ventas debido a las limitaciones aplicadas en los países en respuesta a la pandemia, así como al mayor porcentaje de negocio de comida dentro de los establecimientos. En el T1 de 2020, los ingresos fueron un 33,4 % inferiores a los del mismo periodo en el ejercicio anterior y alcanzaron los 257,3 millones de EUR. En el T2 de 2020, las ventas cayeron un 52,8 % hasta los 92,4 millones de EUR. Abril fue el peor mes en el periodo, como resultado de los confinamientos masivos y los cierres temporales de restaurantes. Desde entonces, las ventas han comenzado a subir, con Francia a la cabeza, seguida de Alemania y España. De un mes a otro, los ingresos del segmento cayeron un 79,1 % en abril, un 49,3 % en mayo y un 29,6 % en junio con respecto al ejercicio anterior. Al mismo tiempo, el porcentaje de restaurantes abiertos y operativos a finales de mes, aunque todavía con comedores

limitados durante la mayor parte del trimestre, fue del 50 %, 71 % y 91 %, respectivamente. En el T1 de 2020, las ventas del segmento disminuyeron un 13,5 %.

La división rusa generó unos ingresos de 95,9 millones de EUR en el S1 de 2020, lo que supuso una disminución del 25,5 % durante el periodo. En el T2 de 2020, las ventas fueron un 57,1 % inferiores a las del ejercicio anterior y alcanzaron los 22,3 millones de EUR. Las restricciones relacionadas con la pandemia de la COVID-19 comenzaron a finales de marzo en Rusia y duraron todo el trimestre, hasta la primera etapa de flexibilización en junio. De un mes a otro, desde abril hasta junio, las ventas del segmento disminuyeron un 65,9 %, 59,5 % y 47,0 % con respecto al ejercicio anterior, respectivamente. Al mismo tiempo, el porcentaje de restaurantes abiertos y operativos a finales de mes, aunque todavía con comedores limitados durante la mayor parte del trimestre, fue del 64 %, 66 % y 77 %, respectivamente. En el T1 de 2020, las ventas del segmento crecieron un 11,8 %.

China registró una disminución en los ingresos en el S1 de 2020 del 33,9 % durante el periodo, y alcanzó unas ventas de 29,1 millones de EUR. No obstante, las ventas del segmento han empezado a recuperarse en el segundo trimestre, ya que los ingresos en el T2 de 2020 disminuyeron un 21,0 % con respecto al ejercicio anterior hasta los 19,2 millones de EUR, en comparación con la caída del 49,8 % en el T1 de 2020. A mediados de junio, los resultados del segmento se vieron afectados por un breve periodo de confinamiento debido al aumento de los casos de COVID-19. De un mes a otro, los ingresos del segmento cayeron un 36,8 % en abril, un 9,0 % en mayo y un 18,5 % en junio con respecto al ejercicio anterior. Al mismo tiempo, el porcentaje de restaurantes abiertos y operativos a finales de mes, aunque todavía con comedores limitados durante cierto tiempo, fue del 97 %, 99 % y 100 %, respectivamente.

El segmento Otros registró unas caídas en las ventas del 12,8 % en el S1 de 2020 hasta los 10,7 millones de EUR y del 38,9 % en el T2 de 2020 hasta los 4,6 millones de EUR, debido principalmente a la menor actividad en la gestión de la cadena de suministro en el segundo trimestre como resultado de las restricciones para el sector de la restauración.

## **Rentabilidad**

En el S1 de 2020, el principal impacto en la rentabilidad del Grupo se debió al efecto negativo del apalancamiento operativo causado por los índices de ventas más bajos. El fuerte comienzo de ejercicio en Europa se detuvo a consecuencia de las importantes limitaciones de las operaciones y ventas de restaurantes en todos los países que, en general, empezaron en la segunda quincena de marzo, con un impacto negativo adicional de China, sobre todo en el primer trimestre. Como resultado, el EBITDA consolidado alcanzó los 64,6 millones de EUR o un margen del 9,5 % en el S1 de 2020, lo que supone una caída del 61,0 % con respecto a los 165,8 millones de EUR, con un margen del 17,9 %, del ejercicio anterior. En el T2 de 2020, el EBITDA ascendió a 22,0 millones de EUR, con un margen del 8,1 %, frente a los 89,0 millones de EUR o el margen del 18,4 % del ejercicio anterior (una caída del 75,2 %). En el T1 de 2020, el EBITDA alcanzó los 42,6 millones de EUR y el margen se situó en el 10,3 %.

En lo que concierne al resultado de explotación (EBIT), el resultado se vio afectado negativamente también por la pérdida contable de 73,1 millones de EUR en el T2 de 2020, asociada principalmente al deterioro del negocio Starbucks en Alemania y los activos por derecho de uso. Como resultado, se registró un EBIT de (140,1) millones de EUR en el S1 de 2020 y (116,5) millones de EUR en el T2 de 2020, en comparación con los 35,2 millones de EUR y los 17,8 millones de EUR del ejercicio anterior, respectivamente.

Como consecuencia, el beneficio neto atribuible a los tenedores de instrumentos de patrimonio neto de AmRest ascendió a (160,7) millones de EUR en el S1 de 2020 y (119,1) millones de EUR en el T2 de 2020, en comparación con los 10,4 millones de EUR en el S1 de 2019 y los 6,7 millones de EUR en el T2 de 2019.

En el S1 de 2020, el Grupo registró unas prestaciones de cotizaciones y sueldos y salarios de los programas de apoyo gubernamentales de 19,5 millones de EUR, que se han reconocido como otros ingresos de explotación. Las subvenciones gubernamentales se ofrecen en forma de dispensa de los pagos a la seguridad social (2,6 millones de EUR) y ayudas en efectivo (16,9 millones de EUR, de los cuales 6,6 millones de EUR aún no se habían recibido a fecha 30 de junio de 2020). Además, debido al procedimiento aún en curso sobre la aceptación de la nueva modificación de la NIIF 16 Arrendamientos por el IASB con relación a las concesiones de alquiler como consecuencia directa de la pandemia de COVID-19, los resultados del Grupo para el S1 de 2020 no incluyen 10,7 millones de EUR de costes de arrendamientos reducidos y 2,3

millones de EUR de mayores ingresos por impuestos, que se habrían incluido si las modificaciones se hubieran aprobado antes de la fecha de publicación del informe.

La deuda neta se mantuvo en los 611,6 millones de EUR, lo que dio lugar a un ratio de apalancamiento en el 5,37x a finales del S1 de 2020. Los compromisos de préstamos bancarios sindicados se calculan trimestralmente. A 30 de junio de 2020, el Grupo incumplió uno de los compromisos bancarios (covenants) y tuvo que comunicar el saldo de su préstamo bancario sindicado como pasivo corriente. El 1 de septiembre de 2020, el Grupo ha recibido la carta de dispensa (waiver) de los bancos. El requisito del compromiso bancario ha sido dispensado para el trimestre finalizado el 30 de junio de 2020.

Europa Central y del Este registró una caída del 36,8 % con respecto al ejercicio anterior en el EBITDA del S1 del 2020 hasta los 52,9 millones de EUR, o un margen del 16,8 %, en comparación con el 21,5 % del ejercicio anterior. En el T2 de 2020, el EBITDA alcanzó los 24,2 millones de EUR y fue un 47,2 % inferior al nivel del ejercicio anterior, con un margen en el 18,1 % en comparación con el 22,5 % en el T2 de 2019. La reactivación más rápida de las economías, junto con el fuerte enfoque operativo hacia un negocio de QSR más orientado a la entrega a domicilio y la recogida en el local, así como los programas de ayudas públicas, han ayudado al segmento a obtener unos resultados relativamente positivos. Además, se han dedicado grandes esfuerzos a la promoción de productos, el control de costes generales, la innovación de menús y la simplificación, lo que ha supuesto una contribución positiva. Por otro lado, el canal de comidas en el establecimiento sustituido parcialmente por las entregas a domicilio ha ejercido cierta presión temporal en los márgenes. En el T1 de 2020, el EBITDA llegó a los 28,7 millones de EUR o un margen del 15,8 %.

El EBITDA de la división rusa ascendió a 9,6 millones de EUR en el S1 de 2020, con un margen en el 13,5 %, en comparación con los 19,5 millones de EUR y el margen del 20,3 % del ejercicio anterior. En el T2 de 2020, el EBITDA alcanzó los 2,1 millones de EUR o un margen del 9,5 %, mientras que el resultado del ejercicio anterior fue de 11,3 millones de EUR o un margen del 21,7 %. Las restricciones continuadas del confinamiento durante más tiempo dieron lugar a un nivel más bajo de reaperturas y, por tanto, de la recuperación de las ventas en el periodo. Eso, junto con un porcentaje de entregas a domicilio mucho mayor, afectó negativamente a los márgenes. Por otro lado, el lanzamiento del sistema de gestión de existencias de alimentos mejorado ha contribuido positivamente. En el T1 de 2020, el EBITDA del segmento alcanzó los 7,5 millones de EUR, con un margen de 15,3 %.

El EBITDA del segmento Europa Occidental ascendió a 6,1 millones de EUR en el S1 de 2020 o un margen del 2,4 %, en comparación con los 59,7 millones de EUR o el margen del 15,5 % del ejercicio anterior. En el T2 de 2020, el EBITDA se mantuvo en (5,0) millones de EUR, con un margen del (5,4 %), mientras que en el ejercicio anterior ascendió a 30,6 millones de EUR o un margen del 15,6 %. Los resultados del segmento se han visto especialmente golpeados por la pandemia debido a su gravedad en muchos países, las estrictas medidas de confinamiento y la ausencia de la mayor parte de la actividad comercial en abril en España o Francia, así como la mayor proporción del negocio de comidas en los establecimientos. Las reaperturas graduales y la recuperación de las ventas en mayo y junio, junto con las iniciativas de optimización de costes, los programas de ayudas públicas y las sólidas operaciones, han contribuido a mejorar los márgenes de un mes a otro. En el T1 de 2020, el EBITDA llegó a los 11,1 millones de EUR o un margen del 6,7%.

El negocio de China comunicó un EBITDA de 5,5 millones de EUR o un margen del 19,0 % en el S1 de 2020, en comparación con los 12,3 millones de EUR y el margen del 27,8 % del ejercicio anterior. El segundo trimestre mostró signos de recuperación prometedores, ya que el margen EBITDA alcanzó el 30,0 % frente al 30,9 % del ejercicio anterior, con un EBITDA de 5,8 millones de EUR en comparación con los 7,5 millones de EUR en el T2 de 2019. El regreso de la actividad de los restaurantes, así como el fuerte control de costes y las capacidades de los equipos, han ayudado a adaptarse rápidamente y lograr resultados relativamente buenos, a pesar del modelo de negocio más orientado a las comidas en establecimientos. En el T1 de 2020, el EBITDA del segmento llegó a los (0,2) millones de EUR o un margen del (2,4 %).

El segmento «Otros», que constituye nuestro negocio de gestión de la cadena de suministro (SCM, por sus siglas en inglés) y algunos gastos generales y administrativos, incluido el Equipo Ejecutivo, logró generar cierto ahorro, ya que el EBITDA mejoró en el T2 de 2020 hasta los (5,0) millones de EUR, desde los (6,1) millones de EUR del ejercicio anterior, y todo ello a pesar de la menor actividad del negocio de SCM.



