Informe de Gestión Consolidado correspondiente al periodo finalizado el 31 de diciembre de 2019

AmRest Holdings SE

28 DE FEBRERO DE 2020

AmRest

Índice

CARTA A LOS ACCIONISTAS 4
INFORMACIÓN FINANCIERA (DATOS CONSOLIDADOS) 6
PERSPECTIVA EMPRESARIAL DEL GRUPO 8
SITUACIÓN FINANCIERA Y DEL ACTIVO DEL GRUPO 13
MARCAS OPERADAS POR EL GRUPO 24
INVERSIONES CLAVE 28
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN PLANIFICADAS 30
EVENTOS Y OPERACIONES RELEVANTES EN 2019 31
DEUDA EXTERNA 32
ACCIONISTAS DE AMREST HOLDINGS SE 32
CAMBIOS EN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA SOCIEDAD 33
VARIACIONES EN EL NÚMERO DE ACCIONES OSTENTADAS POR LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN 33
TRANSACCIONES EN ACCIONES PROPIAS FORMALIZADAS POR AMREST 34
DIVIDENDOS PAGADOS Y RECIBIDOS 34
PERIODO DE PAGO MEDIO A LOS PROVEEDORES 35
ACONTECIMIENTOS POSTERIORES 35
FACTORES QUE IMPACTAN AL DESARROLLO DEL GRUPO 35
AMENAZAS Y RIESGOS BÁSICOS A LOS QUE EL GRUPO ESTÁ EXPUESTO 36
ACTIVIDAD EN EL ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO 41
DATOS FINANCIEROS DE AMREST PARA EL TRIMESTRE Y EL PERIODO DE 12 MESES FINALIZADO EL 31 DE DICIEMBRE 2019 42

DECLARACIÓN DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA DE AMREST HOLDINGS SE 44
INTRODUCCIÓN 45
MODELO DE NEGOCIO Y OPERACIONES DE AMREST EN 2019 45
ESTRATEGIA DE CSR, PARTES INTERESADAS Y TEMAS DE RELEVANCIA 50
ASUNTOS RELACIONADOS CON LOS ALIMENTOS 53
ASUNTOS MEDIOAMBIENTALES 58
ASUNTOS DE EMPLEADOS 65
ASUNTOS SOCIALES 74
FACTORES CLAVE NO FINANCIEROS 78
GESTIÓN DEL RIESGO Y RIESGOS NO FINANCIEROS 81
POLÍTICA ANTICORRUPCIÓN 83
POLÍTICAS DE DERECHOS HUMANOS 84
ÍNDICE DE CONTENIDO DE LAS NORMAS DE LA GRI 85

INFORME ANUAL DE LA DIRECCIÓN CORPORATIVA DE SOCIEDADES COTIZADAS 88

FIRMAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN 148

CARTA A LOS ACCIONISTAS

Estimados accionistas:

Es un gran placer para mí presentar en este documento el informe financiero de AmRest Holdings SE para el ejercicio 2019 completo.

Ha sido un ejercicio caracterizado por el importante progreso operativo y estratégico y por los cambios organizativos que sirven como preparación para el éxito continuado de la sociedad en el futuro. El nombramiento del nuevo Consejero Delegado y varios miembros del equipo ejecutivo establece las pautas para nuestra estrategia de basarnos y centrarnos en la explotación de una cartera de marcas de primer nivel, que dan empleo a las mejores personas con el mayor compromiso en el sector y aprovechan la dimensión que hemos obtenido en los mercados en los que operamos.

Durante la reunión offsite estratégica anual de la sociedad, el Consejo de Administración estableció las prioridades para los próximos años, que incluyen acelerar la expansión orgánica a través de los franquiciados y una disciplinada estrategia de fusiones y adquisiciones; aumentar la rentabilidad, principalmente en Europa Occidental; seguir con nuestros esfuerzos para consolidar el liderazgo en el segmento de entregas a domicilio; mantener unos niveles de apalancamiento razonables; ofrecer a nuestros empleados emocionantes oportunidades de desarrollo; y continuar apoyando nuestras iniciativas de responsabilidad social corporativa. El fin de todo esto es transformar AmRest en el operador de restaurantes más rentable y líder en Europa.

La mentalidad de crecimiento está profundamente arraigada en todos y cada uno de los empleados y es evidente en las medidas a todos los niveles, desde el ejecutivo hasta la gestión de establecimientos. Hemos logrado adaptarnos a un entorno de cambios constantes y dificultades de costes, a la vez que hemos seguido expandiendo nuestro negocio a un ritmo dinámico, así como consolidar nuestra posición de liderazgo en los mercados y las funciones dentro de la organización.

Las habilidades operativas de AmRest y su ejecución a nivel de restaurante han estado respaldadas por nuestras iniciativas centradas en la digitalización, la gestión eficaz de la cadena de suministro y las estrategias en las entregas de comida online, y todo ello ha contribuido a otro año de sólido desempeño. Los ingresos consolidados registraron un crecimiento anual del 27 % hasta los 1 962 millones de EUR; incluso ajustándose a los negocios adquiridos recientemente, los ingresos crecieron un 16,4 %. El EBITDA comparable del Grupo (excluido el efecto de la NIIF 16) creció un 43 % y llegó a los 248 millones de EUR. En 2019, la sociedad abrió 264 nuevos restaurantes, lo que supone un total de 2 339, y nos encontramos bien posicionados para acelerar el ritmo de la expansión orgánica en los próximos años. Observamos un considerable margen de crecimiento y confiamos en que nuestros equipos sean capaces de apoyar y ejecutar nuestros planes eficazmente.

Tras una serie de adquisiciones en el transcurso de los últimos años, en los últimos doce meses nos centramos en la integración y reorganización de los negocios adquiridos para optimizar la configuración y modelos de negocio, aprovechar las sinergias descubiertas y preparar las marcas para un crecimiento acelerado. Y, lo que es más importante, hemos logrado ajustar los negocios que hemos adquirido con la comunicación, la cultura y la estrategia de AmRest. Con vistas al futuro, comenzaremos a apreciar los beneficios de los trabajos de integración que emprendimos el pasado ejercicio y seguiremos desbloqueando sinergias adicionales, para lo cual nos centraremos principalmente en el suministro, el desarrollo de productos, el abastecimiento y los servicios.

La división de Digital y Entregas ha sido un importante factor de crecimiento durante el último año y seguirá siendo un asunto primordial para nosotros de cara al futuro. Hemos mejorado nuestras capacidades mediante la incorporación a nuestro equipo de personas con experiencia y hemos seguido lanzando

máquinas de servicio automático de pedidos digitales o quioscos en nuestros mercados de Europa Central y del Este para los restaurantes KFC y Burger King, lo que ha aumentado en gran medida el gasto medio por cliente e impulsado el margen y las ventas de los mismos establecimientos. Hemos logrado completar el lanzamiento de quioscos en todos los KFC Poland, mientras que los de la República Checa y Hungría aún están en proceso. A pesar del hecho de que el área digital continúa en sus etapas iniciales en lo que a desarrollo de software y capacidades para promocionar las ventas respecta, el aumento de la eficacia resultante hasta el momento nos aporta confianza y hace que comprometamos aún más nuestros esfuerzos en este campo.

Asimismo, nos hemos centrado en calibrar la estrategia de la entrega de comida con la combinación de nuestras capacidades propias con los servicios ofrecidos por plataformas del mercado y agregadores terceros. Hemos logrado establecer ventajosas colaboraciones con agregadores líderes gracias a nuestra dimensión y cartera de marcas. Además, a finales del año pasado lanzamos nuestra primera cocina (en la sombra) solo para entregas, que estaba impulsada por nuestras marcas virtuales, lo que nos ofrece una enorme ventaja competitiva. Nuestra enajenación de PizzaPortal más reciente nos permitió rentabilizar unas importantes ganancias financieras. Además, nuestra colaboración con Glovo nos ayudará a crear una mayor escala y cuota de mercado en Polonia. Nuestra intención es permanecer al frente de las innovaciones tecnológicas en el sector de la restauración.

AmRest ha logrado desarrollar una plataforma con un posicionamiento único, caracterizada por una sólida cartera de marcas de primer nivel; una división de restauración bien integrada que se ha beneficiado de unas condiciones comerciales cada vez más ventajosas (mientras sigue centrada en la sostenibilidad del abastecimiento); un nuevo equipo de franquicias de reciente creación que nos ha permitido utilizar nuestras marcas en un modo de expansión de activos básicos; así como una exposición única al entorno digital y de entregas.

No obstante, nuestros activos más importantes son nuestros empleados que atienden a los clientes en nuestros restaurantes cada día. Gracias a su energía positiva, pasión, compromiso con la excelencia y hospitalidad inigualable, nuestros clientes reciben el mejor servicio.

Me gustaría aprovechar esta oportunidad para dar las gracias a todo nuestro equipo por hacer de AmRest una gran empresa única y expresar mi agradecimiento, en mi nombre y en el del Consejo de Administración, a nuestros accionistas y partes interesadas por su confianza y apoyo continuo a AmRest.

José Parés Gutiérrez

Presidente del Consejo de Administración

INFORMACIÓN FINANCIERA (DATOS CONSOLIDADOS)

	ejercicio finalizado el			trimestre finalizado el		
	31 de diciembre de 2019 con efecto de NIIF 16	**31 de diciembre de 2019 sin efecto de NIIF 16**	**31 de diciembre de 2018**	**31 de diciembre de 2019 con efecto de NIIF 16**	**31 de diciembre de 2019 sin efecto de NIIF 16**	**31 de diciembre de 2018 (reexpresado*)**
Total ingresos	1 961,5	1 961,5	1 546,9	529,0	529,0	442,9
EBITDA**	394,4	247,8	173,2	128	89,9	48,3
margen EBITDA	20,1%	12,6%	11,2%	24,2%	17,0%	10,9%
EBITDA ajustado***	369,2	223,9	187,8	96,4	58,7	55,4
Margen EBITDA ajustado	18,8%	11,4%	12,1%	18,2%	11,1%	12,5%
Resultado de explotación (EBIT)	105,6	100,0	71,6	32,6	29,0	18,6
Margen EBIT	5,4%	5,1%	4,6%	6,2%	5,5%	4,2%
Resultado antes de impuestos	93,4	113,2	57,5	55,5	55,8	15,2
Beneficio/ (Pérdida) del ejercicio	66,9	82,6	41,3	38,7	39,2	10,1
Margen neto	3,4%	4,2%	2,7%	7,3%	7,4%	2,3%
Beneficio / (Pérdida) del ejercicio atribuible a participaciones no dominantes	1,8	2,1	(1,7)	0,7	0,7	(0,6)
Beneficio / (Pérdida) del ejercicio atribuible a los tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante	65,1	80,5	43,0	38,0	38,5	10,7
Efectivo neto de las actividades de explotación	325,7	177,4	163,8	147,7	75,7	46,2
Efectivo neto destinado a actividades de inversión	(220,0)	(220,0)	(421,0)	(110,2)	(110,2)	(277,0)
Efectivo neto procedente de las actividades de financiación	(117,1)	31,2	241,9	(53,8)	18,2	236,0
Variación neta en efectivo y otros medios líquidos equivalentes	(11,4)	(11,4)	(15,3)	(16,3)	(16,3)	5,2
Total patrimonio neto (a 31 de diciembre de 2019 y 2018, respectivamente)	476,7	492,5	430,6	476,7	492,5	430,6
Total activo (a 31 de diciembre de 2019 y 2018, respectivamente)	2 435,0	1 592,3	1 441,8	2 435,0	1 592,3	1 441,3
Número medio ponderado de acciones ordinarias para ganancias por acción básicas (en miles)	220 567	220 567	214 981****	219 232	219 232	220 252
Número medio ponderado de acciones ordinarias para ganancias por acción diluidas (en miles)	221 480	221 480	216 853	219 931	219 931	221 768

	ejercicio finalizado el			trimestre finalizado el		
	31 de diciembre de 2019 con efecto de NIIF 16	31 de diciembre de 2019 sin efecto de NIIF 16	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2019 con efecto de NIIF 16	31 de diciembre de 2019 sin efecto de NIIF 16	31 de diciembre de 2018 (reexpresado*)
Gananciaspor básicas por acción ordinaria (EUR)	0,30	0,36	0,20	0,17	0,18	0,05
Gananciaspor diluidas por acción ordinaria (EUR)	0,29	0,36	0,20	0,17	0,18	0,05
Dividendo declarado o pagado por acción	-	-	-	-	-	-