**Tabla 1** Desglose de ingresos y márgenes por divisiones para el S1 2020 y 2019

	Semestre finalizado el 30 de junio de 2020		Semestre finalizado el 30 de junio de 2019	
	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas
<b>Ingresos</b>	<b>684,0</b>		<b>927,7</b>	
Polonia	174,7	25,5 %	217,5	23,4 %
Chequia	74,7	10,9 %	92,1	9,9 %
Hungría	42,8	6,3 %	51,5	5,6 %
Otro Europa Central y del Este	23,2	3,4 %	28,0	3,0 %
<b>Total Europa Central y del Este</b>	<b>315,4</b>	<b>46,1 %</b>	<b>389,1</b>	<b>41,9 %</b>
<b>Rusia</b>	<b>71,4</b>	<b>10,4 %</b>	<b>95,9</b>	<b>10,3 %</b>
España	77,4	11,3 %	133,0	14,3 %
Alemania	55,0	8,0 %	84,7	9,1 %
Francia	110,3	16,1 %	148,4	16,0 %
Otro Europa Occidental	14,6	2,1 %	20,3	2,2 %
<b>Europa Occidental</b>	<b>257,3</b>	<b>37,6 %</b>	<b>386,4</b>	<b>41,7 %</b>
<b>China</b>	<b>29,1</b>	<b>4,3 %</b>	<b>44,0</b>	<b>4,7 %</b>
<b>Otros</b>	<b>10,8</b>	<b>1,6 %</b>	<b>12,3</b>	<b>1,3 %</b>
	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas
<b>EBITDA</b>	<b>64,6</b>	<b>9,5 %</b>	<b>165,8</b>	<b>17,9 %</b>
Polonia	28,1	16,1 %	41,9	19,3 %
Chequia	14,6	19,6 %	24,1	26,2 %
Hungría	7,7	18,1 %	11,9	23,0 %
Otro Europa Central y del Este	2,5	10,4 %	5,8	20,9 %
<b>Total Europa Central y del Este</b>	<b>52,9</b>	<b>16,8 %</b>	<b>83,7</b>	<b>21,5 %</b>
<b>Rusia</b>	<b>9,6</b>	<b>13,5 %</b>	<b>19,5</b>	<b>20,3 %</b>
España	8,9	11,5 %	33,6	25,3 %
Alemania	(3,6)	(6,6 %)	8,6	10,2 %
Francia	(2,9)	(2,6 %)	14,2	9,6 %
Otro Europa Occidental	3,7	25,4 %	3,3	16,1 %
<b>Europa Occidental</b>	<b>6,1</b>	<b>2,4 %</b>	<b>59,7</b>	<b>15,5 %</b>
<b>China</b>	<b>5,5</b>	<b>19,0 %</b>	<b>12,3</b>	<b>27,8 %</b>
<b>Otros</b>	<b>(9,5)</b>	<b>-</b>	<b>(9,4)</b>	<b>-</b>
<b>EBITDA ajustado*</b>	<b>65,8</b>	<b>9,6 %</b>	<b>169,9</b>	<b>18,3 %</b>
Polonia	28,6	16,4 %	42,6	19,6 %
Chequia	14,7	19,7 %	24,5	26,6 %
Hungría	7,9	18,4 %	12,3	23,9 %
Otro Europa Central y del Este	2,7	11,8 %	6,3	22,5 %
<b>Total Europa Central y del Este</b>	<b>53,9</b>	<b>17,1 %</b>	<b>85,7</b>	<b>22,0 %</b>
<b>Rusia</b>	<b>9,7</b>	<b>13,6 %</b>	<b>19,8</b>	<b>20,6 %</b>
España	8,9	11,5 %	34,3	25,8 %
Alemania	(3,5)	(6,3 %)	9,1	10,8 %
Francia	(2,9)	(2,6 %)	14,4	9,7 %
Otro Europa Occidental	3,9	26,3 %	3,3	16,1 %
<b>Europa Occidental</b>	<b>6,4</b>	<b>2,5 %</b>	<b>61,1</b>	<b>15,8 %</b>
<b>China</b>	<b>5,6</b>	<b>19,2 %</b>	<b>12,5</b>	<b>28,5 %</b>
<b>Otros</b>	<b>(9,8)</b>	<b>-</b>	<b>(9,2)</b>	<b>-</b>
<b>EBIT</b>	<b>(140,1)</b>	<b>(20,5 %)</b>	<b>35,2</b>	<b>3,8 %</b>
Polonia	(11,0)	(6,3 %)	11,7	5,4 %
Chequia	0,8	1,1 %	13,2	14,3 %
Hungría	(0,7)	(1,7 %)	5,3	10,2 %
Otro Europa Central y del Este	(7,2)	(30,9 %)	(0,3)	(0,8 %)
<b>Total Europa Central y del Este</b>	<b>(18,1)</b>	<b>(5,7 %)</b>	<b>29,9</b>	<b>7,7 %</b>
<b>Rusia</b>	<b>(9,8)</b>	<b>(13,7 %)</b>	<b>3,5</b>	<b>3,7 %</b>
España	(17,1)	(22,1 %)	16,6	12,5 %
Alemania	(53,4)	(97,1 %)	(9,5)	(11,2 %)
Francia	(28,7)	(26,0 %)	(0,2)	(0,1 %)
Otro Europa Occidental	1,4	9,3 %	2,6	12,4 %
<b>Europa Occidental</b>	<b>(97,8)</b>	<b>(38,0 %)</b>	<b>9,5</b>	<b>2,5 %</b>
<b>China</b>	<b>(4,5)</b>	<b>(15,3 %)</b>	<b>2,3</b>	<b>5,1 %</b>
<b>Otros</b>	<b>(9,9)</b>	<b>-</b>	<b>(10,0)</b>	<b>-</b>

\* EBITDA ajustado – EBITDA ajustado para los gastos de nuevas aperturas (costes de puesta en marcha), gastos de fusiones y adquisiciones (todos los gastos sustanciales asociados a una adquisición exitosa que incluyan servicios profesionales [jurídicos, financieros, otros] directamente relacionados con la operación) y el efecto de la modificación del método de ejercicio de los planes de opciones sobre acciones (SOP, por sus siglas en inglés) (diferencia al contabilizar el coste de las prestaciones al personal conforme a un plan de liquidación en efectivo frente a un plan de opción de liquidación en acciones).

**Tabla 2** Desglose de ingresos y márgenes por divisiones para el 2T 2020 y 2019

	Trimestre finalizado el 30 de junio de 2020		Trimestre finalizado el 30 de junio de 2019	
	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas
<b>Ingresos</b>	<b>272,1</b>	<b>100,0 %</b>	<b>482,8</b>	
Polonia	73,9	27,2 %	112,9	23,4 %
Chequia	32,7	12,0 %	48,3	10,0 %
Hungría	18,0	6,6 %	27,0	5,6 %
Otro Europa Central y del Este	9,0	3,3 %	15,1	3,1 %
<b>Total Europa Central y del Este</b>	<b>133,6</b>	<b>49,1 %</b>	<b>203,3</b>	<b>42,1 %</b>
<b>Rusia</b>	<b>22,3</b>	<b>8,2 %</b>	<b>52,0</b>	<b>10,8 %</b>
España	20,1	7,4 %	68,0	14,1 %
Alemania	20,4	7,5 %	44,2	9,1 %
Francia	45,8	16,8 %	73,4	15,2 %
Otro Europa Occidental	6,1	2,3 %	10,1	2,1 %
<b>Europa Occidental</b>	<b>92,4</b>	<b>34,0 %</b>	<b>195,7</b>	<b>40,5 %</b>
<b>China</b>	<b>19,2</b>	<b>7,1 %</b>	<b>24,3</b>	<b>5,0 %</b>
<b>Otros</b>	<b>4,6</b>	<b>1,7 %</b>	<b>7,5</b>	<b>1,5 %</b>
	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas
<b>EBITDA</b>	<b>22,0</b>	<b>8,1 %</b>	<b>89,0</b>	<b>18,4 %</b>
Polonia	14,2	19,2 %	22,9	20,3 %
Chequia	6,3	19,3 %	12,7	26,3 %
Hungría	3,2	17,9 %	6,5	24,1 %
Otro Europa Central y del Este	0,5	5,1 %	3,6	23,4 %
<b>Total Europa Central y del Este</b>	<b>24,2</b>	<b>18,1 %</b>	<b>45,7</b>	<b>22,5 %</b>
<b>Rusia</b>	<b>2,1</b>	<b>9,5 %</b>	<b>11,3</b>	<b>21,7 %</b>
España	(0,6)	(3,3 %)	17,1	25,1 %
Alemania	(2,7)	(13,4 %)	5,0	11,3 %
Francia	(4,3)	(9,3 %)	6,5	8,9 %
Otro Europa Occidental	2,6	43,1 %	2,0	20,0 %
<b>Europa Occidental</b>	<b>(5,0)</b>	<b>(5,4 %)</b>	<b>30,6</b>	<b>15,6 %</b>
<b>China</b>	<b>5,7</b>	<b>30,0 %</b>	<b>7,5</b>	<b>30,9 %</b>
<b>Otros</b>	<b>(5,0)</b>	<b>-</b>	<b>(6,1)</b>	<b>-</b>
<b>EBITDA ajustado*</b>	<b>22,2</b>	<b>8,2 %</b>	<b>91,5</b>	<b>19,0 %</b>
Polonia	14,3	19,3 %	23,2	20,6 %
Chequia	6,3	19,4 %	13,0	26,9 %
Hungría	3,3	18,0 %	6,7	24,8 %
Otro Europa Central y del Este	0,5	6,5 %	3,8	25,4 %
<b>Total Europa Central y del Este</b>	<b>24,4</b>	<b>18,3 %</b>	<b>46,7</b>	<b>23,0 %</b>
<b>Rusia</b>	<b>2,1</b>	<b>9,5 %</b>	<b>11,5</b>	<b>22,1 %</b>
España	(0,7)	(3,3 %)	17,6	25,9 %
Alemania	(2,7)	(13,0 %)	5,2	11,8 %
Francia	(4,2)	(9,2 %)	6,6	9,0 %
Otro Europa Occidental	2,8	44,5 %	2,1	20,1 %
<b>Europa Occidental</b>	<b>(4,8)</b>	<b>(5,2 %)</b>	<b>31,5</b>	<b>16,1 %</b>
<b>China</b>	<b>5,8</b>	<b>30,0 %</b>	<b>7,7</b>	<b>31,8 %</b>
<b>Otros</b>	<b>(5,3)</b>	<b>-</b>	<b>(5,9)</b>	<b>-</b>
<b>EBIT</b>	<b>(116,5)</b>	<b>(42,8 %)</b>	<b>17,8</b>	<b>3,7 %</b>
Polonia	(10,3)	(13,9 %)	6,5	5,8 %
Chequia	(1,2)	(3,7 %)	7,0	14,6 %
Hungría	(1,4)	(8,1 %)	3,2	11,7 %
Otro Europa Central y del Este	(5,8)	(63,5 %)	0,2	1,0 %
<b>Total Europa Central y del Este</b>	<b>(18,7)</b>	<b>(14,0 %)</b>	<b>16,9</b>	<b>8,3 %</b>
<b>Rusia</b>	<b>(9,3)</b>	<b>(41,4 %)</b>	<b>2,5</b>	<b>4,8 %</b>
España	(18,0)	(89,6 %)	8,5	12,5 %

(todas las cifras en millones de EUR salvo que se especifique otra cosa)

	Trimestre finalizado el 30 de junio de 2020		Trimestre finalizado el 30 de junio de 2019	
	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas
Alemania	(45,4)	(223,1 %)	(6,1)	(13,8 %)
Francia	(21,7)	(47,5 %)	(1,9)	(2,6 %)
Otro Europa Occidental	1,3	21,3 %	2,0	19,9 %
<b>Europa Occidental</b>	<b>(83,8)</b>	<b>(90,7 %)</b>	<b>2,5</b>	<b>1,3 %</b>
<b>China</b>	<b>0,5</b>	<b>2,5 %</b>	<b>2,3</b>	<b>9,6 %</b>
<b>Otros</b>	<b>(5,2)</b>	<b>-</b>	<b>(6,4)</b>	<b>-</b>

\* EBITDA ajustado – EBITDA ajustado para los gastos de nuevas aperturas (costes de puesta en marcha), gastos de fusiones y adquisiciones (todos los gastos sustanciales asociados a una adquisición exitosa que incluyan servicios profesionales [jurídicos, financieros, otros] directamente relacionados con la operación) y el efecto de la modificación del método de ejercicio de los planes de opciones sobre acciones (SOP, por sus siglas en inglés) (diferencia al contabilizar el coste de las prestaciones al personal conforme a un plan de liquidación en efectivo frente a un plan de opción de liquidación en acciones).

**Tabla 3** Conciliación del resultado neto y el EBITDA ajustado para el semestre finalizado el 30 de junio de 2020 y 2019

	Semestre finalizado el 30 de junio de 2020		Semestre finalizado el 30 de junio de 2019		Con respecto al ejercicio anterior
	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas	% de cambio
<b>Resultado del periodo</b>	<b>(162,3)</b>	<b>(23,7 %)</b>	<b>11,0</b>	<b>1,2 %</b>	<b>-</b>
+ Gastos financieros	33,2	4,9 %	22,1	2,4 %	50,2 %
– Ingresos financieros	0,8	0,1 %	2,2	0,2 %	(63,6 %)
+ (Gasto) / Ingreso por impuesto sobre las ganancias	(10,2)	(1,5 %)	4,3	0,5 %	-
+ Amortización del inmovilizado	129,4	18,9 %	121,7	13,1 %	6,3 %
+ (Pérdidas) / Reversiones por deterioro de valor de activos	75,3	11,0 %	8,9	1,0 %	746,1 %
<b>EBITDA</b>	<b>64,6</b>	<b>9,4 %</b>	<b>165,8</b>	<b>17,9 %</b>	<b>(61,0 %)</b>
+ Gastos de puesta en marcha*	1,5	0,2 %	3,9	0,4 %	(61,5 %)
+ Gastos relacionados de fusiones y adquisiciones	0,0	0,0 %	0,1	0,0 %	(100,0 %)
+/- Efecto de la modificación del método de ejercicio SOP	(0,3)	(0,0 %)	0,1	0,0 %	-
<b>EBITDA ajustado</b>	<b>65,8</b>	<b>9,6 %</b>	<b>169,9</b>	<b>18,3 %</b>	<b>(61,3 %)</b>

\* Gastos de puesta en marcha – todos los gastos de explotación sustanciales ocasionados con relación a la apertura de nuevos restaurantes y anteriores a dicha apertura.

**Tabla 4** Conciliación del resultado neto y el EBITDA ajustado para el semestre finalizado el 30 de junio de 2020 y 2019

	Trimestre finalizado el 30 de junio de 2020		Trimestre finalizado el 30 de junio de 2019		Con respecto al ejercicio anterior
	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas	% de cambio
<b>Resultado del periodo</b>	<b>(120,0)</b>	<b>(44,1 %)</b>	<b>7,2</b>	<b>1,5 %</b>	<b>-</b>
+ Gastos financieros	8,6	3,2 %	11,4	2,4 %	(24,6 %)
– Ingresos financieros	0,6	0,2 %	1,8	0,4 %	(66,7 %)
+ (Gasto) / Ingreso por impuesto sobre las ganancias	(4,5)	(1,7 %)	1,0	0,2 %	-
+ Amortización del inmovilizado	64,9	23,9 %	62,9	13,0 %	3,2 %
+ (Pérdidas) / Reversiones por deterioro de valor de activos	73,6	27,0 %	8,3	1,7 %	786,7 %
<b>EBITDA</b>	<b>22,0</b>	<b>8,1 %</b>	<b>89,0</b>	<b>18,4 %</b>	<b>(75,3 %)</b>



(todas las cifras en millones de EUR salvo que se especifique otra cosa)

+ Gastos de puesta en marcha*	0,5	0,2 %	2,3	0,5 %	(78,3 %)
+ Gastos relacionados de fusiones y adquisiciones	-	-	0,1	-	(100,0 %)
+/- Efecto de la modificación del método de ejercicio SOP	(0,3)	(0,1 %)	0,1	-	-
<b>EBITDA ajustado</b>	<b>22,2</b>	<b>8,2 %</b>	<b>91,5</b>	<b>19,0 %</b>	<b>(75,7 %)</b>

\* Gastos de puesta en marcha – todos los gastos de explotación sustanciales ocasionados con relación a la apertura de nuevos restaurantes y anteriores a dicha apertura.

## Análisis de liquidez

Con la propagación de la pandemia, muchos gobiernos aplicaron procedimientos de confinamiento y varias limitaciones sobre la actividad de las empresas. Esto ha tenido un impacto en la magnitud y la rentabilidad del negocio de AmRest, lo que ha dado lugar a un deterioro de los resultados y, como consecuencia, al incumplimiento de uno de los compromisos bancarios con los bancos (*covenants*) de la relación deuda neta-EBITDA del T1 de 2020 (compromiso < 3,50x frente al 5,37x en 2T 2020 y 3,62x en T1 2020). El Grupo recibió en mayo la dispensa para el primer trimestre de 2020, y en septiembre para el segundo trimestre de 2020, y en consecuencia, el pasivo por deuda bancaria se clasificó como no corriente desde la fecha de las dispensas. No obstante, a 30 de junio de 2020, las obligaciones de deuda a largo plazo se contabilizaron como a corto plazo.

El Grupo gestiona activamente el riesgo de liquidez, entendido como una posible pérdida o restricción de su capacidad para cubrir los gastos a corto plazo. A finales de 2019, el Grupo tenía alrededor de 106,2 millones de EUR en el saldo de efectivo y pudo aumentarlo significativamente hasta los 217,7 millones de EUR a finales de 2020, a pesar de la pandemia y la menor actividad comercial. Se han tomado medidas en varias áreas para reforzar la posición del Grupo en términos de liquidez y reducción de los efectos adversos del brote de COVID-19. El Grupo mantiene una estrecha comunicación con sus bancos financiadores. En marzo de 2020, el Grupo retiró toda la financiación disponible conforme al Tramo D renovable del préstamo bancario sindicado, lo que aumenta el importe retirado de 37,3 millones de EUR a finales de 2019 a 98,9 millones de EUR a finales del 1T 2020. Además, en abril de 2020, determinadas filiales españolas y francesas de AmRest Holdings SE solicitaron préstamos bancarios con garantía estatal, avalados en un 70 % y 90 % respectivamente. Al Grupo se le ha concedido un total de 75 millones de EUR.

AmRest ha establecido también grupos de trabajo internos en cada mercado para supervisar la situación de empleados, clientes y situación financiera, además de aplicar iniciativas de ahorro de costes; igualmente, se ha puesto bajo revisión una gran parte de los gastos de capital. El Grupo ha estado supervisando estrechamente los programas disponibles que se ofrecen en varios mercados. Los programas de apoyo gubernamentales incluyen ayudas directas para los costes de sueldos y salarios, exenciones fiscales y reducciones de las cotizaciones a la seguridad social. Además, las entidades del Grupo pudieron solicitar una prórroga de los plazos de pago de varios impuestos.

	30 de junio de 2020	31 de diciembre de 2019	30 de junio de 2019
Activo corriente	336,1	264,8	234,2
Existencias	27,0	29,9	26,9
Pasivo corriente	1 106,9	498,9	396,8
Coefficiente de liquidez*	0,30	0,53	0,59
Efectivo y otros medios líquidos equivalentes	217,7	106,2	101,3
Coefficiente de caja*	0,20	0,21	0,26
Rotación de inventario (en días)*	5,95	5,03	5,05
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	66,9	104,6	80,4
Rotación de deudores comerciales (en días)*	16,38	15,27	12,87
Coefficiente de explotación (ciclo) (en días)*	22,33	20,30	17,92
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	281	279,5	250,2
Rotación de acreedores comerciales (en días)*	54,46	45,87	47,31
Coefficiente de conversión de efectivo (en días)*	(32,13)	(25,57)	(29,39)

\* Véanse las definiciones a continuación.

**Definiciones:**

- *Coefficiente de liquidez – activo corriente frente a pasivo corriente. Dado que la mayor parte del activo corriente del Grupo se compone de efectivo, existencias y deudores comerciales que son líquidos, la medida muestra cuánto puede cubrirse o garantizarse el pasivo a corto plazo con relativa rapidez.*
- *Coefficiente de caja – efectivo y otros medios líquidos equivalentes frente a pasivo corriente. Proporciona la medida de la manera más rápida de cubrir o garantizar los pasivos debidos.*
- *Coefficiente de rotación de inventario – existencias promedio frente a importe neto de la cifra de negocios, multiplicado por el número de días en un ejercicio. La medida muestra con qué eficacia, de media, se comercializan las existencias y, por tanto, puede generarse efectivo.*
- *Coefficiente de rotación de deudores comerciales – deudores comerciales y otras cuentas por cobrar promedio frente a importe neto de la cifra de negocios, multiplicado por el número de días en un ejercicio. La medida ayuda a evaluar con qué rapidez, de media, la sociedad puede cobrar las ventas, lo que significa un flujo de entrada de efectivo.*
- *Coefficiente de explotación (ciclo) – total de rotación de inventario y rotación de cuentas por cobrar. Es una medida combinada para evaluar la rotación del capital circulante para la sociedad y, por tanto, el número de días necesarios para recibir los pagos.*
- *Coefficiente de rotación de acreedores comerciales – acreedores comerciales y otras cuentas por pagar promedio frente a importe neto de la cifra de negocios, multiplicado por el número de días en un ejercicio. Muestra el nivel de crédito comercial que la sociedad recibe de los proveedores u otros negocios y, por lo tanto, cuándo (de media) paga sus pasivos comerciales.*
- *Coefficiente de conversión de efectivo – diferencia entre el coeficiente de explotación y el coeficiente de rotación de acreedores comerciales. Mide la eficacia de la gestión del capital circulante neto en la sociedad y muestra si necesita inversión o si se autofinancia y puede generar efectivo.*

**Análisis del apalancamiento**

	30 de junio de 2020	31 de diciembre de 2019	30 de junio de 2019
Activo no corriente	1 984,4	2 170,2	2 013,1
Pasivo	2 023,0	1 958,3	1 813,0
Pasivo no corriente	916,1	1 459,4	1 416,2
Deuda y arrendamiento	1 658,3	1 584,2	1 484,7
Porcentaje de existencias en el activo corriente (%)	8,0%	11,3 %	11,5 %
Porcentaje de deudores comerciales y otras cuentas por cobrar en el activo corriente (%)	19,9 %	39,5 %	34,3 %
Porcentaje de efectivo y otros medios líquidos equivalentes en el activo corriente (%)	64,8 %	40,1 %	43,3 %
Coefficiente de patrimonio neto frente a activo no corriente*	15,0 %	22,0 %	21,6 %
Índice de apalancamiento*	0,15	0,23	0,23
Coefficiente de pasivo a largo plazo frente a patrimonio neto*	3,08	3,06	3,26
Coefficiente de pasivo frente a patrimonio neto*	6,80	4,11	4,17
Deuda y arrendamiento/patrimonio neto*	5,57	3,32	3,42

\* Véanse las definiciones a continuación.

**Definiciones:**

- *Coefficiente de patrimonio neto frente a activo no corriente – patrimonio neto frente a activo no corriente. La medida ayuda a hacer un seguimiento del nivel de financiación del inmovilizado mediante fuentes internas.*
  - *Apalancamiento – patrimonio neto frente a deuda, arrendamiento y patrimonio neto. Ayuda a hacer un seguimiento de la estructura de financiación interna con respecto a la financiación total.*
  - *Pasivo a largo plazo frente a patrimonio neto – pasivo no corriente frente a patrimonio neto. La medida ayuda a hacer un seguimiento del endeudamiento de la financiación interna mediante recursos externos a largo plazo.*
  - *Pasivo frente a patrimonio neto – pasivo y provisiones frente a patrimonio neto. La medida ayuda a hacer un seguimiento del endeudamiento de la financiación interna mediante el total de recursos externos.*
- Deuda y arrendamiento/patrimonio neto – total de préstamos y empréstitos generadores de intereses corrientes y no corrientes, y arrendamientos frente a patrimonio neto. Ayuda a hacer un seguimiento del apalancamiento financiero de la sociedad, incluidos arrendamientos.*

### Descripción adicional de las Medidas Alternativa del Rendimiento (APM)

Las Medidas de Desempeño Alternativas (APM, por sus siglas en inglés) son métricas utilizadas por la Sociedad con la intención de describir el rendimiento operativo o financiero, teniendo en cuenta cierta información clave o integrante, y ajustándolas en función del propósito de esa medida. AmRest identifica las siguientes Medidas Alternativa del Rendimiento en el Informe de Gestión:

1. Ventas comparables o Ventas de los mismos establecimientos («LFL» o «SSS», por sus siglas en inglés) – representa el crecimiento de los ingresos de restaurantes comparables (restaurantes que han estado operativos durante un periodo superior a 12 meses). La medida muestra la capacidad de un restaurante o una marca de aumentar sus ventas de forma orgánica. Normalmente, puede conciliarse de forma más precisa entre el crecimiento de los ingresos de los últimos doce meses, menos el crecimiento neto de las aperturas de restaurantes propios de los últimos doce meses. Dado el panorama durante el S1 de 2020, donde el número de restaurantes operativos variaba significativamente debido a las decisiones gubernamentales, resulta difícil ofrecer la conciliación más exacta de la medida.
2. EBITDA – uno de los indicadores clave de rendimiento (KPI) de la sociedad. Se trata de una medida minuciosa de la rentabilidad en las operaciones y comprende el resultado de explotación excluyendo los costes de amortización, así como los deterioros. La conciliación de la medida se indica en la tabla 3 o 4.
3. EBITDA ajustado – mide la rentabilidad sin los costes de puesta en marcha (gastos de explotación ocasionados por la sociedad para abrir un restaurante, pero antes de que este comience a generar ingresos), los ajustes de impuestos indirectos, los gastos relacionados con fusiones y adquisiciones (todos los gastos sustanciales relacionados con una adquisición exitosa, que incluyen los servicios profesionales, jurídicos, financieros y de otro tipo directamente relacionados con una transacción), y el efecto de la modificación del método de ejercicio de los planes de opciones sobre acciones (SOP) (diferencia al contabilizar el coste de las prestaciones al personal liquidado mediante efectivo frente al plan de opciones liquidado mediante instrumentos de patrimonio). Permite presentar la rentabilidad de los restaurantes que ya generan ingresos y sin algunos costes inusuales relacionados con las fusiones y adquisiciones, ajustes fiscales o ajustes contables asociados a los SOP. La conciliación de esta APM se indica en la tabla 3 o 4.
4. Deuda neta – mide el nivel de la financiación externa proporcionada para el negocio como una suma de las posiciones del balance de préstamos y empréstitos, incluidos los pasivos por arrendamiento financiero anteriores a la NIIF 16, netos del efectivo y otros medios líquidos equivalentes disponibles y avals.
5. Ratio de apalancamiento - mide el nivel del EBITDA calculado conforme a los acuerdos de financiación con los bancos con respecto a la deuda neta. Es un nivel generalmente aceptado que muestra el endeudamiento de una empresa con respecto a su capacidad para generar efectivo y beneficios de la explotación.