** La reexpresión está relacionada con las ganancias en condiciones ventajosas por la adquisición de Pizza Hut Russia de 1,0 millon de EUR y se describió en la nota 9 de las cuentas anuales consolidadas condensadas correspondientes al semestre finalizado el 30 de junio de 2019.*

*** EBITDA – Resultado de explotación antes de amortización y pérdidas por deterioro.*

**** 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 una 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 los beneficios para los empleados conforme a un plan de liquidación en efectivo frente a un plan de opción de liquidación en instrumentos de patrimonio).*

***** El número medio ponderado de acciones ordinarias para las GPA básicas y diluidas fue recalculado, teniendo en cuenta las opciones conforme a los programas basados en acciones en el Grupo. El ajuste en el número medio ponderado de acciones ordinarias no cambia las GPA básicas y diluidas.*

	A 31 de diciembre de 2019	A 31 de diciembre de 2018
Total activo	2 435,0	1 441,8
Total pasivo	1 958,3	1 011,2
Pasivo no corriente	1 459,4	751,3
Pasivo corriente	498,9	259,9
Patrimonio atribuido a tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante	467,2	420,7
Participaciones no dominantes	9,5	9,9
Total patrimonio neto	476,7	430,6
Capital social	22,0	22,0
Número de restaurantes	2 339	2 139

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 ocho marcas exclusivas (La Tagliatella, Blue Frog, Kabb, Bacoa, Sushi Shop y marcas virtuales: Pokaï, Lepieje, 'Oi Poke).

A 31 de diciembre de 2019, AmRest gestionaba una red de 2 339 restaurantes. Teniendo en cuenta el tamaño actual de la empresa, cada día más de 51 000 empleados de AmRest proporcionan un sabor delicioso y un servicio excepcional a precios asequibles, de acuerdo con nuestra cultura única.

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 con 994 restaurantes bajo su paraguas representa aprox. un 43 % del importe neto de la cifra de negocios del Grupo;
2) 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;
3) 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 y genera aprox. un 40 % del importe neto de la cifra de negocios;
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, Restaurant Partner Polska (PizzaPortal) hasta octubre de 2019, 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 6 de las Cuentas Anuales Consolidadas 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 y 'Oi Poke.

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).

Estructura de los ingresos

Los ingresos consolidados del Grupo AmRest ascendieron a 1 961,5 millones de EUR en 2019, lo que representó un crecimiento del 26,8 % en comparación con el ejercicio anterior (+414,6 millones de EUR). Los principales impulsores de un crecimiento tan dinámico fueron:

- Las tendencias de ventas positivas en restaurantes comparables («ventas comparables», «LFL» [por sus siglas en inglés]) en todas las marcas franquiciadas y la gran mayoría de mercados de las operaciones de AmRest,
- la continua expansión de la red de restaurantes a través del crecimiento orgánico. En 2019, AmRest abrió 264 nuevos restaurantes,
- la consolidación de los ingresos procedentes de proyectos de fusiones y adquisiciones ejecutados en 2018 (es decir, la adquisición de Sushi Shop Group, 19 restaurantes KFC France, Pizza Hut Russia y la marca Bacoa en España). Los ingresos consolidados de los negocios mencionados ascendieron a 213,7 millones de EUR en 2019.

Tabla 1 Estructura de los ingresos del Grupo

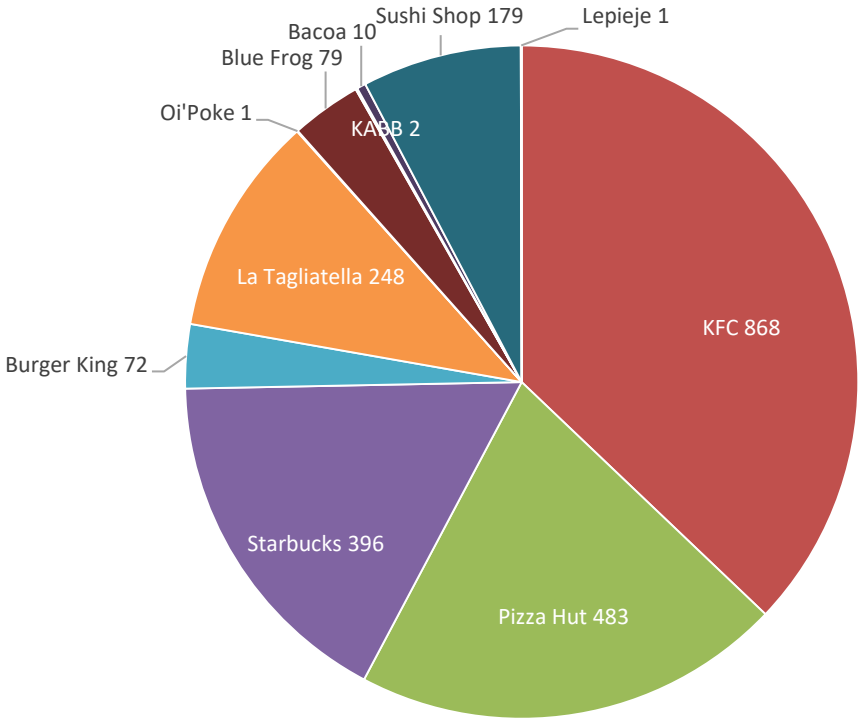
	ejercicio finalizado el			
	31 de diciembre de 2019		31 de diciembre de 2018	
Ingresos	Importe	Participación	Importe	Participación
Europa Central y del Este	839,3	42,8%	717,6	46,4%
Europa Occidental	796,6	40,6%	569,8	36,8%
Rusia	206,6	10,5%	168,6	10,9%

	ejercicio finalizado el			
	31 de diciembre de 2019		31 de diciembre de 2018	
Ingresos	Importe	Participación	Importe	Participación
China	89,6	4,6%	73,6	4,8%
Otro*	29,4	1,5%	17,3	1,1%
Total	**1 961,5**	**100,0%**	**1 546,9**	**100,0%**

** Ingresos de SCM Group y Pizzaportal.pl.*

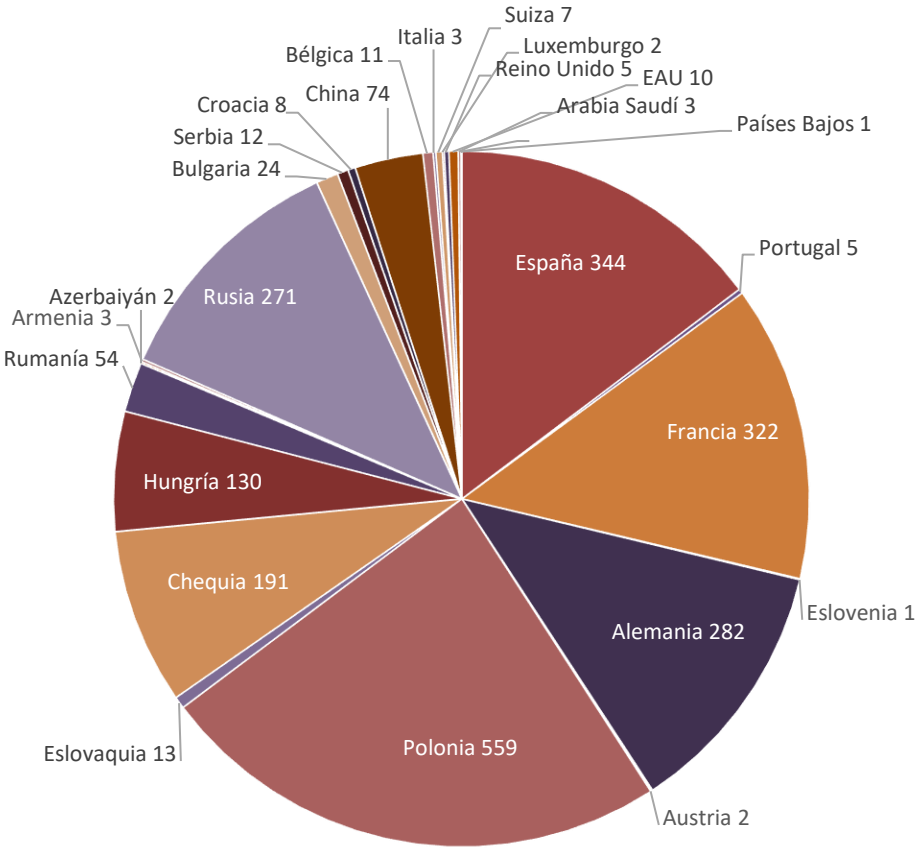
La estacionalidad de las ventas y las existencias del Grupo AmRest no es representativa, lo cual es habitual en todo el sector de la restauración. Losos restaurantes suelen obtener ingresos más bajos en el primer semestre del periodo, lo cual es el resultado de un menor número de días de ventas en febrero, así como las visitas relativamente menos frecuentes de los clientes a los restaurantes.