### Coefficientes de endeudamiento

Los coeficientes de liquidez del Grupo se vieron afectados por la pandemia y las restricciones por el confinamiento, que influyeron considerablemente en la actividad del sector de la restauración. Esto dio lugar a un incumplimiento del compromiso de deuda desde el T1 2020, para cuyo periodo el Grupo recibió la dispensa de los bancos financiadores. Como consecuencia, los pasivos por deudas a largo plazo de la financiación bancaria sindicada se han reclasificado como a corto plazo. No obstante, AmRest Holdings sigue cumpliendo con sus obligaciones financieras, y supervisa constantemente los recursos y toma las medidas necesarias para garantizar que las actividades de explotación se desarrollen sin incidencias. El Grupo ha puesto bajo revisión la mayor parte de los gastos de capital y los proyectos no esenciales; además, ha recibido pagos de los programas de ayudas públicas y ha seguido generando efectivo de sus operaciones. Como resultado, el flujo de entrada de efectivo neto ha sido positivo.

El patrimonio neto del Grupo disminuyó 179,2 millones de EUR en comparación con el saldo a finales de 2019 y ascendió a 297,5 millones de EUR a finales del 1S de 2020. El cambio en el patrimonio neto se derivó principalmente del resultado neto de (148,5) millones de EUR y la conversión de divisas.

La deuda neta a finales del S1 de 2020, excluyendo el efecto de la NIIF 16, alcanzó los 611,6 millones de EUR, lo que dio lugar a un ratio de apalancamiento comparable de 5,37.



## Marcas operadas por el Grupo

En la fecha de publicación del Informe, la cartera de AmRest estaba compuesta por quince marcas: KFC, Pizza Hut, Starbucks, Burger King, La Tagliatella, Blue Frog, Kabb, Bacoa, Sushi Shop, Pokaï, Lepieje, 'Oi Poke, Moya Misa Ramen, Pierwsze i Drugie y Viva Salad!

AmRest es un franquiciado de Yum! Brands Inc. para las marcas KFC y Pizza Hut. Desde el 1 de octubre de 2016, el Grupo como franquiciado principal tiene derecho a conceder licencias a terceros para dirigir restaurantes (subfranquicias) de Pizza Hut Express y Pizza Hut Delivery en países de Europa Central y del Este, garantizando una determinada proporción de restaurantes dirigidos directamente por AmRest. Los restaurantes Pizza Hut adquiridos en Francia en mayo de 2017, en Alemania en julio de 2017 y en Rusia en junio de 2018 están dirigidos tanto por AmRest como por sus subfranquiciados.

Los restaurantes Burger King operan como franquicia siguiendo un contrato formalizado con Burger King Europe GmbH.

Los restaurantes Starbucks en Polonia, República Checa y Hungría están abiertos por empresas AmRest Coffee (82 % perteneciente a AmRest y 18% a Starbucks). Estas empresas tienen los derechos y las licencias para desarrollar y gestionar restaurantes Starbucks en los respectivos países. Los restaurantes Starbucks en Rumanía, Bulgaria, Alemania y Eslovaquia están dirigidos por el Grupo como franquicias.

La Tagliatella es una marca propia de AmRest que entró a formar parte de la cartera en abril de 2011. Los restaurantes La Tagliatella están dirigidos directamente tanto por AmRest como por entidades de terceros que operan restaurantes como franquicias.

Las marcas Blue Frog y KABB se convirtieron en propiedad de AmRest en diciembre de 2012, como resultado de la compra de una participación mayoritaria en Blue Horizon Hospitality Group LTD.

La marca Bacoa fue adquirida por AmRest el 31 de julio de 2018. La cadena es una red de siete hamburgueserías premium operada en España mediante el modelo de franquicia y de restaurantes propios.

Sushi Shop, un concepto de sushi líder en Europa, es una marca propia de AmRest y entró a formar parte de su cartera mediante la adquisición del Grupo Sushi Shop Group SAS formalizada el 31 de octubre de 2018. Los restaurantes Sushi Shop están dirigidos tanto por AmRest (establecimientos propios) como por franquiciados de AmRest. La red de Sushi Shop está presente en 12 países y se incluyó en el segmento de Europa Occidental.

Pokaï es una marca virtual incorporada a la cartera de la Sociedad, junto con el negocio de Sushi Shop, el 31 de octubre de 2018.

Lepieje y 'Oi Poke son marcas virtuales inventadas y lanzadas en Polonia por AmRest en 2019. En 2020, la Sociedad ha introducido las marcas virtuales Moya Misa Ramen y Pierwsze i Drugie en el mercado polaco. La marca Viva Salad! se ha lanzado en España en 2020.

### Restaurantes de comida rápida (QSR)



Constituida en 1952, la marca KFC es la cadena de restaurantes de comida rápida de pollo más grande, con mayor crecimiento y más popular. Actualmente, hay más de 23 000 restaurantes KFC en más de 135 países en todo el mundo.

A 30 de junio de 2020, el Grupo operaba 870 restaurantes KFC: 282 en Polonia, 105 en la República Checa, 70 en Hungría, 204 en Rusia, 81 en España, 27 en Alemania, 70 en Francia, 12 en Serbia, 8 en Bulgaria, 8 en Croacia, 2 en Austria y 1 en Eslovenia.



Los inicios de Burger King se remontan a 1954. Hoy día, Burger King («Home of the Whopper») opera alrededor de 17 800 restaurantes, y presta servicio a unos 11 millones de clientes en más de 100 países cada día. Casi el 100 % de los restaurantes Burger King están dirigidos por franquiciados independientes y muchos de ellos han estado

gestionados durante décadas como negocios familiares. La marca Burger King es propiedad de 3G Capital.

A 30 de junio de 2020, AmRest operaba un total de 73 restaurantes Burger King: 44 en Polonia, 20 en la República Checa, 4 en Eslovaquia, 3 en Rumania y 2 en Bulgaria.

### Restaurantes en el segmento de los restaurantes de comida informal y comida rápida informal (CDR, FCR)



La Tagliatella surgió de la experiencia de más de dos décadas de especialización en la cocina tradicional de las regiones del Piemonte, la Liguria y la Reggio Emilia. Durante el último ejercicio, la marca ha atendido a más de 9 millones de clientes, que han disfrutado de los sabores más auténticos de la cocina italiana.

A 30 de junio de 2020, el portafolio de AmRest incluía 243 restaurantes La Tagliatella - 232 en España, 6 en Francia, 2 en Alemania y 3 en Portugal.



Pizza Hut es una de las cadenas de restaurantes de comida informal más grandes de Europa. Inspirada por la cocina mediterránea, fomenta la idea de pasarlo bien mientras se disfruta de una comida con la familia y los amigos. También es la marca más grande en el segmento de la comida informal polaca en cuanto a ventas y número de operaciones. La sólida posición de Pizza Hut se deriva de la estrategia «¡Mucho más que pizza!» aplicada sistemáticamente, que asume la ampliación de la oferta de la marca incorporando nuevas categorías, como pastas, ensaladas, postres y entrantes, manteniendo la posición como líder y «experto en pizzas».

Adicionalmente al formato de comida informal que ya está establecido, AmRest ahora se enfoca en la creación de nuevos conceptos en conjunto con la Familia Pizza Hut. Cumpliendo las expectativas de los invitados se crearon los restaurantes Fast Casual Pizza Hut Express and Delivery. El sabor excepcional de Pizza Hut ahora está siendo aprovechado con velocidad, conveniencia y facilidad, creando la experiencia única para el cliente.

A 30 de junio de 2020, el portafolio de AmRest incluía 471 restaurantes Pizza Hut: 153 en Polonia, 60 en Rusia, 26 en Hungría, 17 en la República Checa, 122 en Francia, 85 en Alemania, 3 en Armenia, 2 en Azerbaiyán y 3 en Eslovaquia.



La incorporación de Blue Horizon Hospitality Group a la estructura de AmRest en 2012 enriqueció la cartera de marcas del segmento de CDR con dos nuevas posiciones que operan en el mercado chino.



- Blue Frog Bar & Grill — restaurantes que sirven platos a la parrilla de la cocina americana en una atmósfera agradable.
- KABB Bistro Bar — restaurante del segmento premium, que sirve platos de la «cocina occidental» y una amplia selección de vinos y bebidas.

A 30 de junio de 2020, la cartera de AmRest incluía 73 Blue Frog (71 en China, 2 en España) y 1 restaurante KABB.



Bacoa es una hamburguesería famosas en España. Desde 2010 ha estado sirviendo hamburguesas y patatas fritas recién hechas de gran calidad a sus fieles seguidores. Bacoa es una apasionada de usar ingredientes de calidad y prepararlo todo a mano, demostrando a diario que, con el planteamiento adecuado, la comida rápida también puede ser sinónimo de buena comida.

A 30 de junio de 2020, el portafolio de AmRest incluye 8 restaurantes Bacoa en España.



Fundada en 1998 por Grégory Marciano y Adrien Schompré, Sushi Shop es la cadena de restaurantes europea líder en sushi, sashimi y otras especialidades japonesas. Está posicionada como una marca premium que ofrece comida recién hecha con los ingredientes de mayor calidad.

Sushi Shop ha establecido con éxito una red internacional de establecimientos dirigidos por la sociedad y en franquicia repartidos por 12 países.

A 30 de junio de 2020, la cartera de AmRest incluía 183 restaurantes de Sushi Shop (130 en Francia, 6 en España, 3 en Portugal, 11 en Bélgica, 3 en Italia, 3 en Luxemburgo, 5 en el Reino Unido, 7 en Suiza, 1 en Holanda, 3 en Arabia Saudita y 11 en los Emiratos Árabes Unidos).

### Categoría de cafetería



**STARBUCKS®**

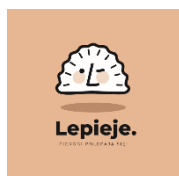
Starbucks es el líder mundial en el sector del café, con alrededor de 30 000 establecimientos en 80 países. Ofrece una amplia selección de cafés de diferentes partes del mundo, así como té, refrescos y una gran variedad de aperitivos frescos y postres. Los diseños de los establecimientos y su ambiente hacen referencia a la tradición del café y reflejan la cultura del vecindario.

A 30 de junio de 2020, AmRest operaba 388 establecimientos (70 en Polonia, 49 en la República Checa, 34 en Hungría, 51 en Rumania, 14 en Bulgaria, 160 en Alemania, 7 en Eslovaquia y 3 en Serbia).

### Marcas virtuales



Pokai es una marca virtual creada por el grupo Sushi Shop en abril de 2018, que ofrece una amplia variedad de boles de poké *gourmet*, frescos y saludables. Sus productos se venden a través de agregadores (Deliveroo, UberEATS, etc.). Pokai está presente en la mayoría de los países en los que los restaurantes Sushi Shop operan: Francia, Bélgica, Italia, España, Suiza, Reino Unido, Alemania y EAU.



Lepieje es una de las marcas virtuales creadas dentro del proyecto Shadow Kitchen de AmRest, que responde a las últimas tendencias del mercado global de los restaurantes. La marca opera desde diciembre de 2019 en Breslavia (Polonia) y está disponible en Glovo y en Wolt. La marca está inspirada por las albóndigas de masa de diferentes partes del mundo.



'Oi Poke es una marca virtual que ofrece exóticos boles con una base de carne, pescado o gambas, y con verduras originales y recién preparadas. La cocina procede de Hawái, donde todo lo que es «perfecto» se llama «Oi», por eso la marca se llama «Oi Poke». La marca también contribuye al proyecto Shadow Kitchen de AmRest. Nuestros boles Oi se pueden pedir en Glovo y en Wolt. La marca opera en Polonia desde diciembre de 2019.



Durante muchos años, el ramen se ha ganado los corazones de los consumidores debido a sus originales ingredientes, que les sorprenden por su saciedad, y el modo en que se sirven en sus característicos boles. En Japón, todo el mundo tiene su propio estilo de elaboración del ramen. El secreto de un ramen delicioso es su carácter único resultante. ¡La marca virtual MOYA MISA RAMEN es sabrosa y divertida! En el proceso de elaboración, jugamos con diferentes sabores, ingredientes y el modo de consumirlo. La marca deleita a nuestros consumidores polacos en el segmento de las entregas a domicilio, que se desarrolla con agregadores.



La marca «Pierwsze i Drugie» se basa en la regla de la cocina polaca tradicional: la comida principal del día tiene que ser deliciosa y saciante, pero también debe constar de dos platos: la sopa y el plato principal. La marca está disponible actualmente en Breslavia (Polonia) a través de las plataformas de agregadores.



Viva Salad! es una marca desarrollada exclusivamente para el canal de entregas a domicilio, que ofrece platos frescos, saludables y muy personalizables, divididos en varios segmentos: ensaladas Viva, platos de proteínas, postres, batidos, aguas de frutas y *smoothies*. El concepto se lanzó en Madrid y Barcelona en junio de 2020. Los platos se preparan en restaurantes seleccionados de La Tagliatella.

## Inversiones clave

El gasto de capital ocasionado por AmRest está relacionado principalmente con el desarrollo de la red de restaurantes. El Grupo aumenta la magnitud del negocio a través de la construcción de nuevos restaurantes, la adquisición de cadenas de restaurantes de terceros, así como la reconstrucción y sustitución de activos en los establecimientos existentes. El gasto de capital del Grupo depende principalmente del número y el tipo de restaurantes abiertos y la magnitud de la actividad de fusiones y adquisiciones.

El gasto de capital ocasionado en el S1 de 2020 se financió a partir de los flujos de efectivo de las actividades de explotación y la financiación de deuda.

La tabla a continuación presenta las compras de activos no corrientes en el semestre finalizado el 30 de junio de 2020 y el 30 de junio de 2019.

	semestre finalizado el 30 de junio de 2020	semestre finalizado el 30 de junio de 2019
<b>Inmovilizado intangible:</b>	<b>3,4</b>	<b>4,5</b>
Marcas	-	-
Contratos de licencia y arrendamientos favorables	-	-
Licencias de uso de las marcas comerciales Pizza Hut, KFC, Burger King, Starbucks	1,6	2,9
Otro inmovilizado intangible	1,8	1,6
<b>Fondo de comercio</b>	<b>-</b>	<b>1,3</b>
<b>Inmovilizado material:</b>	<b>32,8</b>	<b>75,0</b>
Terrenos	-	-
Edificios y gasto en el desarrollo de restaurantes	4,1	32,5
Plantas y equipos	7,8	29,4
Vehículos	0,1	0,2
Otro activo material (incluidos activos en construcción)	20,8	12,9
<b>Total</b>	<b>36,2</b>	<b>80,8</b>



### Inversión de capital\* para el trimestre y semestre finalizados el 30 de junio de 2020

	Semestre finalizado el		Trimestre finalizado el	
	30 de junio de 2020	30 de junio de 2019	30 de junio de 2020	30 de junio de 2019
CEE	17,4	34,7	3,7	19,3
Europa Occidental	14,4	32,9	6,1	15,1
Rusia	3,6	9,0	(0,2)	6,1
China	0,7	2,8	0,5	2,2
Otros	0,1	0,1	-	-
<b>Total</b>	<b>36,2</b>	<b>79,5</b>	<b>10,1</b>	<b>42,7</b>

\* La inversión de capital incluye los incrementos y la adquisición en inmovilizado material e inmovilizado intangible, sin aumentos en el fondo de comercio.

### Nuevos restaurantes de AmRest

	Restaurantes propios AmRest	Restaurantes franquiciados AmRest	Total
<b>31.12.2019</b>	<b>1 858</b>	<b>479</b>	<b>2 337</b>
Nuevas aperturas	27	4	<b>31</b>
Adquisiciones	-	-	-
Cierres	41	9	<b>50</b>
<b>30.06.2020</b>	<b>1 844</b>	<b>474</b>	<b>2 318</b>

A 30 de junio de 2020, AmRest operaba 2 318 restaurantes, incluidos 474 restaurantes gestionados por franquiciados (161 La Tagliatella, 217 Pizza Hut, 21 Starbucks, 6 Blue Frog, 6 Bacoa y 63 Sushi Shop). En comparación con el 31 de diciembre de 2019, el Grupo dirige 19 restaurantes menos. Se abrieron 31 nuevos restaurantes: 13 restaurantes en Europa Central y del Este, 3 en Rusia, 13 en Europa Occidental y 2 en China.

## Actividades de inversión planificadas

Desde marzo de 2020, como resultado de la pandemia de COVID-19 que se extiende por muchos países, se han limitado los gastos de capital de AmRest para mantener la liquidez, y debido a la falta de visibilidad en cuanto a otras restricciones, las tendencias del negocio y la situación general de la economía mundial.

Se han establecido grupos de trabajo adicionales en cada mercado para supervisar la situación de nuestros empleados, clientes y situación financiera, además de aplicar iniciativas de ahorro de costes y comunicarse con los gobiernos sobre los programas de ayudas implantados.

La intención del Grupo es continuar sus direcciones estratégicas de desarrollo, y hará especial hincapié en lo siguiente: mayor expansión de la red en las regiones de Europa continental, incremento de la escala en la gestión de la cadena de suministro y liderazgo en las tendencias digitales y de entrega.

El lanzamiento de formatos de restaurantes más sencillos (es decir, Pizza Hut Express, Pizza Hut Delivery, Sushi Shop Corners, cocinas «en la sombra») ha aumentado la disponibilidad de nuevas ubicaciones en Europa y han ampliado el espacio vacío y la capacidad de nuevas aperturas.

La Dirección de AmRest cree que, a largo plazo, la ampliación de la cartera con excepcionales marcas exclusivas también consolidará el valor del Grupo.

De manera similar a ejercicios anteriores, la mejora adicional de la rentabilidad de las inversiones, las capacidades digitales y la creación de la plataforma de crecimiento ampliable definirán los principales criterios de diseño de la estructura de los nuevos lanzamientos y adquisiciones.

## Acontecimientos y operaciones importantes en el S1 2020

### Cumplimiento de todas las condiciones previstas por el contrato formalizado con Glovoapp23 S.L.

El 13 de agosto de 2019, el Grupo firmó el acuerdo con Glovoapp23, S.L. («Glovo») para la transmisión de AmRest a Glovo del 100 % de las acciones en Restaurant Partner Polska Sp. z o.o. («PizzaPortal») (en adelante, el «Contrato»). A 30 de septiembre de 2019, Restaurant Partner Polska Sp. z o.o. estaba clasificado como grupo de enajenación mantenido para la venta. El 28 de octubre, debido al cumplimiento de las condiciones suspensivas, AmRest transfirió el 100 % de las acciones en PizzaPortal a Glovo.

El 24 de enero de 2020, la Sociedad anunció el cumplimiento de todas las condiciones previstas por el Contrato y la liquidación final de la transacción. Como contraprestación por la transmisión del 100 % de las acciones en Restaurant Partner Polska Sp. z o.o., AmRest recibió un precio de transacción total de 35 millones de EUR, como una combinación del pago en efectivo de 20 millones de EUR y de acciones de nueva emisión de Glovo, lo que constituyó la liquidación final del Contrato.

Como resultado de la transacción mencionada, AmRest ostentaba una participación del 7,5 % en el capital social de Glovo (no diluida).

### Inicio de los procedimientos para llevar a cabo un ERTE

El 20 de marzo de 2020, AmRest anunció el inicio de los procedimientos para la presentación de expedientes de regulación temporal de empleo por motivos de fuerza mayor, de acuerdo con el Real Decreto-ley 8/2020 de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social de la COVID-19 (en lo sucesivo, el «ERTE»).

Se supone que el ERTE cubre un máximo de 3666 empleados, que representaban el 93 % del personal de AmRest en España; el 7,1 % a nivel del Grupo.

Debido a las medidas gubernamentales, AmRest procedió al cierre temporal de 143 restaurantes propios en España de las marcas KFC, La Tagliatella, Bacoa y Blue Frog.

Esta iniciativa era parte de las medidas que el Grupo AmRest tomó para reducir el impacto causado por la crisis de la COVID-19.

### Medidas adicionales adoptadas con respecto al empleo

El 14 de abril de 2020, AmRest anunció que, de conformidad con las disposiciones del artículo 47 del Estatuto de los Trabajadores, en relación con el Real Decreto 1483/2012 y el artículo 23 del Real Decreto-ley 8/2020, ha tramitado ante la autoridad de trabajo española un ERTE por motivos productivos para la sociedad AmRest Tag, S.L.U. El ERTE incluye a un total de 55 empleados (el 65 % del total de empleados) a través de una combinación de suspensión temporal de contratos y reducción de las horas de trabajo.

Con anterioridad, el programa ERTE incluyó también a aproximadamente 60 empleados de los restaurantes Sushi Shop en España (alrededor del 93,55 % personal).

Del mismo modo, AmRest informó de las siguientes medidas adoptadas con respecto al empleo en las jurisdicciones en las que opera indicadas a continuación:

#### Francia

Se ha establecido una reducción general en las horas de trabajo para un total de 4669 empleados, lo que representa el 93 % del personal total del Grupo AmRest en Francia. En Francia, se cerró el 86 % de los restaurantes propios del Grupo AmRest de las marcas Sushi Shop, Pizza Hut, KFC y Tagliatella.

#### Portugal

Suspensión temporal de todos los contratos laborales, lo que afecta a un total de 68 empleados. Los 6 restaurantes de AmRest en Portugal cerraron.

## Polonia

Se ha establecido una reducción de las horas de trabajo y los salarios para un total de 4050 empleados, lo que representa el 44 % del número total de empleados del Grupo AmRest en Polonia; a mediados de abril, 295 restaurantes propios (el 53 % del total) seguían abiertos en Polonia.

## Deuda externa

En abril de 2020, las filiales españolas y francesas de AmRest Holdings SE solicitaron y recibieron préstamos bancarios con respaldo estatal, avalados por los gobiernos en un 70 % y 90 % respectivamente. En particular, Restauravia Food SL y Pastificio Service S.L.U. recibieron 22,5 millones de EUR cada una y Sushi Shop Restauration SAS 20 millones de EUR. A 30 de junio de 2020, el Grupo ha retirado 26,2 millones de EUR del saldo otorgado. Además, en mayo de 2020, la filial francesa AmRest Opco SAS recibió un préstamo bancario con garantía estatal de 10 millones de EUR, avalado por el gobierno en un 90 %. Los plazos de los préstamos son 3 y 5 años, con periodos de gracia de 1 año. El Grupo recibió un total de 75 millones de EUR.

## Accionistas de AmRest Holdings SE

Según el mejor conocimiento de AmRest a 30 de junio de 2020, AmRest Holdings tenía la siguiente estructura de accionistas:

Accionista	Número de acciones y votos en la junta de Accionistas	% de acciones y votos en la junta de Accionistas
FCapital Dutch B. V.*	147 203 760	67.05%
Nationale-Nederlanden OFE	9 912 576	4.51%
Artal International S.C.A.	10 900 000	4.96%
Aviva OFE	6 803 384	3.10%
Otros accionistas	44 734 463	20.38%

*\* FCapital Dutch B. V. es el accionista mayoritario de FCapital Lux (titular directamente de 56 509 547 acciones de AmRest) y filial de Finaccess Capital, S.A. de C.V. Grupo Finaccess SAPI de CV es el accionista mayoritario directo de Finaccess Capital, S.A. de C.V. y una filial del Grupo Far-Luca, S.A. de C.V. El accionista mayoritario directo del Grupo Far-Luca, S.A. de C.V., es D. Carlos Fernández González, miembro del Consejo de Administración de AmRest.*

## Cambios en los órganos de gobierno de la sociedad dominante

A 30 de junio de 2020, la composición del Consejo de Administración era la siguiente:

- D. José Parés Gutiérrez
- D. Carlos Fernández González
- D. Luis Miguel Álvarez Pérez
- D. Emilio Fullaondo Botella
- Dña. Romana Sadurska
- D. Pablo Castilla Reparaz
- D. Mustafa Ogretici
  
- Eduardo Rodríguez-Rovira Rodríguez (secretario, no Consejero)
- Jaime Tarrero Martos (vicesecretario, no Consejero)

El 1 de julio de 2020, AmRest informó de la dimisión presentada por el consejero D. Mustafa Ogretici y el nombramiento por cooptación para cubrir dicha vacante de Dña. Mónica Cueva Díaz, como consejera independiente, aprobado el mismo día por el Consejo de Administración, siguiendo la propuesta del Comité de Nombramientos y Remuneraciones y un informe del Consejo. Dña. Mónica Cueva Díaz también ocupaba los cargos de miembro del Comité de Auditoría y el Comité de Seguridad y Salud; este último comenzó a estar presidido por Dña. Romana Sadurska.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 244 de la Ley de Sociedades de Capital, dicho nombramiento está sujeto a la ratificación de la próxima Junta General de Accionistas.