Número de restaurantes de AmRest desglosados por marcas a 31 de diciembre de 2019*



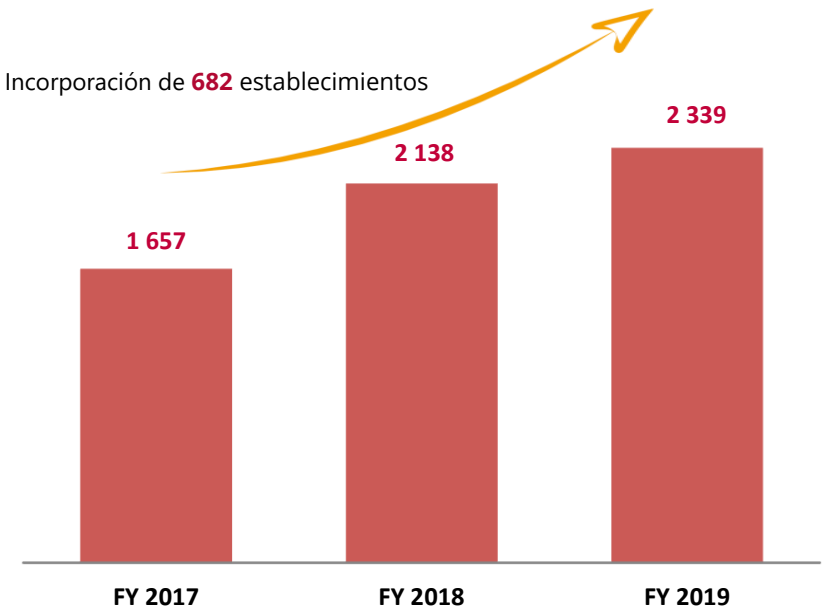
**Incluidos los restaurantes operados por franquiciados de las marcas La Tagliatella, Pizza Hut, Bacoa, Blue Frog y Sushi Shop, así como establecimientos con licencia de Starbucks.*

Número de restaurantes de AmRest desglosados por países a 31 de diciembre de 2019*



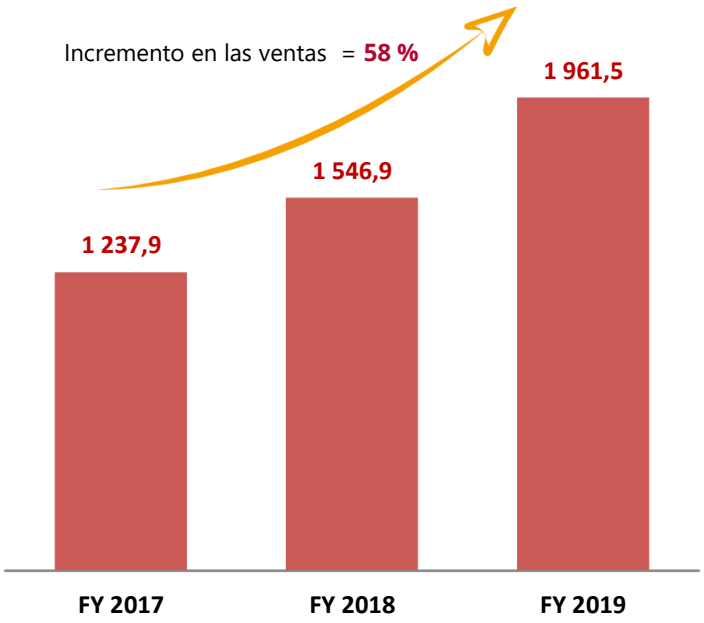
**Incluidos los restaurantes operados por franquiciados de las marcas La Tagliatella, Pizza Hut, Bacoa, Blue Frog y Sushi Shop, así como establecimientos con licencia de Starbucks*

Número de restaurantes del Grupo AmRest a 31 de diciembre de 2017-2019*

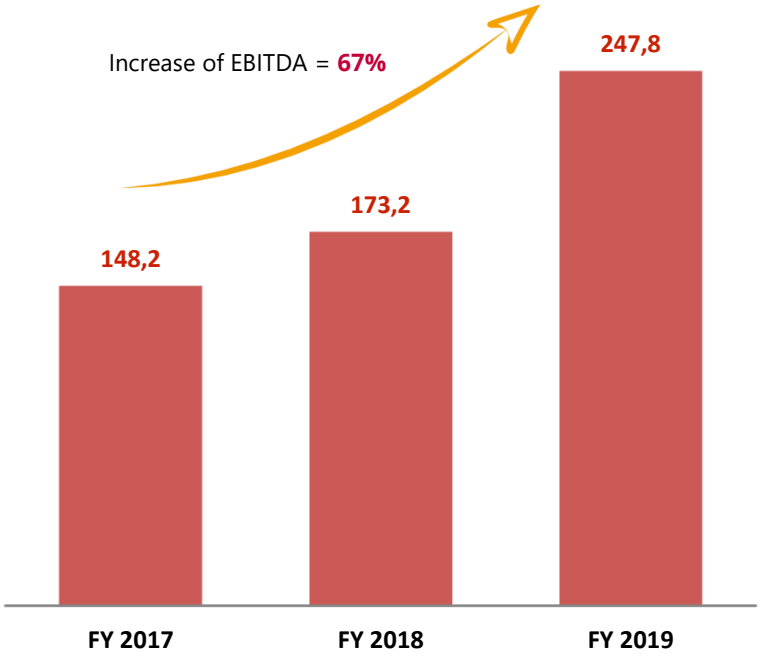


**Incluidos restaurantes operados por franquiciados y estableicimientos con licencia de Starbucks*

Ingresos del Grupo AmRest para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017-2019



EBITDA del Grupo AmRest sin el efecto de la NIIF 16 para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017-2019



SITUACIÓN FINANCIERA Y DE ACTIVO DEL GRUPO

Ingresos

Los ingresos consolidados del Grupo AmRest ascendieron a 1 961,5 millones de EUR en 2019, y fueron un 26,8 % superiores en comparación con el ejercicio anterior (+414,6 millones de EUR). El sólido crecimiento en la cifra de negocios estuvo impulsado principalmente por las continuas tendencias de ventas positivas en restaurantes comparables («ventas comparables», «LFL») con un crecimiento de LFL del 4,4 % en negocios propios, la expansión de la red en todas las marcas y mercados principales de las operaciones de AmRest (264 restaurantes abiertos en 2019), así como la consolidación de los negocios adquiridos en 2018 (Sushi Shop, 19 KFC France, Pizza Hut Russia y Bacoa). Los ingresos del Grupo, ajustados de acuerdo con el efecto de las fusiones y adquisiciones más recientes («ventas centrales») ascendieron a 1 747,8 millones de EUR en 2019, lo que representa un crecimiento del 16,4 % con respecto al ejercicio anterior.

En el 4T 2019, los ingresos consolidados de AmRest aumentaron un 19,4 % durante el ejercicio y ascendieron a 529,0 millones de EUR, gracias a las sólidas tendencias sostenidas de LFL, el lanzamiento orgánico y, todavía, aunque en menor medida, debido a la base más comparable con respecto al ejercicio anterior, las fusiones y adquisiciones más recientes.

Los ingresos en Europa Central y del Este (CEE) ascendieron a 839,3 millones de EUR en 2019, un 17,0 % más que en el ejercicio anterior. En el 4T 2019, los ingresos del segmento aumentaron un 18,7 % con respecto al ejercicio anterior, hasta alcanzar los 232,0 millones de EUR. Todas las grandes unidades de negocio en la región comunicaron unas ventas comparables medias-altas de un solo dígito en 2019, debido principalmente a las continuas iniciativas de digitalización y las sólidas operaciones y ejecución. Al mismo tiempo, el Grupo abrió 127 restaurantes en Europa Central y del Este.

El segmento de Rusia comunicó un sólido crecimiento de las ventas en 2019. Los ingresos aumentaron un 22,6 % en comparación con 2018 y ascendieron a 206,0 millones de EUR. En el 4T 2019, Rusia comunicó unos ingresos de 55,7 millones de EUR, lo que representa un crecimiento del 26,3 % con respecto al ejercicio anterior. El incremento se debió a las tendencias de LFL positivas, el crecimiento orgánico acelerado (45 restaurantes abiertos en 2019), el cambio de divisas favorable, así como la consolidación del negocio Pizza Hut adquirido en el 2T 2018.

El mayor crecimiento de los ingresos se produjo en Europa Occidental, donde las ventas aumentaron en 2019 un 39,8 % durante el ejercicio hasta los 796,6 millones de EUR, gracias principalmente a la adquisición de Sushi Shop y las tendencias LFL positivas en las marcas franquiciadas. En el 4T 2019, la cifra de negocios creció un 17,3 % durante el ejercicio hasta alcanzar los 210,5 millones de EUR. El Grupo abrió 76 restaurantes en 2019.

Los ingresos en España aumentaron un 15,0 % con respecto al ejercicio anterior en 2019, principalmente gracias al sólido lanzamiento de establecimientos propios (28 aperturas en 2019), las elevadas LFL de un solo dígito en el segmento de Restaurantes de comida rápida (QSR, por sus siglas en inglés), un ligero repunte en el mercado de los restaurantes informales (especialmente visible en el 4T 2019), así como las adquisiciones. En Alemania, los ingresos en 2019 crecieron solo un 3,9 % durante el ejercicio hasta los 176,9 millones de EUR, como resultado de la reestructuración en curso de la red de restaurantes. El considerable aumento de los ingresos en Francia del 94,0 % durante el ejercicio, hasta alcanzar los 298,7 millones de EUR, se debió principalmente a la adquisición de los negocios de Sushi Shop y KFC en 2018.

En China, los ingresos en 2019 crecieron un 21,8 % hasta los 89,6 millones de EUR. El negocio mantuvo unas sólidas ventas comparables y la Sociedad continuó con su expansión de la marca Blue Frog con 16 nuevas

aperturas. En el 4T 2019, las ventas aumentaron un 16,8 % durante el ejercicio y llegaron a los 22,0 millones de EUR.

El segmento Otros comprendió las ventas del Grupo SCM obtenidas de las entidades no relacionadas y los ingresos de pizzaportal.pl. En 2019, la cifra de negocios de este segmento ascendió a 29,4 millones de EUR, un 69,9 % más que hace un año, debido principalmente al enorme incremento en la dimensión de SCM. En el 4T 2019, los ingresos del segmento aumentaron un 75,6 % con respecto al ejercicio anterior, a pesar de la desconsolidación de las ventas de PizzaPortal desde noviembre de 2019.

Rentabilidad

La rentabilidad de AmRest siguió creciendo a un ritmo de dos dígitos en 2019, gracias a las tendencias de ventas positivas, las iniciativas de ahorro de costes y la eficaz excelencia operativa que sigue cada uno de los restaurantes de la Sociedad. En el ejercicio declarado, la Sociedad se benefició principalmente del apalancamiento operativo indicado mediante unos costes generales de ocupación de restaurantes relativamente más bajos (-0,8 pp), una menor proporción de pagos de *royalties* debido a una mayor proporción de ingresos de marcas registradas (-0,3 pp) y unas tendencias positivas continuas en los costes de materias primas (-0,3 pp), que son el resultado de la mayor eficacia y alcance en el sistema de suministro, las innovaciones en el procesamiento de alimentos y el desarrollo de nuevos productos, así como la mayor optimización del menú y costes, con un control y atención constantes hacia la calidad y la seguridad de los alimentos. Los ahorros en las áreas mencionadas con anterioridad permitieron compensar el coste laboral relativamente más alto (+1,4 pp) impulsado por la presión salarial principalmente en Europa Central y del Este y Europa Occidental, así como el impacto dilusivo del negocio adquirido recientemente caracterizado también por una mayor proporción de los costes de personal.

Como resultado, el EBITDA comunicado (incluido el efecto de la NIIF 16) alcanzó los 394,4 millones de EUR o un margen del 20,1 % en 2019. Excluyendo el efecto de la NIIF 16, el EBITDA fue de 247,8 millones de EUR y representó un crecimiento del 43,2 % con respecto al ejercicio anterior. Al mismo tiempo, el margen EBITDA se mantuvo en el 12,6 %, o 1,4 pp más que en el ejercicio anterior. En el 4T 2019, el EBITDA del Grupo sin el efecto de la NIIF 16 alcanzó los 89,9 millones de EUR, lo que representa un crecimiento sustancial del 86,2 % con respecto al ejercicio anterior. Al mismo tiempo, el margen fue 6,1 pp superior que hace un año y llegó al 17,0 %. Aparte de la mejor rentabilidad de las operaciones centrales, el último trimestre obtuvo un exitoso beneficio de 36,9 millones de EUR gracias a la venta de PizzaPortal (neta de costes de transacción), que se compensó parcialmente con un cambio en las provisiones de 8,0 millones de EUR asociado al restablecimiento del contrato de máster franquicia.

El EBITDA sin el efecto de la NIIF 16 de las operaciones centrales en 2019 (es decir, excluyendo las fusiones y adquisiciones en 2018 y el acuerdo de PizzaPortal) ascendió a 200,3 millones de EUR, mientras que el margen alcanzó el 11,5 % y fue 0,1 pp más alto con respecto al ejercicio anterior.

El resultado de explotación (EBIT) comunicado del Grupo ascendió a 105,6 millones de EUR en 2019 o un margen del 5,4 %. El EBIT ajustado por la NIIF 16 alcanzó los 100,0 millones de EUR, lo que supone un 39,8 % más que hace un año. El margen EBIT sin el efecto de la NIIF 16 se mantuvo en el 5,1 % y fue 0,5 pp más alto con respecto al ejercicio anterior, impulsado por el impacto de los elementos antes mencionados; no obstante, compensado por un valor relativamente más alto de los deterioros registrados en el 4T 2019, principalmente en Pizza Hut France y KFC Germany. El EBITDA registrado en el 4T 2019 alcanzó los 32,6 millones de EUR o un margen del 6,2 %. Sin el efecto de la NIIF 16, el EBIT fue de 29,0 millones de EUR, con un margen de 1,3 pp más que el ejercicio anterior.

El beneficio neto atribuible a tenedores de instrumentos de patrimonio neto de AmRest comunicado ascendió a 65,1 millones de EUR en 2019, mientras que el margen neto llegó al 3,3 %. En el 4T 2019, el

beneficio neto atribuible a la dominante comunicado alcanzó los 38,0 millones de EUR o un margen del 7,2 %, debido principalmente a la revaluación de la participación de Glovo en 31,7 millones de EUR y deterioro.

El EBITDA registrado (con el efecto de la NIIF 16) generado en Europa Central y del Este en 2019 ascendió a 184,8 millones de EUR o un margen del 22,0 %. Sinel efecto de la NIIF 16, el EBITDA comparable aumentó un 20,0 % hasta los 125,5 millones de EUR, con un margen de 0,3 pp más en el 14,9 %. En el 4T 2019, Europa Central y del Este logró un EBITDA registrado de 49,5 millones de EUR o el 21,4 %. Sin el efecto de la NIIF 16, el EBITDA del segmento alcanzó los 34,1 millones de EUR, mientras que el margen aumentó 0,9 pp con respecto al ejercicio anterior hasta el 14,7 %. El aumento de la rentabilidad en 2019 se debió principalmente al excelente rendimiento de los mercados polaco y húngaro (subida del 24,2 % y 28,2 % en el EBITDA sin el efecto de la NIIF 16, respectivamente), donde el sólido crecimiento de la cifra de negocio y la disciplina de costes mantenida dieron lugar a una mayor consolidación de los márgenes EBITDA (1,1 pp hasta el 12,9 % y 0,7 pp hasta el 17,3 %, respectivamente). Al mismo tiempo, los resultados en Chequia se vieron afectados por el incremento en el coste laboral y el desarrollo de capacidades digitales y de entrega, que se compensó hasta cierto punto con un margen en las materias primas relativamente más alto. El EBITDA sin el efecto de la NIIF 16 en Chequia creció un 8,9 % en 2019, mientras que el margen disminuyó 1,6 pp hasta el 19,2 %. Otro Europa Central y del Este mejoró ligeramente el margen EBITDA sin el efecto de la NIIF 16 en 2019 con respecto al ejercicio anterior (0,1 pp hasta el 12,4%), a pesar del sólido crecimiento de la cifra de negocios. En el 4T 2019, el margen sin el efecto de la NIIF se vio afectado por el sólido lanzamiento de restaurantes, sobre todo al final del ejercicio, las inversiones en el desarrollo de la marca Burger King en Rumanía, así como la creación del equipo de liderazgo a nivel nacional para garantizar un mayor crecimiento. La Sociedad siguió invirtiendo en canales digitales mediante el lanzamiento de quioscos en restaurantes KFC y Burger King en Europa Central y del Este, la expansión del alcance de las entregas, así como el mayor tráfico por Internet y la creación de programas de fidelización.

La división rusa alcanzó un EBITDA comunicado en 2019 de 39,8 millones de EUR, o un margen del 19,2 %. Sin el efecto de la NIIF 16, el EBITDA llegó a los 21,7 millones de EUR con un margen del 10,5 %, 2,4 pp menos que hace un año. El EBITDA registrado en el 4T 2019 ascendió a 8,8 millones de EUR o el 15,7 %. Sin el efecto de la NIIF 16, el EBITDA llegó a los 3,8 millones de EUR con un margen del 6,8 %, frente al 11,4 % de hace un año. La brecha en 2019 se derivó principalmente de unas promociones y actividades de *marketing* más intensas, así como los pagos de bonificaciones parciales para la plantilla en el 4T 2019, las inversiones en entregas, además del efecto dilusivo de la adquisición de Pizza Hut y las partidas excepcionales que afectaron positivamente a los resultados de 2018 (0,1 millones de EUR de ganancias en condiciones ventajosas en Pizza Hut y la devolución de IVA de 0,6 millones de EUR).

El EBITDA con el efecto de la NIIF 16 de la división de Europa Occidental ascendió a 127,0 millones de EUR en 2019, con un margen del 15,9 %. Sin el efecto de la nueva norma, el EBITDA alcanzó los 70,9 millones de EUR, lo que representa un crecimiento del 23,1 % durante el ejercicio y un margen del 8,9 % frente al 10,1 % de hace un año. En el 4T 2019, el EBITDA comunicado llegó a los 31,9 millones de EUR o un margen del 15,2 %. Sin el efecto de la NIIF 16, el EBITDA fue de 17,6 millones de EUR, mientras que el margen alcanzó el 8,4 %, frente al 11,7 % del ejercicio anterior.

El mercado español comunicó un EBITDA con el efecto de la NIIF 16 de 72,2 millones de EUR en 2019 y un margen del 25,7 %. Sin el efecto de la NIIF 16, el EBITDA en el ejercicio declarado llegó a los 53,4 millones de EUR con un margen del 19,0 %, lo que supone 3,0 pp menos que el ejercicio pasado, debido principalmente a los mayores costes laborales, la debilidad general en el segmento de los restaurantes informales y las inversiones en entregas. En Alemania, la Sociedad continuó con la integración y reestructuración de los negocios adquiridos. La división alcanzó el umbral de rentabilidad en 2019 basado en la cifra del EBITDA sin el efecto de la NIIF 16, con una subida del margen de 1,0 pp gracias a la mejora de Starbucks, pero

compensado por las pérdidas incurridas en KFC y Pizza Hut. Incluyendo los efectos de la NIIF 16, el EBITDA del segmento llegó a los 22,0 millones de EUR, o un margen del 12,5 % en el ejercicio declarado. El segmento francés comunicó un EBITDA en 2019 de 27,7 millones de EUR, con un margen en el 9,3 %. Sin el efecto de la NIIF 16, el EBITDA alcanzó los 14,4 millones de EUR con un margen del 4,8 %, 0,9 pp más que hace un año. La rentabilidad en Francia se vio afectada sobre todo por los procesos de consolidación e integración en curso en Sushi Shop, las iniciativas de reestructuración en Pizza Hut France y el mayor desarrollo de los canales digitales y de entrega.

El negocio chino mejoró de forma visiblesu rentabilidad. El EBITDA comunicado en 2019 ascendió a 24,1 millones de EUR o un margen del 26,9 %. El margen EBITDA sin el efecto de la NIIF 16 aumentó 2,9 pp hasta el 12,6 % en 2019 y dio lugar a un EBITDA sin ese impacto de 11,3 millones de EUR (+58,4 % con respecto al ejercicio anterior). En el 4T 2019, el EBITDA comunicado fue de 5,5 millones de EUR o el 25,2 %. El EBITDA ajustado según la NIIF 16 alcanzó los 2,2 millones de EUR con un margen del 10,2 %, 3,8 pp más que hace un año. Las sólidas tendencias de las ventas, la eficacia operativa, junto con el modelo de negocio establecido y la disciplina de costes, permitieron acelerar el crecimiento del mercado. Además de eso, en octubre de 2019 se abrió el primer restaurante de franquicia Blue Frog en China y el ejercicio finalizó con cuatro unidades de franquicia, lo que muestra una tendencia positiva para un mayor crecimiento de la conciencia de marca y la rentabilidad en la región.

Otro segmento registró una alta rentabilidad récord en 2019 y el 4T 2019, debido principalmente a los beneficios de la venta de PizzaPortal a Glovo contabilizada en 36,9 millones de EUR, netos de costes de transacción. El negocio de SCM siguió aumentando su dimensión y ampliando su alcance de mercado, lo que tuvo un impacto dilusivo en los márgenes.