A fecha de la publicación de este informe, la composición del Consejo de Administración es la siguiente:

- D. José Parés Gutiérrez
  - D. Carlos Fernández González
  - D. Luis Miguel Álvarez Pérez
  - D. Emilio Fullaondo Botella
  - Dña. Romana Sadurska
  - D. Pablo Castilla Reparaz
  - Dña. Mónica Cueva Díaz
- 
- Eduardo Rodríguez-Rovira Rodríguez (secretario, no Consejero)
  - Jaime Tarrero Martos (vicepresidente, no Consejero)

## Variaciones en el número de acciones ostentadas por los miembros del Consejo de Administración

Durante el ejercicio iniciado el 01 de enero de 2020 se han producido variaciones con respecto a las acciones y opciones sobre acciones ostentadas por el Consejo de Administración de AmRest.

A 31 de diciembre de 2019, D. Carlos Fernández González (miembro del Consejo de Administración de la Sociedad) ostentaba a través de su persona estrechamente vinculada, FCapital Dutch B.V., 147 203 760 acciones de la Sociedad con un valor nominal total de 14 720 376 EUR. A 30 de junio de 2020, D. Carlos Fernández González seguía ostentando 147 203 760 acciones de AmRest, con un valor nominal total de 14 720 376 EUR, a través de FCapital Dutch B.V.

Además, en marzo de 2020, Finaccess México, S.A. de C.V., Sociedad Operadora de Fondos de Inversión, una persona estrechamente asociada a D. Carlos Fernández, comunicó que ostentaba 516 204 acciones. El titular de las acciones es Latin 10, S.A. de C.V., un fondo gestionado de manera independiente por Finaccess Mexico, S.A. de C.V. (una dependiente de Grupo Finaccess).

## Transacciones en acciones propias formalizadas por AmRest

El inicio de la compra de acciones propias se produjo de conformidad con la Resolución n.º 7 de la Junta General de la Sociedad celebrada el 19 de mayo de 2015 con respecto a la autorización al Consejo Directivo para adquirir acciones propias en la Sociedad y el establecimiento de una reserva de capital y (sustituyéndola) la Resolución n.º 9 de la Junta General de la Sociedad celebrada el 6 de junio de 2018 con respecto a la autorización al Consejo de Administración para la adquisición de derivados de las acciones propias de la Sociedad formalizada directamente por la Sociedad o indirectamente a través de sus filiales, así como para la venta de acciones propias.

La Sociedad ha estado adquiriendo acciones propias con vistas a la ejecución programas de opciones sobre acciones: Plan de Opciones sobre Acciones de Empleados y Plan de Incentivos de la Dirección.

En el período comprendido entre el 1 de enero de 2020 y el 30 de junio de 2020, AmRest no compró ninguna acción propia. Durante el mismo ejercicio, la Sociedad dispuso de un total de 84 714 acciones propias con un valor nominal total de 8 471,4 EUR y que representaban el 0,0386 % del capital social para los participantes legitimados a los planes de opciones sobre acciones. Las transacciones de enajenación conforme a estos planes se formalizaron en tres métodos de liquidación, que afectaron al precio de venta. La mayor parte de las acciones se transfirieron a los participantes sin coste alguno. A 30 de junio de 2020, AmRest ostentaba 639 701 acciones propias con un valor nominal total de 63 970,1 EUR y representativas del 0,2914 % del capital social.

Las filiales de AmRest Holdings SE no poseen acciones de la Sociedad.



## Dividendos pagados y recibidos

En el periodo abarcado por este Informe, el Grupo ha pagado un dividendo a las participaciones no dominantes de SCM s.r.o. por el importe de 0,3 millones de EUR (1,1 miles de CZK).

## Acontecimientos posteriores

El 9 de julio de 2020, AmRest publicó una actualización de la situación empresarial. Tras el levantamiento o la flexibilización de las restricciones sobre la apertura de restaurantes a causa de la pandemia de la COVID-19, en la primera quincena de julio AmRest mantuvo abierto el 94 % del número total de restaurantes del Grupo.

De los 26 mercados en los que el Grupo opera, las aperturas se habían restablecido totalmente en casi todos ellos, a excepción de Rusia, donde el porcentaje de establecimientos abiertos era ligeramente inferior al 80 %.

El Grupo AmRest había aplicado las medidas más estrictas en sus restaurantes para garantizar la seguridad de los clientes y los empleados en todo momento.

Asimismo, se comunicó que AmRest ha obtenido la dispensa de sus bancos financiadores con respecto al cumplimiento de determinados compromisos financieros (*covenants*) con los bancos a 31 de marzo de 2020, tal como se anticipó en el informe de gestión intermedio correspondiente al primer trimestre de 2020. AmRest cumple puntualmente con sus obligaciones financieras de pago con respecto a sus bancos financiadores, con los que sigue trabajando estrechamente para adaptar los compromisos financieros a la situación provocada por la COVID-19.

El 1 de septiembre de 2020, el Grupo ha recibido la carta de dispensa (*waiver*) de los bancos. El requisito del compromiso bancario con los bancos (*covenant*) ha sido dispensado para el trimestre finalizado el 30 de junio de 2020.

El 30 de julio de 2020, el Tribunal Supremo anunció un veredicto judicial favorable con respecto a las liquidaciones del IVA de AmRest Sp. z o.o. correspondientes al ejercicio 2012 y enero – septiembre de 2013. El tribunal rechazó la reclamación de la autoridad tributaria contra el veredicto anterior del tribunal administrativo local. El veredicto se basaba en el plazo de prescripción de la obligación fiscal para estos ejercicios.

## Factores que impactan al desarrollo del Grupo

El Consejo de Administración de AmRest cree que los factores siguientes tendrán un efecto significativo en la evolución y resultados futuros del Grupo.

### Factores externos

- competitividad —en cuanto a precios, calidad del servicio, ubicación y calidad de los alimentos—,
- cambios demográficos,
- tendencias y hábitos de consumo en cuanto al número de personas que utilizan los restaurantes,
- número y ubicación de los restaurantes de la competencia,
- cambios en la legislación y normativas que afecten directamente al funcionamiento de los restaurantes y a los empleados que trabajen en ellos,
- cambio en los costes de alquiler del inmueble y los costes relacionados,
- cambios en los precios de los ingredientes utilizados para elaborar las comidas y cambios en los precios de los materiales de envasado,
- cambios en la situación económica general en todos los países donde se desarrolle el negocio,
- cambios en la confianza del consumidor, el importe de los ingresos disponibles y los patrones de gasto individuales,
- cambios en los determinantes legales y fiscales,
- cambios adversos en los mercados financieros,

- la situación en torno a la pandemia de la Covid-19, incluidos los avances y la eficacia de los tratamientos médicos.

#### **Factores internos**

- obtención y formación de los recursos humanos necesarios para el desarrollo de las redes de restaurantes existentes y nuevas,
- obtención de ubicaciones atractivas,
- lanzamiento eficaz de nuevas marcas y productos,
- creación de un sistema de información integrado.

## **Amenazas y riesgos básicos a los que el Grupo está expuesto**

El Consejo de Administración de AmRest es responsable del sistema de gestión del riesgo y el sistema de control interno, así como de revisar estos sistemas para lograr su eficacia operativa. Estos sistemas ayudan a identificar y gestionar los riesgos que pueden impedir la consecución de los objetivos a largo plazo de AmRest. No obstante, el hecho de contar con estos sistemas no garantiza que se elimine completamente el riesgo de fraude y de infracción de la legislación. El Consejo de Administración de AmRest analiza y revisa permanentemente los riesgos a los que el Grupo está expuesto. Los principales riesgos y amenazas actuales se han resumido en esta sección. AmRest revisa y mejora sus sistemas de gestión del riesgo y de control interno de manera constante.

#### **Riesgo de liquidez**

El Grupo está expuesto al riesgo de liquidez debido al incumplimiento de los compromisos financieros (*covenants*) con los bancos y la reclasificación de la deuda a largo plazo como a corto plazo, la cual, por lo tanto, puede vencer en los próximos 12 meses. El Grupo gestiona activamente los recursos de liquidez y hace todo lo posible para mejorar el negocio. Se están tomando medidas en varias áreas para reforzar la posición del Grupo en términos de liquidez y reducción de los efectos adversos del brote de COVID-19. El Grupo mantiene una estrecha comunicación con sus bancos financiadores. En marzo de 2020, el Grupo retiró toda la financiación disponible conforme al Tramo D renovable del préstamo bancario sindicado, lo que aumenta el importe retirado de 37,3 millones de EUR a finales de 2019 a 98,9 millones de EUR a finales del T1 2020. Además, en abril de 2020, determinadas filiales españolas y francesas de AmRest Holdings SE solicitaron préstamos bancarios con garantía estatal, avalados en un 70 % y 90 % respectivamente. Al Grupo se le ha concedido un total de 75 millones de EUR. Además, el Grupo observa una reactivación económica en su actividad principal, ya que el número de restaurantes abiertos ha aumentado y las tendencias de ingresos se han estado recuperando.

AmRest ha establecido grupos de trabajo internos en cada mercado para supervisar la situación también sobre las iniciativas de ahorro de costes; además, se ha puesto bajo revisión una gran parte de los gastos de capital. El Grupo supervisó y supervisa estrechamente los programas disponibles que se ofrecen en varios mercados. Los programas de apoyo gubernamentales incluyen, por ejemplo, ayudas directas para los costes de sueldos y salarios, exenciones fiscales y reducciones de las cotizaciones a la seguridad social. Además, las entidades del Grupo pudieron solicitar una prórroga de los plazos de pago de varios impuestos.

El Grupo analiza las necesidades de liquidez; para ello, presta una atención especial al vencimiento de la deuda e investiga de antemano las diversas formas de financiación que podrían utilizarse si fuese necesario.

#### **Riesgo relacionado con el COVID-19 y sus repercusiones para la economía y la sociedad**

La pandemia de la COVID-19 coronavirus se ha extendido rápidamente por todo el mundo. La mayoría de los gobiernos han tomado o están tomando medidas de restricción para contener su propagación, lo que incluye aislamiento, confinamiento, cuarentena y limitaciones a la libre movilidad de las personas, así como el cierre de establecimientos públicos y privados.

Esta situación está afectando considerablemente a la economía mundial, incluido el sector HORECA, así como al Grupo AmRest.

Los resultados evidentes del brote de la COVID-19 incluyen la disminución en la demanda, la interrupción o ralentización de las cadenas de suministro y un considerable aumento en la incertidumbre económica, un incremento de la volatilidad en el precio de las acciones, los tipos de cambio y una caída en los tipos de interés a largo plazo. Los posibles resultados del brote de la COVID-19 pueden incluir cambios en el entorno del mercado, el comportamiento de los consumidores y los estilos de vida.

La pandemia de la COVID-19 tiene un impacto especialmente negativo en los sectores de restauración. La prohibición de apertura o limitaciones importantes en la actividad de los restaurantes ha dado lugar a una disminución en la actividad y la demanda de los clientes y, por consiguiente, a una caída de los ingresos.

La Alta Dirección del Grupo supervisa estrechamente la evolución de la situación y busca modos de reducir el efecto de la propagación del coronavirus en el negocio. Además, el Grupo ha aplicado medidas adicionales para reducir el riesgo de infección entre sus empleados, entre las cuales se incluye, en particular:

- proporcionar instrucciones y directrices detalladas sobre la supervisión de la salud de los empleados y los clientes del Grupo;
- reforzar una higiene ya de por sí rigurosa y los procedimientos de limpieza e higienización, además de introducir opciones sin contacto (*contactless*) que protejan tanto a empleados como a clientes en los restaurantes;
- proporcionar a los empleados de los restaurantes equipos de higiene y de protección personal adicionales;
- solicitar que se reduzca el número de reuniones, así como los viajes de negocios nacionales y al extranjero, y fomentar el uso de teleconferencias y videoconferencias en la mayor medida posible, así como el teletrabajo.

#### **Contratos de alquiler y opciones de continuación**

Casi todos los restaurantes AmRest operan en instalaciones alquiladas. La mayoría de los contratos de alquiler son a largo plazo y suelen formalizarse, como mínimo, para 10 años desde la fecha de inicio del alquiler (asumiendo que todas las opciones de continuación se ejercen, según las condiciones especificadas, y sin incluir los contratos que estén sujetos a una renovación periódica, salvo que se resuelvan, y los contratos formalizados por tiempo indefinido). Varios contratos de alquiler otorgan a AmRest el derecho a prorrogar el contrato, siempre que la Sociedad cumpla las condiciones del alquiler. Con independencia de si se cumplen o no las condiciones, no hay garantías de que AmRest pueda prorrogar un contrato de alquiler con unas condiciones satisfactorias desde el punto de vista empresarial. Si esto no es posible, una posible pérdida de ubicaciones de restauración importantes puede tener un efecto adverso en los resultados de explotación de AmRest y sus actividades empresariales.

Como consecuencia de la pandemia y la ausencia de actividad comercial, o una actividad relativamente menor en determinadas ubicaciones, el Grupo llevó a cabo una revisión de sus contratos de alquiler y ha iniciado negociaciones con los propietarios. Uno de los resultados puede ser que algunas ubicaciones tengan que cerrarse debido al empeoramiento de la economía y la falta de acuerdo mutuo entre las partes. Terminar el contrato de alquiler pertinente en condiciones rentables puede resultar imposible. Esta situación también puede perjudicar las actividades empresariales y los resultados de explotación del Grupo. Además, el cierre de cualquiera de los restaurantes franquiciados está sujeto a la aprobación del franquiciador y no es seguro que esta pueda obtenerse.

En el caso de los restaurantes rusos y chinos adquiridos por AmRest en consecuencia en julio de 2007 y diciembre de 2012, el plazo medio de los contratos de alquiler es relativamente inferior al de los restaurantes de AmRest en el resto de países. Esto se deriva del carácter específico de estos mercados.

#### **Dependencia del franquiciador**

AmRest gestiona KFC, Pizza Hut, Burger King y Starbucks (en Rumanía, Bulgaria, Alemania y Eslovaquia) como franquiciado y, por lo tanto, varios factores y decisiones relacionadas con las actividades comerciales llevadas a cabo por AmRest dependen de las limitaciones o especificaciones impuestas por los franquiciadores o de su consentimiento.

La duración de los contratos de franquicia relacionados con las marcas KFC, Pizza Hut y Burger King es de 10 años. AmRest tiene la opción de ampliar este periodo durante los 10 años siguientes, siempre que cumpla las condiciones especificadas en los contratos de franquicia y otros requisitos, incluido el pago de la comisión de continuación asociada.

A pesar de cumplir las condiciones mencionadas anteriormente, no hay garantías de que, después del vencimiento de estos periodos, un contrato de franquicia determinado sea prorrogado hasta el periodo siguiente.

En el caso de los restaurantes KFC y Pizza Hut, el primer periodo comenzó en 2000. AmRest y Yum están constantemente en contacto con respecto a la cooperación actual y futura. En el caso de Burger King, el primer periodo comenzó en 2007 con la apertura del primer restaurante de esta marca.

Los contratos de franquicia para los establecimientos de Starbucks en Rumanía tienen validez hasta 2023, en Bulgaria hasta 2027 y en Alemania y Eslovaquia hasta 2031.

### **Dependencia de la colaboración con accionistas minoritarios**

AmRest abre restaurantes Starbucks en Polonia, la República Checa y Hungría basados en acuerdos de asociación con Starbucks Coffee International, Inc. La asociación asume que Starbucks Coffee International, Inc. es el accionista minoritario de las empresas que operan las tiendas Starbucks en países mencionados. Por lo tanto, algunas decisiones que sean parte de las actividades comerciales conjuntas dependen del consentimiento de los socios.

Los acuerdos con Starbucks se formalizaron por un periodo de 15 años, con la posibilidad de ampliación por otros 5 años si se cumplen las condiciones especificadas. Los primeros acuerdos se firmaron en 2007. Si AmRest no cumple con la obligación de abrir y dirigir el número mínimo de cafeterías especificado, Starbucks Coffee International, Inc. tendrá derecho a aumentar su participación en estas empresas, adquiriendo acciones de AmRest Sp. z o.o. a un precio acordado entre las partes basado en la valoración de dicha unión.

### **Ausencia de derechos de exclusividad**

Los contratos de franquicia concernientes a la gestión de las marcas KFC, Pizza Hut Dine-In (excluyendo Rusia y Alemania) y Burger King (excluyendo República Checa y Eslovaquia) no incluyen disposiciones sobre la concesión a AmRest de derechos de exclusividad sobre un determinado territorio, protección u otros derechos en el territorio, en el área o en el mercado circundante a los restaurantes de AmRest. No obstante, en la práctica, debido a la magnitud de las operaciones de AmRest (incluida una red de distribución bien desarrollada), la posibilidad de que un operador competidor (de las marcas operadas actualmente por el Grupo) aparezca, y que pueda competir eficazmente con los restaurantes del Grupo AmRest, es relativamente limitada.

En el caso de los restaurantes Starbucks, las filiales de AmRest son las únicas entidades autorizadas para construir y gestionar cafeterías Starbucks en Polonia, la República Checa y Hungría, sin derechos de exclusividad a algunas ubicaciones institucionales. Los derechos de exclusividad se aplican también a los restaurantes operados en Rumanía, Bulgaria, Alemania y Eslovaquia.

### **Riesgo relacionado con el consumo de productos alimentarios**

Las preferencias de los consumidores pueden cambiar según las dudas que surjan en cuanto a las propiedades saludables del pollo, que es el ingrediente principal en el menú de KFC, o como resultado de información desfavorable difundida por los medios de comunicación sobre la calidad de los productos, enfermedades causadas por ellos y daños para la salud derivados de la comida en restaurantes de AmRest y restaurantes de otros franquiciados de KFC, Pizza Hut, Burger King, Starbucks, La Tagliatella, Blue Frog, KABB, Bacoa y Sushi Shop y como resultado de la revelación de datos desfavorables elaborados por el gobierno o un determinado sector del mercado sobre los productos que se sirven en los restaurantes de AmRest y los restaurantes de otros franquiciados de KFC, Pizza Hut, Burger King, Starbucks, La Tagliatella, Blue Frog, KABB, Bacoa y Sushi Shop, asuntos relacionados con la salud y asuntos asociados a los patrones de funcionamiento de uno o más restaurantes gestionados tanto por AmRest como por la competencia. El riesgo mencionado anteriormente se limita utilizando ingredientes de la más alta calidad en los



restaurantes de AmRest, que proceden de proveedores fiables y de prestigio, cumpliendo estrictos controles de calidad y normas de higiene, y utilizando los procesos y equipos más modernos que garanticen la absoluta seguridad de la comida.

#### **Riesgo relacionado con el mantenimiento del personal clave en el Grupo**

El éxito de AmRest depende en gran medida del esfuerzo individual de unos empleados específicos y miembros clave de la Dirección. Los métodos de remuneración y gestión de recursos humanos desarrollados por el AmRest ayudan a garantizar una baja rotación del personal esencial. Además, el sistema de planificación profesional apoya la preparación de los sucesores para que lleven a cabo tareas en puestos clave. El AmRest cree que podrá sustituir a su personal clave. Con independencia de ello, su pérdida puede tener un efecto adverso a corto plazo tanto en las actividades empresariales como en los resultados de explotación del Grupo.

#### **Riesgo relacionado con los costes laborales de los empleados de restaurantes y con el empleo y mantenimiento de personal profesional**

El desempeño de actividades de catering a una escala tan grande como la del Grupo requiere emplear a un gran número de profesionales. La salida excesiva de empleados y los cambios demasiado frecuentes en los puestos de gestión pueden suponer un riesgo importante para la estabilidad y calidad de las actividades empresariales. Debido al hecho de que los salarios en el sector de la restauración siguen siendo relativamente más bajos que en otras sucursales, existe el riesgo de pérdida de personal cualificado y, por tanto, el riesgo de que el Grupo no sea capaz de garantizar el personal adecuado necesario para proporcionar servicios de catering de la más alta calidad. Con el fin de evitar el riesgo de pérdida de personal cualificado, es posible que sea necesario subir gradualmente los sueldos, lo cual puede tener un efecto adverso en la situación financiera del Grupo. El riesgo adicional en el área laboral puede estar causado por las fluctuaciones en la tasa de desempleo.

#### **Riesgo relacionado con el acceso limitado a los alimentos y la variabilidad de su coste**

La situación del Grupo también se ve afectada por la necesidad de garantizar las entregas frecuentes de alimentos y productos agrícolas frescos, y la anticipación y respuesta a los cambios en los costes de suministros. El Grupo no puede excluir el riesgo relacionado con la escasez o interrupciones de las entregas causadas por factores como condiciones meteorológicas adversas, cambios en la normativa legal o retirada del mercado de algunos alimentos. Asimismo, la mayor demanda de determinados productos, acompañada por una oferta limitada, puede dar lugar a que el Grupo tenga dificultades para obtenerlos o a que los precios de esos productos suban. Tanto las escaseces como las subidas de precios de los productos pueden perjudicar los resultados, las operaciones y la situación financiera del Grupo. Con el fin de reducir este riesgo (entre otros), AmRest Sp. z o.o. formalizó un contrato con SCM Sp. z o.o. para las prestaciones de servicios que comprenden la intermediación y negociación de las condiciones de entrega a los restaurantes, incluida la negociación de las condiciones de los contratos de distribución.

#### **Riesgo relacionado con el desarrollo de nuevas marcas**

AmRest opera las marcas Blue Frog, KABB, Bacoa, Sushi Shop y todas las marcas virtuales desde hace relativamente poco tiempo. Dado que son nuevos conceptos para AmRest, existe un riesgo relacionado con la demanda de los productos ofrecidos y su aceptación por parte de los clientes.

#### **Riesgo relacionado con la apertura de restaurantes en nuevos países**

La apertura o adquisición de restaurantes que operan en una nueva área geográfica y política implica el riesgo de preferencias de consumo diferentes, un riesgo de conocimiento insuficiente del mercado, el riesgo de limitaciones legales derivadas de la normativa local y el riesgo político de estos países.

#### **Riesgo monetario**

Los resultados de AmRest están expuestos al riesgo monetario relacionado con las transacciones y las conversiones a monedas distintas a aquella en la que se computan las transacciones comerciales en las empresas individuales del Grupo de Capital. El Grupo ajusta su cartera de deuda en moneda extranjera a la

estructura geográfica de su perfil de actividades. Además, AmRest utiliza contratos a plazo para garantizar los riesgos de transacción a corto plazo.

### **Riesgo relacionado con la actual situación geopolítica**

La Sociedad desarrolla su negocio en determinados países donde la situación geopolítica es incierta. Las tensiones en torno a ese asunto pueden resultar en un impacto negativo sobre la economía, incluyendo moneda inestable, tasas de interés, liquidez, interrupciones de la cadena de suministro y deterioro en la confianza de los consumidores. Todos estos sucesos, y las incertidumbres que les acompañan pueden tener un impacto significativo en las operaciones y la situación financiera del Grupo, cuyo efecto es difícil de predecir. La futura situación económica y normativa puede diferir de las expectativas de la Dirección. No obstante, esta se está supervisando con el fin de ajustar las intenciones estratégicas y las decisiones operativas, lo cual minimizará los riesgos empresariales.

### **Riesgo de mayores costes financieros**

La Sociedad y sus filiales están expuestos hasta cierto punto al impacto negativo de las fluctuaciones de los tipos de interés, en relación con la obtención de financiación con tipos de interés variables y la inversión en activos con tipos de interés variables. Los tipos de interés de los empréstitos y préstamos bancarios y los bonos emitidos se basan en una combinación de tipos de referencia fijos y variables que se actualizan en periodos inferiores a un año. Además, la Compañía y sus filiales, como parte de la estrategia de cobertura de tipos de interés, pueden formalizar derivados y otros contratos financieros, cuya valoración se vea afectada significativamente por el nivel de los tipos de referencia.

### **Riesgo fiscal**

En el proceso de gestión y toma de decisiones estratégicas que pueden afectar a la liquidación tributaria, AmRest se expone a un riesgo fiscal. Cualquier irregularidad que se produzca en la liquidación tributaria incrementa el riesgo de litigio en caso de una posible auditoría fiscal. Para mitigar en parte este riesgo, AmRest se preocupa de que sus empleados del área tengan amplios conocimientos sobre gestión del riesgo fiscal y cumplimiento de los respectivos requisitos legales. La Sociedad desarrolla procedimientos adecuados para facilitar la identificación y consiguiente reducción o eliminación de riesgos en el área de la liquidación tributaria.

Además, en relación con los frecuentes cambios normativos, la falta de coherencia de las normas, así como las diferencias en interpretación de las normas legales, AmRest utiliza servicios de consultoría fiscal y aplica interpretaciones vinculantes de las disposiciones legales sobre fiscalidad.

Los controles fiscales actuales se describen en la nota 9 de las Cuentas anuales consolidadas condensadas correspondientes al semestre terminado el 30 de junio de 2020.

### **Riesgo de crédito**

La exposición al riesgo de crédito concierne al efectivo y equivalentes de efectivo y deudores y otras cuentas a cobrar. Con el desarrollo del negocio de franquicia, AmRest se está viendo más expuesta al riesgo de crédito. Por lo tanto, la calidad de la cartera de franquiciados es una prioridad central.