Tabla 2 Ingresos y márgenes generados en los mercados particulares durante los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2019 y 2018

	ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2019				ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018	
	con efecto de NIIF 16		efecto de NIIF 16 excluido			
	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas
Ingresos	**1 961,5**		**1 961,5**		**1 546,9**	
Polonia	464,8	23,7%	464,8	23,7%	409,4	26,5%
Chequia	199,8	10,2%	199,8	10,2%	169,6	11,0%
Hungría	110,5	5,6%	110,5	5,6%	89,7	5,8%
Otro Europa Central y del Este	64,2	3,3%	64,2	3,3%	48,9	3,2%
Total Europa Central y del Este	**839,3**	**42,8%**	**839,3**	**42,8%**	**717,6**	**46,4%**
Rusia	**206,6**	**10,5%**	**206,6**	**10,5%**	**168,6**	**10,9%**
España	281,1	14,3%	281,1	14,3%	244,3	15,8%
Alemania	176,9	9,0%	176,9	9,0%	170,4	11,0%
Francia*	298,7	15,2%	298,7	15,2%	153,9	10,0%
Otro Europa Occidental	39,9	2,0%	39,9	2,0%	1,2	0,1%
Europa Occidental	**796,6**	**40,6%**	**796,6**	**40,6%**	**569,8**	**36,8%**
China	**89,6**	**4,6%**	**89,6**	**4,6%**	**73,6**	**4,8%**
Otros	**29,4**	**1,5%**	**29,4**	**1,5%**	**17,3**	**1,1%**
	Importe	Margen	Importe	Margen	Importe	Margen
EBITDA	**394,4**	**20,1%**	**247,8**	**12,6%**	**173,2**	**11,2%**
Polonia	93,0	20,0%	60,0	12,9%	48,3	11,8%
Chequia	51,9	26,0%	38,4	19,2%	35,3	20,8%
Hungría	25,8	23,3%	19,1	17,3%	14,9	16,6%
Otro Europa Central y del Este	14,1	22,1%	8,0	12,4%	6,0	12,3%
Total Europa Central y del Este	**184,8**	**22,0%**	**125,5**	**14,9%**	**104,5**	**14,6%**
Rusia	**39,8**	**19,2%**	**21,7**	**10,5%**	**21,7**	**12,9%**
España	72,2	25,7%	53,4	19,0%	53,7	22,0%
Alemania	22,0	12,5%	0,1	0,0%	(1,7)	(1,0%)
Francia*	27,7	9,3%	14,4	4,8%	6,0	3,9%
Otro Europa Occidental	5,1	12,7%	3,0	7,7%	(0,4)	(32,9%)
Europa Occidental	**127,0**	**15,9%**	**70,9**	**8,9%**	**57,6**	**10,1%**
China	**24,1**	**26,9%**	**11,3**	**12,6%**	**7,1**	**9,7%**
Otros	**18,7**	**-**	**18,4**	**-**	**(17,7)**	**-**
EBITDA ajustado	**369,2**	**18,8%**	**223,9**	**11,4%**	**187,8**	**12,1%**
Polonia	95,1	20,5%	62,6	13,5%	48,9	11,9%
Chequia	53,4	26,7%	40,1	20,1%	37,0	21,9%
Hungría	27,3	24,7%	20,6	18,6%	16,4	18,3%
Otro Europa Central y del Este	15,4	24,1%	9,3	14,7%	7,3	14,7%
Total Europa Central y del Este	**191,2**	**22,8%**	**132,6**	**15,8%**	**109,6**	**15,3%**
Rusia	**40,8**	**19,7%**	**22,9**	**11,1%**	**22,7**	**13,4%**
España	74,0	26,3%	55,3	19,7%	55,5	22,7%
Alemania	23,0	13,0%	1,1	0,6%	(0,1)	(0,1%)
Francia*	28,0	9,4%	14,9	5,0%	9,5	6,1%
Otro Europa Occidental	5,1	12,9%	3,1	7,9%	(0,3)	(26,5%)
Europa Occidental	**130,1**	**16,3%**	**74,4**	**9,3%**	**64,6**	**11,3%**
China	**24,8**	**27,7%**	**12,0**	**13,3%**	**8,1**	**11,0%**
Otros	**(17,7)**	**-**	**(18,0)**	**-**	**(17,2)**	**-**
EBIT	**105,6**	**5,4%**	**100,0**	**5,1%**	**71,6**	**4,6%**
Polonia	33,3	7,2%	30,2	6,5%	19,6	4,8%
Chequia	29,0	14,5%	27,5	13,8%	26,0	15,3%

	ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2019				ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018	
	con efecto de NIIF 16		efecto de NIIF 16 excluido			
	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas
Hungría	12,1	10,9%	11,4	10,4%	8,9	10,0%
Otro Europa Central y del Este	1,7	2,7%	1,2	1,8%	0,6	1,6%
Total Europa Central y del Este	**76,1**	**9,1%**	**70,3**	**8,4%**	**55,1**	**7,7%**
Rusia	**5,8**	**2,8%**	**6,1**	**2,9%**	**10,4**	**6,2%**
España	33,4	11,9%	33,7	12,0%	38,1	15,6%
Alemania	(17,1)	(9,6%)	(16,4)	(9,3%)	(11,2)	(6,6%)
Francia*	(17,6)	(5,9%)	(18,6)	(6,2%)	(3,6)	(2,3%)
Otro Europa Occidental	1,3	3,0%	1,1	3,0%	(0,5)	(41,9%)
Europa Occidental	**0,0**	**0,0%**	**(0,2)**	**(0,0%)**	**22,8**	**4,0%**
China	**6,1**	**6,8%**	**6,2**	**6,9%**	**1,7**	**2,4%**
Otros	**17,6**	**-**	**17,6**	**-**	**(18,4)**	**-**

** «Francia» incluye los resultados del negocio de Sushi Shop en todos los mercados de sus operaciones para los datos de 2018.*

Tabla 3 Importe neto de la cifra de negocios y márgenes generados en los mercados particulares durante el trimestre finalizado el 31 de diciembre de 2019 y 2018

	trimestre finalizado el 31 de diciembre de 2019				Trimestre finalizado el 31 de diciembre de 2018 (reexpresado**)	
	con efecto de NIIF 16		efecto de NIIF 16 excluido			
	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas
Ingresos	**529,0**		**529,0**		**442,9**	
Polonia	127,0	24,0%	127,0	24,0%	108,6	24,5%
Chequia	55,9	10,6%	55,9	10,6%	48,0	10,8%
Hungría	30,4	5,7%	30,4	5,7%	24,9	5,6%
Otro Europa Central y del Este	18,7	3,5%	18,7	3,5%	13,9	3,1%
Total Europa Central y del Este	**232,0**	**43,8%**	**232,0**	**43,8%**	**195,4**	**44,1%**
Rusia	**55,7**	**10,5%**	**55,7**	**10,5%**	**44,1**	**10,0%**
España	76,3	14,4%	76,3	14,4%	67,9	15,3%
Alemania	46,4	8,8%	46,4	8,8%	44,7	10,1%
Francia*	77,8	14,7%	77,8	14,7%	66,4	15,0%
Otro Europa Occidental	10,0	1,9%	10,0	1,9%	0,5	0,1%
Europa Occidental	**210,5**	**39,8%**	**210,5**	**39,8%**	**179,5**	**40,5%**
China	**22,0**	**4,2%**	**22,0**	**4,2%**	**18,8**	**4,3%**
Otros	**8,8**	**1,7%**	**8,8**	**1,7%**	**5,1**	**1,1%**
	Importe	Margen	Importe	Margen	Importe	Margen
EBITDA	**128,0**	**24,2%**	**89,9**	**17,0%**	**48,3**	**10,9%**
Polonia	25,2	19,8%	16,7	13,1%	11,2	10,3%
Chequia	13,8	24,7%	10,2	18,4%	10,0	20,8%
Hungría	7,1	23,3%	5,4	17,7%	3,6	14,5%
Otro Europa Central y del Este	3,4	18,6%	1,8	9,4%	2,1	15,0%
Total Europa Central y del Este	**49,5**	**21,4%**	**34,1**	**14,7%**	**26,9**	**13,8%**
Rusia	**8,8**	**15,7%**	**3,8**	**6,8%**	**5,0**	**11,4%**
España	19,8	25,9%	14,8	19,5%	16,0	23,5%
Alemania	7,0	15,1%	1,5	3,2%	0,1	0,1%

	trimestre finalizado el 31 de diciembre de 2019				Trimestre finalizado el 31 de diciembre de 2018 (reexpresado**)	
	con efecto de NIIF 16		efecto de NIIF 16 excluido			
	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas
Francia*	5,3	6,9%	2,1	2,6%	4,8	7,4%
Otro Europa Occidental	(0,2)	(2,4%)	(0,8)	(7,8%)	(0,0)	(5,5%)
Europa Occidental	**31,9**	**15,2%**	**17,6**	**8,4%**	**20,9**	**11,7%**
China	**5,5**	**25,2%**	**2,2**	**10,2%**	**1,2**	**6,4%**
Otros	**32,3**	**-**	**32,2**	**-**	**-5,7**	**-**
EBITDA ajustado	**96,4**	**18,2%**	**58,7**	**11,1%**	**55,4**	**12,5%**
Polonia	26,2	20,6%	17,9	14,0%	12,5	11,5%
Chequia	14,5	26,1%	11,1	19,7%	11,1	23,0%
Hungría	7,8	25,7%	6,1	20,2%	4,4	17,7%
Otro Europa Central y del Este	4,1	22,0%	2,3	13,3%	2,6	19,3%
Total Europa Central y del Este	**52,6**	**22,7%**	**37,4**	**16,2%**	**30,6**	**15,7%**
Rusia	**9,3**	**16,6%**	**4,4**	**7,8%**	**5,0**	**11,4%**
España	20,5	26,9%	15,7	20,5%	16,8	24,7%
Alemania	7,3	15,6%	1,7	3,8%	0,7	1,5%
Francia*	5,4	6,9%	2,1	2,7%	6,6	9,9%
Otro Europa Occidental	(0,2)	(1,7%)	(0,7)	(7,1%)	0,0	4,9%
Europa Occidental	**33,0**	**15,7%**	**18,8**	**8,9%**	**24,1**	**13,4%**
China	**5,7**	**25,9%**	**2,4**	**10,9%**	**1,5**	**8,2%**
Otros	**(4,2)**	**-**	**(4,3)**	**-**	**(5,8)**	**-**
EBIT	**32,6**	**6,2%**	**29,0**	**5,5%**	**18,6**	**4,2%**
Polonia	10,2	8,0%	8,1	6,4%	2,9	2,7%
Chequia	7,7	13,8%	7,4	13,3%	7,8	16,3%
Hungría	3,4	11,0%	3,2	10,6%	1,8	7,1%
Otro Europa Central y del Este	0,2	1,0%	0,0	-0,6%	0,5	3,1%
Total Europa Central y del Este	**21,5**	**9,2%**	**18,7**	**8,1%**	**13,0**	**6,6%**
Rusia	**(1,2)**	**(2,3%)**	**(1,3)**	**(2,5%)**	**1,8**	**4,1%**
España	6,4	8,4%	7,8	10,2%	12,5	18,4%
Alemania	(6,7)	(14,4%)	(6,9)	(14,9%)	(2,8)	(6,2%)
Francia*	(20,1)	(25,7%)	(21,4)	(27,5%)	0,9	1,2%
Otro Europa Occidental	(1,2)	(13,4%)	(1,4)	(13,1%)	(0,1)	(12,2%)
Europa Occidental	**(21,6)**	**(10,3%)**	**(21,9)**	**(10,4%)**	**10,5**	**5,8%**
China	**1,9**	**8,8%**	**1,4**	**6,2%**	**(0,7)**	**(4,0%)**
Otros	**32,0**	**-**	**32,1**	**-**	**(6,0)**	**-**

** «Francia» incluye los resultados del negocio de Sushi Shop en todos los mercados de sus operaciones para los datos de 2018.*

*** La reexpresión guarda relación con las ganancias en condiciones ventajosas de la adquisición de Pizza Hut Russia de 1,0 millon de EUR y se describió en la nota 9 de las cuentas anuales semestrales consolidadas de 2019.*

Tabla 4 Conciliación del resultado neto y el EBITDA ajustado para los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2019 y 2018

	ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2019				ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018		EE2019/EE2018	
	con efecto de NIIF 16		efecto de NIIF 16 excluido				con efecto de NIIF 16	efecto de NIIF 16 excluido
	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas	% de cambio	% de cambio
Resultado del ejercicio	**66,9**	**3,4%**	**82,6**	**4,2%**	**41,3**	**2,7%**	**62,0%**	**100,0%**
+ Gastos financieros	46,0	2,3%	20,6	1,1%	16,8	1,1%	173,8%	22,6%

	ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2019				ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018		EE2019/EE2018	
	con efecto de NIIF 16		efecto de NIIF 16 excluido				con efecto de NIIF 16	efecto de NIIF 16 excluido
	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas	% de cambio	% de cambio
– Ingresos financieros	33,8	1,7%	33,8	1,7%	2,7	0,2%	1151,9%	1151,9%
+ (Gasto) / Ingreso por impuesto sobre las ganancias	26,5	1,4%	30,6	1,6%	16,2	1,0%	63,6%	88,9%
+ Amortización del inmovilizado	249,3	12,7%	114,3	5,8%	92,1	6,0%	170,7%	24,1%
+ (Pérdidas) / Reversiones por deterioro de valor de activos	39,5	2,0%	33,5	1,7%	9,5	0,6%	315,8%	252,6%
EBITDA	**394,4**	**20,1%**	**247,8**	**12,6%**	**173,2**	**11,2%**	**127,7%**	**43,1%**
+ Gastos de puesta en marcha*	11,2	0,6%	12,5	0,6%	13,2	0,9%	(15,2%)	(5,3%
+ Gastos relacionados de fusiones y adquisiciones	(36,7)	(1,9%)	(36,7)	(1,9%)	3,1	0,2%	na	na
+/- Efecto de la modificación del método de ejercicio SOP	0,3	0,0%	0,3	0,0%	0,8	0,1%	(62,5%)	(62,5%)
– Ajustes por impuestos indirectos	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5	0,2%	na	na
EBITDA ajustado	**369,2**	**18,8%**	**223,9**	**11,4%**	**187,8**	**12,1%**	**96,6%**	**19,2%**

**los gastos de nuevas aperturas (Costes de puesta en marcha),*

Tabla 5 Conciliación del resultado neto y el EBITDA ajustado para el trimestre finalizado el 31 de diciembre de 2019 y 2018

	periodo de 3 meses finalizado el 31 de diciembre de 2019				periodo de 3 meses finalizado el 31 de diciembre de 2018 (reexpresado**)		EE2019/EE2018	
	con efecto de NIIF 16		efecto de NIIF 16 excluido				con efecto de NIIF 16	efecto de NIIF 16 excluido
	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas	% de cambio	% de cambio
Resultado del periodo	**38,7**	**7,3%**	**39,2**	**7,4%**	**10,1**	**2,3%**	282,2%	288,1%
+ Gastos financieros	10,5	2,0%	6,6	1,2%	5,4	**1,2%**	94,4%	22,2%
– Ingresos financieros	33,4	6,3%	33,4	6,3%	2,0	**0,5%**	1570,0%	1570,0%
+ Gasto por impuesto sobre las ganancias	16,8	3,2%	16,6	3,1%	5,1	**1,2%**	231,4%	225,5%
+ Amortización del inmovilizado	65,0	12,3%	31,2	5,9%	26,1	**5,9%**	149,0%	19,5%
+ Pérdidas por deterioro de valor de activos	30,4	5,7%	29,7	5,6%	3,6	**0,8%**	744,4%	725,0%
EBITDA	**128,0**	**24,2%**	**89,9**	**17,0%**	**48,3**	**10,9%**	165,0%	86,1%
+ Gastos de puesta en marcha*	5,0	0,9%	5,4	1,0%	6,2	**1,4%**	(19,4%)	(12,9%)

	periodo de 3 meses finalizado el 31 de diciembre de 2019				periodo de 3 meses finalizado el 31 de diciembre de 2018 (reexpresado**)		EE2019/EE2018	
	con efecto de NIIF 16		efecto de NIIF 16 excluido				con efecto de NIIF 16	efecto de NIIF 16 excluido
	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas	% de cambio	% de cambio
+ Gastos relacionados de fusiones y adquisiciones	(36,8)	(7,0%)	(36,8)	(7,0%)	1,7	**0,4%**	na	na
+/- Efecto de la modificación del método de ejercicio SOP	0,2	0,0%	0,2	0,0%	(0,2)	**0,0%**	na	na
– Ajustes por impuestos indirectos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	**0,1%**	na	na
EBITDA ajustado	96,4	**18,2%**	58,7	**11,1%**	55,4	**12,5%**	74,0%	6,0%

**los gastos de nuevas aperturas (Costes de puesta en marcha),*

*** La reexpresión guarda relación con las ganancias en condiciones ventajosas de la adquisición de Pizza Hut Russia de 1,0 millon de EUR y se describió en la nota 9 de las cuentas anuales semestrales consolidadas de 2019.*

Tabla 6 Análisis de liquidez

	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2018
Activo a corto plazo	264,8	241,8
Existencias	29,9	25,7
Pasivo a corto plazo	498,9	259,9
Test ácido	0,47	0,83
Coeficiente de liquidez	0,53	0,93
Efectivo y otros medios líquidos equivalentes	106,2	118,4
Coeficiente de efectivo	0,21	0,46
Rotación de inventario (en días)	5,03	5,26
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	104,6	55,5
Rotación de deudores comerciales (en días)	15,27	9,57
Coeficiente de explotación (ciclo) (en días)	20,30	14,83
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	279,5	243,0
Rotación de acreedores comerciales (en días)	45,87	46,23
Coeficiente de conversión de efectivo (en días)	-25,57	-31,40

Definiciones:

- *Test ácido – activo a corto plazo neto de existencias frente a pasivo a corto plazo*
- *Coeficiente de liquidez – activo a corto plazo frente a pasivo a corto plazo*
- *Coeficiente deefectivo– efectivo y otros medios líquidos equivalentes frente a pasivo a corto plazo*
- *Coeficiente de rotación de inventario – existencias promedio frente a importe neto de la cifra de negocios, multiplicado por el número de días en el periodo*
- *Coeficiente de rotación de deudores comerciales – deudores comerciales y otras cuentas a cobrar promedio frente a importe neto de la cifra de negocios, multiplicado por el número de días en el periodo*
- *Coeficiente de explotación (ciclo) – total de rotación de inventario y rotación de cuentas por cobrar*
- *Coeficiente 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 el periodo*

- *Coeficiente de conversión de efectivo – diferencia entre el coeficiente de explotación y el coeficiente de rotación de acreedores comerciales*

Tabla 7 Análisis de apalancamiento del balance

	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2018
Activo no corriente	2 170,2	1 200,0
Total pasivo	1 958,3	1 011,2
Pasivo no corriente	1 459,4	751,3
Deuda	1 584,2	664,2
Porcentaje de existencias en el activo a corto plazo (%)	0,11	0,11
Porcentaje de deudores comerciales en el activo a corto plazo (%)	0,40	0,23
Porcentaje de efectivo y otros medios líquidos equivalentes en el activo a corto plazo (%)	0,40	0,49
Coeficiente de patrimonio neto frente a activos a largo plazo	0,22	0,36
Índice de apalancamiento	0,23	0,39
Coeficiente de pasivo a largo plazo frente a patrimonio neto	3,06	1,74
Coeficiente de pasivo frente a patrimonio neto	4,11	2,35
Deuda/patrimonio neto	3,32	1,54
Deuda neta/EBITDA	2,49	3,15

Definiciones:

- *Porcentaje de existencias, deudores comerciales y otras cuentas a cobrar, efectivo y otros medios líquidos equivalentes en el activo a corto plazo – coeficiente de, respectivamente, existencias, deudores comerciales y efectivo y otros medios líquidos equivalentes frente al activo a corto plazo;*
- *Coeficiente de patrimonio neto frente a activo a corto plazo – patrimonio neto frente a activo no corriente;*
- *Apalancamiento – pasivo y provisiones frente al activo total;*
- *Pasivo a largo plazo frente a patrimonio neto – pasivo a largo plazo frente a patrimonio neto;*
- *Pasivo frente a patrimonio neto – pasivo y provisiones frente a patrimonio neto;*
- *Deuda/patrimonio neto – total de préstamos y empréstitos generadores de intereses a corto y largo plazo;*
- *Deuda neta/EBITDA – total de pasivos remunerados menos efectivo y otros activos líquidos equivalentes con respecto al EBITDA de los últimos doce meses, ambos excluyendo el impacto de la NIIF 16*

Coeficientes de endeudamiento

Los coeficientes de endeudamiento y liquidez del Grupo se encontraron en niveles que garantizan unas actividades de explotación correctas y reflejaban las características específicas del sector de la restauración.

El patrimonio neto del Grupo aumentó 46,1 millones de EUR en comparación con el saldo a finales de 2018 y ascendió hasta los 476,7 millones de EUR a finales de 2019. El cambio en el patrimonio neto se derivó principalmente del aumento en las ganancias acumuladas (+65,1 millones de EUR en 2019), compensado en parte por una disminución en las reservas (-27,8 millones de EUR). La deuda neta a 31 de diciembre de 2019 era de 616,4 millones de EUR y el coeficiente de apalancamiento era de 2,89, como efecto neto de la mayor rentabilidad, la mayor financiación de la deuda necesaria para el crecimiento orgánico acelerado y la liquidación de las actividades de fusiones y adquisiciones más recientes.

Descripción de las Medidas Alternativas de Rendimiento (MAR)

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

1. Ventas comparables o ventas de establecimientos iguales («LFL» o «SSS»): representa el crecimiento de los ingresos de restaurantes comparables (restaurantes que han operado durante un periodo mayor de 12 meses). La medida muestra la capacidad de un restaurante o una marca para aumentar sus ventas de forma orgánica. Puede conciliarse de manera más precisa entre el crecimiento de los ingresos centrales de los últimos doce meses menos el crecimiento neto de las aperturas de restaurantes propios de los últimos doce meses.

Tabla 8 Conciliación de ventas comparables

	31 de diciembre de 2019
Crecimiento de ingresos centrales	16,4 %
(–) Crrecimineto neto de aperturas de restaurantes propios últ. 12 meses	11,8 %
Ventas comparables aprox.	4,6 %

2. Ventas centrales o ingresos centrales: presenta las ventas totales del Grupo sin el efecto de las adquisiciones o venta de un negocio ocurridas en el ejercicio declarado, así como en un ejercicio anterior al mismo. Comprende las ventas totales del Grupo ajustadas según los ingresos generados por los negocios adquiridos desde la fecha de consolidación. Su finalidad es presentar una base comparable para los ingresos totales con respecto al ejercicio anterior y mostrar el crecimiento orgánico de la Sociedad (a través de las aperturas netas de establecimientos y los aumentos en las ventas del mismo establecimiento).

Tabla 9 Conciliación de los Ingresos centrales

	31 de diciembre de 2019
Ingresos totales	1 961,5
(–) Ventas generadas por los negocios adquiridos	213,7
Ingresos centrales	1 747,8

3. EBITDA: uno de los indicadores clave de rendimiento (KPI) de la Sociedad. Se trata de una medida minuciosa de la rentabilidad en efectivo 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 las tablas 4 o 5. Asimismo, la Sociedad, en sus informes financieros periódicos para 2019, presentó un desglose de las métricas del EBITDA y el EBITDA ajustado con y sin el efecto de la NIIF 16 (mediante un método simplificado que permite aplicarla progresivamente) con el fin de garantizar la comparabilidad con los datos históricos.

4. EBITDA central y Margen EBITDA central: presenta la métrica del EBITDA del Grupo sin el efecto de la NIIF 16 y las adquisiciones o venta de un negocio ocurridas en un ejercicio declarado, así como en un ejercicio anterior al mismo. Comprende el EBITDA del Grupo ajustado según el EBITDA generado por los negocios adquiridos desde la fecha de consolidación. Su finalidad es mostrar una cifra de rentabilidad comparable con respecto al ejercicio anterior, e indicar márgenes más relacionados con

el crecimiento orgánico. El margen EBITDA central es un coeficiente de rentabilidad del EBITDA central con relación a las Ventas centrales o los Ingresos centrales.

Tabla 10 Conciliación del EBITDA central

	31 de diciembre de 2019
EBITDA sin el efecto de la NIIF 16 consolidado del Grupo	247,8
(–) EBITDA sin el efecto de la NIIF 16 generado por los negocios adquiridos o resultados netos de las operaciones de venta	47,5
EBITDA central	**200,3**

5. 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 los beneficios para empleados en 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 las tablas 4 o 5.

Relación de la deuda neta con respecto al EBITDA financiero ajustado.

MARCAS OPERADAS POR EL GRUPO

En la fecha de publicación del Informe, la cartera de AmRest estaba compuesta por doce marcas: KFC, Pizza Hut, Starbucks, Burger King, La Tagliatella, Blue Frog, Kabb, Bacoa, Sushi Shop, Pokaï, Lepieje y 'oi poke.

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 por AmRest en 2019.

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 31 de diciembre de 2019, el Grupo operaba 868 restaurantes KFC: 282 en Polonia, 105 en República Checa, 70 en Hungría, 202 en Rusia, 83 en España, 27 en Alemania, 70 en Francia, 10 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 31 de diciembre de 2019, AmRest operaba un total de 72 restaurantes Burger King — 45 en Polonia, 20 en la República Checa, 2 en Bulgaria, 3 en Eslovaquia y 2 en Rumania.

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 Piamonte, 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 31 de diciembre de 2019, el portafolio de AmRest incluye 248 restaurantes La Tagliatella — 238 en España, 6 en Francia, 2 en Alemania y 2 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 31 de diciembre de 2019, el portafolio de AmRest incluye 483 restaurantes Pizza Hut —157 en Polonia, 69 en Rusia, 26 en Hungría, 17 en la República Checa, 121 en Francia, 85 en Alemania, 2 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 31 de diciembre de 2019, el portafolio de AmRest incluye 79 Blue Frog (72 en China y 7 en España) y 2 restaurantes 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 31 de diciembre de 2019, el portafolio de AmRest incluye 10 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 31 de diciembre de 2019, el portafolio de AmRest incluye 179 restaurantes Sushi Shop (125 en Francia, 6 en España, 3 en Alemania, 3 en Portugal, 11 en Bélgica, 3 en Italia, 2 en Luxemburgo, 5 en Reino Unido, 7 en Suiza, 1 en Holanda, 3 en Arabia Saudita y 10 en los Emiratos Árabes Unidos).

Categoría de cafetería

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 tés, 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 2019, AmRest operaba 376 establecimientos (73 en Polonia, 49 en República Checa, 34 en Hungría, 52 en Rumanía, 14 en Bulgaria, 145 (más 20 establecimientos sublicenciadas) en Alemania, 7 en Eslovaquia y 2 en Serbia).

Virtual Brands

Pokaï es una marca virtual creada por el grupo Sushi Shop en abril de 2018, que ofrece una amplia variedad de boles de poke *gourmet*, frescos y saludables. Sus productos se venden a través de agregadores (Deliveroo, UberEATS, etc.). Pokaï 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 marca virtual creada solo para ofrecer servicio de entregas, en respuesta al proyecto Shadow Kitchen de AmRest y a las tendencias globales del mercado de la restauración. La marca opera desde el 2 de diciembre de 2019 en Breslavia y es accesible a través de agregadores (hasta febrero de 2020, en Glovo y Pizza Portal). La marca está inspirada por las albóndigas de masa rellena de diferentes partes del mundo.

'Oi Poke es una marca virtual que ofrece exóticas composiciones de bolesa base de carne, pescado o gambas, con complementos originales y frescos. La cocina procede de Hawaii, donde todo lo que es «perfecto» se llama «Oi». La marca contribuye al proyecto Shadow Kitchen de AmRest. Opera a través de los agregadores Pizza Portal y Glovo desde el 18 de diciembre de 2019 (SK Wroclaw Perla).

INVERSIONES CLAVE

El gasto de capital ocasionado por AmRest estuvo relacionado principalmente con el desarrollo de la red de restaurantes. El Grupo aumentó 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. Cada periodo, el gasto de capital del Grupo depende principalmente del número y el tipo de restaurantes abiertos, así como de la magnitud y perfil de las actividades de fusiones y adquisiciones.

En 2019, el gasto de capital de AmRest se financió a partir de los flujos de efectivo de las actividades de explotación y la financiación de deuda.

En la tabla siguiente se presenta la adquisición de inmovilizado material, inmovilizado intangible, además del valor del fondo de comercio adquirido en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2019 y 31 de diciembre de 2018.

Adquisición de inmovilizado material, inmovilizado intangible, y valor del fondo de comercio adquirido en AmRest

	ejercicio finalizado el	
	31 de diciembre de 2019	**31 de diciembre de 2018**
Inmovilizado intangible:	**13,6**	**126,3**
Licencias de uso de las marcas comerciales Pizza Hut, KFC, Burger King, Starbucks	7,8	5,7
Otro inmovilizado intangible	5,8	120,6
Fondo de comercio	**2,8**	**147,1**
Inmovilizado material:	**188,2**	**205,3**
Terrenos	0,3	4,6
Edificios y gasto en el desarrollo de restaurantes	70,2	94,7
Plantas y equipos	73,8	82,9
Vehículos	0,8	1,1
Otro activo material (incluidos activos en construcción)	43,1	22
Total	**204,6**	**478,7**

Nuevos restaurantes de AmRest

	Restaurantes propios AmRest	**Restaurantes franquiciados AmRest**	**Total**
31.12.2018	1 664	474	2 138
Nuevas aperturas	224	40	264
Adquisiciones	0	0	0
Cierres	27	36	63
31.12.2019	**1 861**	**478**	**2 339**

A 31 de diciembre de 2019, AmRest operaba 2 339 restaurantes, incluidos 478 restaurantes gestionados por franquiciados (164 La Tagliatella, 218 Pizza Hut, 20 Starbucks, 6 Blue Frog, 5 Bacoa y 65 Sushi Shop). En comparación con el 31 de diciembre de 2018, el Grupo dirige 201 restaurantes más. Se abrieron 264 nuevos

restaurantes: 127 restaurantes en Europa Central y del Este, 45 en Rusia, 76 en Europa Occidental y 16 en China.

Número de restaurantes de AmRest (a 31 de diciembre de 2019)

Países	Marcas	31.12.2018	31.03.2019	30.06.2019	30.09.2019	31.12.2019
Polonia	**Total**	**515**	**516**	**523**	**530**	**559**
	KFC	264	264	267	273	282
	BK	40	41	42	42	45
	SBX	70	71	71	71	73
	PH	140	139	142	144	157
	BF	1	1	1	-	-
	Lepieje (marca virtual)	-	-	-	-	1
	Oi Poke (marca virtual)	-	-	-	-	1
Chequia	**Total**	**162**	**164**	**168**	**177**	**191**
	KFC	97	97	97	100	105
	BK	17	17	17	19	20
	SBX	41	42	45	46	49
	PH	7	8	9	12	17
Hungría	**Total**	**104**	**106**	**107**	**112**	**130**
	KFC	58	60	61	63	70
	SBX	27	27	27	29	34
	PH	19	19	19	20	26
Rusia	**Total**	**242**	**242**	**251**	**251**	**271**
	KFC	178	179	184	188	202
	PH propios	39	39	37	38	39
	PH franquiciados	25	24	30	25	30
Bulgaria	**Total**	**19**	**22**	**23**	**23**	**24**
	KFC	5	7	8	8	8
	BK	1	1	1	1	2
	SBX	13	14	14	14	14
Serbia	**Total**	**8**	**9**	**11**	**11**	**12**
	KFC	8	9	10	10	10
	SBX	-	-	1	1	2
Croacia	**KFC**	**8**	**8**	**8**	**8**	**8**
Rumanía	**Total**	**46**	**46**	**46**	**47**	**54**
	SBX	46	46	46	46	52
	BK	-	-	-	1	2
Eslovaquia	**Total**	**9**	**9**	**10**	**12**	**13**
	SBX	5	5	5	6	7
	PH	2	2	2	3	3
	BK	2	2	3	3	3
Armenia	**PH franquiciados**	**2**	**2**	**2**	**2**	**3**
Azerbaiyán	**PH franquiciados**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**
España	**Total**	**326**	**325**	**333**	**335**	**344**
	TAG propios	73	73	73	74	75
	TAG franquiciados	164	163	164	164	163
	KFC	67	66	71	74	83
	Blue Frog propios	4	4	5	5	5
	Blue Frog franquiciados	2	2	2	2	2
	Bacoa propios	3	4	4	4	5
	Bacoa franquiciados	4	4	5	5	5
	Sushi Shop propios	2	2	2	2	4
	Sushi Shop franquiciados	7	7	7	5	2
Francia	**Total**	**320**	**320**	**322**	**320**	**322**
	TAG propios	5	5	5	5	5
	TAG franquiciados	3	3	1	1	1
	KFC	10	10	12	12	13

	PH propios	117	117	117	112	108
	PH franquiciados	65	66	67	69	70
	Sushi Shop propios	86	86	87	89	89
	Sushi Shop franquiciados	34	33	33	32	36
Alemania	**Total**	**269**	**271**	**277**	**277**	**282**
	SBX	139	140	143	142	145
	SBX sublicenciadas	17	17	18	19	20
	TAG propios	2	2	2	2	2
	KFC	27	27	27	27	27
	PH propios	7	8	8	9	10
	PH franquiciados	74	74	76	75	75
	Sushi Shop franquiciados	3	3	3	3	3
Austria	**KFC**	**1**	**1**	**2**	**2**	**2**
Eslovenia	**KFC**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**
Portugal	**Total**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**
	TAG propios	2	2	2	2	2
	Sushi Shop franquiciados	3	3	3	3	3
China	**Total**	**63**	**62**	**64**	**71**	**74**
	Blue Frog propios	60	59	61	67	68
	Blue Frog franquiciados	-	-	-	1	4
	KABB	3	3	3	3	2
Bélgica	**Total**	**8**	**9**	**10**	**11**	**11**
	Sushi Shop propios	5	5	5	5	5
	Sushi Shop franquiciados	3	4	5	6	6
Italia	**Total**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**
	Sushi Shop propios	1	1	1	1	1
	Sushi Shop franquiciados	2	2	2	2	2
Suiza	Sushi Shop propios	**6**	**6**	**6**	**6**	**7**
Luxemburgo	Sushi Shop propios	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**
Holanda	Sushi Shop propios	**-**	**-**	**1**	**1**	**1**
Reino Unido	Sushi Shop propios	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**
EAU	Sushi Shop franquiciados	**8**	**8**	**9**	**10**	**10**
Arabia Saudí	Sushi Shop franquiciados	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**
Irán	Sushi Shop franquiciados	**1**	**1**	**1**	**-**	**-**
Total AmRest		**2 138**	**2 148**	**2 195**	**2 227**	**2 339**

ACTIVIDADES DE INVERSIÓN PLANIFICADAS

La estrategia de AmRest es aprovechar su mentalidad única, su capacidad internacional, su actitud de excelencia operativa y su cartera de marcas superiores para desarrollar restaurantes a mayor escala y muy rentables a nivel internacional.