### **Riesgo de desaceleraciones económicas**

Una desaceleración económica en los países donde AmRest gestiona sus restaurantes puede afectar al nivel del gasto de consumo en estos mercados, lo cual, a su vez, puede afectar a los resultados de los restaurantes de AmRest que operan en estos mercados.

### **Riesgo relacionado con la estacionalidad de las ventas**

La estacionalidad de las ventas y las existencias de AmRest no es significativa, lo cual es habitual en el sector de la restauración. En el mercado europeo, los restaurantes registran ventas más bajas en el primer semestre del ejercicio, debido principalmente al menor número de días de venta en febrero y las visitas relativamente menos frecuentes a los restaurantes.

### **Riesgo de averías en el sistema informático e interrupciones temporales en el servicio a los clientes en los restaurantes de la red**

Una posible pérdida parcial o completa de datos asociada a averías en el sistema informático o daños o pérdidas de activos fijos tangibles del Grupo puede dar lugar a interrupciones temporales en el servicio prestado a los clientes en los restaurantes, lo cual puede tener un efecto adverso en los resultados financieros del Grupo. Con el fin de minimizar este riesgo, el Grupo ha aplicado los procedimientos oportunos para garantizar la estabilidad y fiabilidad de los sistemas de TI.

### **Riesgo de ciberataque**

Las operaciones del Grupo son respaldadas por una amplia variedad de sistemas de TI que incluyen sistemas de punto de venta, plataformas de pedidos electrónicos, sistemas de administración de la cadena de suministro y herramientas de control y finanzas. En consecuencia, el Grupo está expuesto al riesgo de interrupción operativa temporal, riesgo de integridad de los datos o acceso no autorizado a datos confidenciales, que pueden ser fruto de un ataque cibernético intencional o de un evento no intencional. Para mitigar estos riesgos, el Grupo estableció una unidad especializada de seguridad de TI e implementó las oportunas herramientas de mitigación del riesgo de ciberseguridad, que incluyen políticas de seguridad, capacitación del personal y medidas preventivas técnicas.

### **Riesgo relacionado con la salida del Reino Unido de la Unión Europea**

Es difícil predecir cómo va a afectar a los mercados financieros la salida del Reino Unido de la Unión Europea. A pesar de que AmRest dirige tan solo unos pocos restaurantes en el Reino Unido, no puede descartarse completamente el riesgo de los efectos adversos del Brexit para la economía de distintos países de la UE (en los que la Sociedad desarrolla su actividad empresarial).

### **Factores que continúan fuera del control del Grupo**

Este riesgo está relacionado con el efecto de los factores que continúan fuera del control del Grupo en la estrategia de desarrollo de AmRest, la cual se basa en la apertura de nuevos restaurantes. Esos factores incluyen las oportunidades de encontrar y garantizar ubicaciones disponibles y adecuadas para los restaurantes, la capacidad para obtener los permisos necesarios de los organismos pertinentes y la posibilidad de retrasos en la apertura de nuevos restaurantes.

## **Actividad en el área de investigación y desarrollo**

El Grupo quiere servir a sus clientes productos de la más alta calidad, que sean equilibrados en términos de sabor y composición nutricional. Siguiendo las tendencias empresariales y las necesidades de los clientes, todas las marcas operadas por el Grupo han establecido departamentos centrados en el desarrollo de nuevos productos, así como en la mejora de los ya existentes.

Las actividades en esa área incluyen, por ejemplo: estudios de mercado, selección minuciosa de ingredientes, embalaje, creación y preparación de nuevos productos, degustaciones seguidas de la recogida de comentarios de los clientes y el lanzamiento de los productos finales.

## Datos financieros de AmRest para el trimestre y semestre finalizados el 30 de junio de 2020

Cuenta de resultados consolidada condensada correspondiente al trimestre y semestre finalizados el 30 de junio de 2020 y 2019

Operaciones continuadas	Semestre finalizado el		Trimestre finalizado el	
	30 de junio de 2020	30 de junio de 2019 (reexpresado*)	30 de junio de 2020	30 de junio de 2019 (reexpresado*)
Ventas de restaurantes	653,8	878,9	262,1	456,3
Franquicias y otras ventas	30,2	48,8	10,0	26,5
<b>Ingresos totales</b>	<b>684,0</b>	<b>927,7</b>	<b>272,1</b>	<b>482,8</b>
Gastos de restaurantes:				
Consumo de mercaderías y materias primas	(187,6)	(249,3)	(74,0)	(128,4)
Gastos por prestaciones al personal	(198,6)	(227,2)	(85,1)	(115,6)
<i>Royalties</i>	(30,2)	(41,3)	(11,1)	(21,5)
Ocupación y otros gastos de explotación	(258,9)	(264,8)	(119,8)	(136,8)
Franquicias y otros gastos	(23,8)	(32,7)	(8,9)	(18,0)
Gastos generales y administrativos	(69,7)	(72,2)	(34,1)	(38,7)
<b>Total gastos de explotación</b>	<b>(768,8)</b>	<b>(887,5)</b>	<b>(333,0)</b>	<b>(459,0)</b>
(Pérdidas) / Reversiones por deterioro de valor de activos financieros	(2,2)	(0,3)	(0,5)	(0,2)
(Pérdidas) / Reversiones por deterioro de valor del resto de activos	(73,1)	(8,6)	(73,1)	(8,1)
Otros ingresos/gastos de explotación	20,0	3,9	18,0	2,3
<b>Resultado de explotación</b>	<b>(140,1)</b>	<b>35,2</b>	<b>(116,5)</b>	<b>17,8</b>
Ingresos financieros	0,8	2,2	0,6	1,8
Gastos financieros	(33,2)	(22,1)	(8,6)	(11,4)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>(172,5)</b>	<b>15,3</b>	<b>(124,5)</b>	<b>8,2</b>
Impuesto sobre las ganancias	10,2	(4,3)	4,5	(1,0)
<b>Resultado del periodo</b>	<b>(162,3)</b>	<b>11,0</b>	<b>(120,0)</b>	<b>7,2</b>
<b>Resultado atribuido a:</b>				
Tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante	(160,7)	10,4	(119,1)	6,7
Participaciones no dominantes	(1,6)	0,6	(0,9)	0,5
<b>Resultado del periodo</b>				
Ganancias / (Pérdidas) por acción básicas en EUR	(0,73)	0,05	(0,54)	0,03
Ganancias / (Pérdidas) por acción diluidas en EUR	(0,73)	0,05	(0,54)	0,03

\* Los datos comparativos fueron reexpresados como resultado de un ajuste por reclasificación de los gastos de tarifas de entrega descritos en la nota 7 en los estados financieros consolidados correspondientes al S1 de 2020.



**Número de restaurantes de AmRest (30 de junio de 2020)**

<b>Países</b>	<b>Marcas</b>	<b>30.06.2019</b>	<b>31.12.2019</b>	<b>31.03.2020</b>	<b>30.06.2020</b>
<b>Polonia</b>	<b>Total</b>	523	559	556	557
	KFC	267	282	283	282
	BK	42	45	44	44
	SBX	71	73	73	70
	PH propios	142	157	153	153
	BF	1	-	-	-
	Lepieje	-	1	1	2
	Oi Poke	-	1	1	2
	Moya Misa	-	-	1	2
	Pierwsze i Drugie	-	-	-	2
<b>República Checa</b>	<b>Total</b>	168	191	191	191
	KFC	97	105	105	105
	BK	17	20	20	20
	SBX	45	49	49	49
	PH propios	9	17	17	17
<b>Hungría</b>	<b>Total</b>	107	130	130	130
	KFC	61	70	70	70
	SBX	27	34	34	34
	PH propios	19	26	26	26
<b>Rusia</b>	<b>Total</b>	251	271	270	264
	KFC	184	202	205	204
	PH propios	37	39	36	32
	PH franquiciados	30	30	29	28
<b>Bulgaria</b>	<b>Total</b>	23	24	24	24
	KFC	8	8	8	8
	BK	1	2	2	2
	SBX	14	14	14	14
<b>Serbia</b>	<b>Total</b>	11	12	13	15
	KFC	10	10	11	12
	SBX	1	2	2	3
<b>Croacia</b>	<b>KFC</b>	8	8	8	8
<b>Rumanía</b>	<b>Total</b>	46	54	53	54
	SBX	46	52	51	51
	BK	-	2	2	3
<b>Eslovaquia</b>	<b>Total</b>	10	13	14	14
	SBX	5	7	7	7
	PH propios	2	3	3	3
	BK	3	3	4	4
<b>Armenia</b>	<b>PH franquiciados</b>	2	3	3	3
<b>Azerbaiyán</b>	<b>PH franquiciados</b>	2	2	2	2
<b>España</b>	<b>Total</b>	333	344	329	329
	TAG propios	73	75	72	72
	TAG franquiciados	164	163	160	160
	KFC	71	83	81	81
	Blue Frog propios	5	5	-	-
	Blue Frog franquiciados	2	2	2	2
	Bacoa propios	4	4	2	2
	Bacoa franquiciados	5	6	6	6
	Sushi Shop propios	2	4	4	4
	Sushi Shop franquiciados	7	2	2	2
	Viva Salad!	-	-	-	-
<b>Francia</b>	<b>Total</b>	322	322	325	328
	TAG propios	5	5	5	5
	TAG franquiciados	1	1	1	1
	KFC	12	13	13	13
	PH propios	117	108	109	109

(todas las cifras en millones de EUR salvo que se especifique otra cosa)

	PH franquiciados	67	70	70	70
	Sushi Shop propios	87	89	91	94
	Sushi Shop franquiciados	33	36	36	36
<b>Alemania</b>	<b>Total</b>	<b>277</b>	<b>282</b>	<b>276</b>	<b>274</b>
	SBX	143	145	141	139
	SBX con licencia	18	20	21	21
	TAG propios	2	2	2	2
	KFC	27	27	27	27
	PH propios	8	10	10	10
	PH franquiciados	76	75	75	75
	Sushi Shop franquiciados	3	3	-	-
<b>Austria</b>	<b>KFC</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Eslovenia</b>	<b>KFC</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Portugal</b>	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
	TAG propios	2	2	3	3
	Sushi Shop franquiciados	3	3	3	3
<b>China</b>	<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>72</b>	<b>74</b>	<b>72</b>
	Blue Frog propios	61	66	68	67
	Blue Frog franquiciados	-	4	4	4
	KABB	3	2	2	1
<b>Bélgica</b>	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
	Sushi Shop propios	5	5	5	5
	Sushi Shop franquiciados	5	6	6	6
<b>Italia</b>	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
	Sushi Shop propios	1	1	1	1
	Sushi Shop franquiciados	2	2	2	2
<b>Suiza</b>	Sushi Shop propios	6	7	7	7
<b>Luxemburgo</b>	Sushi Shop propios	2	2	2	3
<b>Países Bajos</b>	Sushi Shop propios	1	1	1	1
<b>Reino Unido</b>	Sushi Shop propios	5	5	5	5
<b>EAU</b>	Sushi Shop franquiciados	9	10	11	11
<b>Arabia Saudí</b>	Sushi Shop franquiciados	3	3	3	3
<b>Irán*</b>	Sushi Shop franquiciados	1	-	-	-
<b>Total AmRest</b>		<b>2 195</b>	<b>2 337</b>	<b>2 320</b>	<b>2 318</b>

\* En julio de 2019, el Grupo finalizó el contrato con el franquiciado principal para Irán y no tiene allí negocios de ningún tipo.

Este Informe de Gestión puede contener declaraciones de futuro relativas al Grupo que se basan en creencias de la Dirección del Grupo, así como en hipótesis hechas por esta y en información disponible actualmente para la Dirección del Grupo y no son ninguna garantía de desempeño o desarrollos futuros. Estas declaraciones de futuro están, por su naturaleza, sujetas a incertidumbres y riesgos significativos. El Grupo no tiene intención de actualizar o revisar dichas declaraciones, ya sea como resultado de nueva información, eventos futuros u otros motivos.

Cualquier declaración de futuro implica riesgos e incertidumbres conocidos y desconocidos y, en consecuencia, se advierte encarecidamente a los lectores a no depositar confianza en declaraciones e información de esta naturaleza.

## Firmas del Consejo de Administración

---

**José Parés Gutiérrez**  
Presidente del Consejo

---

**Luis Miguel Álvarez Pérez**  
Vicepresidente del Consejo

---

**Carlos Fernández González**  
Miembro del Consejo

---

**Romana Sadurska**  
Miembro del Consejo

---

**Pablo Castilla Reparaz**  
Miembro del Consejo

---

**Mónica Cueva Díaz**  
Miembro del Consejo

---

**Emilio Fullaondo Botella**  
Miembro del Consejo

Madrid, 24 de septiembre de 2020