De manera similar a ejercicios anteriores, AmRest tiene la intención de consolidar aún más su posición de liderazgo en los mercados de restauración europeos. En la actualidad, la Sociedad está centrada en integrar las adquisiciones más recientes y la reestructuración de la red de restaurantes, así como en desarrollar la excelencia de franquicias y crear una estrategia para impulsar aún más el crecimiento en las marcas

registradas. El potencial de crecimiento en los mercados existentes de las operaciones de AmRest permite lograr una expansión orgánica acelerada a través de un mayor número de nuevas aperturas. El desarrollo de formatos de establecimientos más sencillos aumenta la disponibilidad de nuevas ubicaciones en Europa, así como un conjunto de posibles franquiciados.

Las posibles adquisiciones siguen siendo un factor importante para el crecimiento de AmRest. Gracias a las operaciones de fusiones y adquisiciones finalizadas recientemente, AmRest tiene presencia en 8 nuevos mercados, con mucho espacio vacío aún por cubrir y oportunidades por explorar. Como colaborador predilecto y operador de restaurantes líder en Europa, AmRest está bien posicionado para una compra (*buyout*) o consolidación del sector.

Ante la creciente popularidad de los segmentos de la comida para llevar y las entregas, AmRest seguirá invirtiendo en canales digitales, así como desarrollando las capacidades de entrega y la colaboración en todos los mercados, incluido probando en mayor medida el concepto de cocina en la sombra (*shadow kitchen*) (formatos solo de entregas). La inversión inicial en Glovo, junto con la reciente operación de venta de PizzaPortal, permite impulsar aún más el crecimiento de la dimensión de Glovo y, al mismo tiempo, reforzar las operaciones centrales de AmRest, sin dejar de estar al día de las tendencias en un entorno de entrega de comida que cambia con rapidez.

De manera similar a ejercicios anteriores, la mejora de la rentabilidad del capital invertido, la mayor adaptabilidad y presencia en el mercado, así como la creación de la plataforma de crecimiento a largo plazo de marcas de primer nivel, definirán los principales criterios de diseño de la estructura de los nuevos lanzamientos y adquisiciones. El programa de inversión de AmRest estará financiado tanto a partir de fuentes propias como a través de una financiación de la deuda.

EVENTOS Y OPERACIONES RELEVANTES EN 2019

Resolución de Contrato de Compraventa de Acciones – TELEPIZZA, S.A.U.

El 26 de julio de 2018 AmRest Sp. z o.o. («AmRest Poland») y TELEPIZZA, S.A.U. («Vendedor») firmaron un Contrato de Compraventa de Acciones, en virtud del cual AmRest Poland adquiriría el 100 % de las acciones de TELEPIZZA POLAND Sp. z o.o. («Telepizza Poland») a un precio estimado de aprox. 8 millones de EUR.

La finalización de la transacción estaba supeditada a varias condiciones, como la obtención de las aprobaciones antimonopolio; la formalización de un contrato de licencia con el Vendedor, que autorice a Telepizza Polska para continuar desarrollando su actividad; y la ausencia de cambios sustanciales adversos («MAC»).

El 7 de marzo de 2019, AmRest informó que el Contrato de Compraventa de Acciones quedaba resuelto automáticamente debido al incumplimiento de las condiciones suspensivas especificadas en el mismo antes de la Fecha Límite (es decir, la no obtención del consentimiento a la concentración por parte de la Oficina de Competencia y Protección del Cliente antes de la Fecha Límite).

Contrato de compraventa de acciones entre Gosha Holdings, S.à.r.l. y FCapital Dutch, B.V.

El 27 de marzo de 2019, AmRest fue informada por su accionista mayoritario, FCapital Dutch, B.V. (filial de Grupo Finaccess; «FCapital», el «Comprador»), y uno de sus accionistas importantes, Gosha Holdings, S.à.r.l. («Gosha», el «Vendedor») de que FCapital y Gosha han otorgado un contrato de compraventa de acciones, con arreglo al cual el Comprador adquirirá al Vendedor toda su participación accionarial en AmRest (la «Transacción»). Estaba previsto que la Transacción se completara el 10 de mayo de 2019.

El 9 de mayo de 2019, FCapital ha completado la compra de toda la participación accionarial en AmRest de Gosha, que comprende 23 426 313 acciones, lo que representa el 10,67 % del capital social de la Sociedad, a un precio por acción de 13,22 EUR, lo que asciende a un total de 309 695 857.86 EUR. Después de esta compra, Grupo Finaccess controla el 67,05 % de AmRest.

Con motivo de la venta de su participación a Grupo Finaccess, los representantes de Gosha Holdings, S.à.r.l. en el Consejo de Administración de AmRest [Mr. Henry McGovern y Mr. Steven Kent Winegar] presentaron su dimisión con efectos 14 de mayo de 2019. En esa fecha fueron nombrados por cooptación los consejeros independientes D.ª Romana Sadurska y D. Emilio Fullaondo.

Acuerdo con Glovoapp23 S.L.

El 13 de agosto de 2019, el Grupo firmó el acuerdo con Glovoapp23, S.L. (el «Acuerdo») para la transmisión de AmRest a Glovo del 100 % de las acciones en Restaurant Partner Polska Sp. z o.o. («PizzaPortal»). 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 precio de la contraprestación (35 millones de EUR, incluido *earn-out*, ya que se han cumplido los requisitos) está garantizado por la prenda registrada sobre las acciones de Pizza Portal.

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 PizzaPortal, AmRest recibió un precio de venta 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 ostenta una participación del 7,5 % en el capital social de Glovo (no diluida).

DEUDA EXTERNA

En el ejercicio declarado que se contempla en este informe, la Sociedad no formalizó ningún acuerdo relevante con relación a la deuda externa ni emitió instrumentos de deuda.

ACCIONISTAS DE AMREST HOLDINGS SE

Según el mejor conocimiento de AmRest a 31 de diciembre de 2019, 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 Finacces 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

De acuerdo al contrato de compraventa de acciones entre Gosha Holdings, S.à.r.l. y FCapital Dutch, B.V. descrito en la sección «Eventos y transacciones significativas en el 1S de 2019» de este informe, los representantes de Gosha Holdings, S.à.r.l. en el Consejo de Administración de AmRest (Mr. Henry McGovern y Mr. Steven Kent Winegar) presentaron su dimisión con efectos 14 de mayo de 2019. En esa fecha fueron nombrados por cooptación los consejeros independientes D.ª Romana Sadurska y D. Emilio Fullaondo.

Tras la compra de la participación de Gosha Holdings, S.à.r.l. por Grupo Finaccess, se reconfiguró la composición del Consejo de Administración, pasando a integrarse por 4 consejeros independientes tras los nombramientos de D.ª Romana Sadurska y D. Emilio Fullaondo, y 3 dominicales en representación de Grupo Finaccess.

De acuerdo al artículo 529, apartado 2.b) de la Ley de Sociedades de Capital española, se presentarán ambos nombramientos a la próxima Junta General de Accionistas para su ratificación.

Además, en esta fecha, siguiendo la recomendación del Comité de Compensaciones y Remuneración, el Consejo también ha acordado nombrar a D. Mark Chandler como Consejero Delegado de AmRest, y a D. Eduardo Zamarripa como nuevo Director Financiero de AmRest.

A 31 de diciembre de 2019, la composición del Consejo de Administración era como sigue:

- Mr. José Parés Gutiérrez
- Mr. Carlos Fernández González
- Mr. Luis Miguel Álvarez Pérez
- Mr. Emilio Fullaondo Botella
- Ms. Romana Sadurska
- Mr. Pablo Castilla Reparaz
- Mr. Mustafa Ogretici

- Eduardo Rodríguez-Rovira Rodríguez (secretario, no consejero)
- Jaime Tarrero Martos (vicesecretario no consejero)

A la fecha de publicación de este informe, la composición del Consejo de Administración no ha cambiado.

VARIACIONES EN EL NÚMERO DE ACCIONES OSTENTADAS POR LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Durante el año 2019 se han producido variaciones con respecto a las acciones y opciones sobre acciones ostentadas por el Consejo de Administración de AmRest.

Según la información que dispone AmRest, los siguientes miembros del Consejo de Administración ostentaban durante este ejercicio las acciones del Emisor: D. Henry McGovern, D. Carlos Fernández González y D. Steven Kent Winegar Clark.

A 31 de diciembre de 2018, D. Henry McGovern ostentaba directamente 172 340 acciones de AmRest por un valor nominal total de 17 234 EUR. El 14 de mayo de 2019 (el último día de su cargo en el Consejo) ostentaba 302 340 acciones de la Sociedad por un valor nominal total de 30 234 EUR.

A 31 de diciembre de 2018, Gosha Holdings S.a.r.l. – la entidad más estrechamente vinculada a D. Henry McGovern y D. Steven Kent Winegar (los miembros del Consejo de Administración de la Sociedad)– ostentaba

23 426 313 de las acciones de la Sociedad por un valor nominal total de 2 342 631,3 EUR. El 31 de diciembre de 2019, como resultado del otorgamiento del contrato de compra de acciones con FCapital Dutch, B.V. establecido el 9 de mayo de 2019, Gosha Holdings S.a.r.l. no mantenía acciones de AmRest.

A 31 de diciembre de 2018 FCapital Dutch B.V. – la entidad más estrechamente vinculada a D. Carlos Fernández González (miembro del Consejo de Administración de la Sociedad)– ostentaba 123 777 447 acciones de la Sociedad por un valor nominal total de 12 377 744,7 EUR. El 31 de diciembre de 2019, como resultado del contrato de compra de acciones con Gosha Holdings S.a.r.l. establecido el 9 de mayo de 2019, FCapital Dutch B.V. mantenía 147 203 760 acciones de AmRest, con un valor nominal total de 14 720 376 EUR.

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 ejercicio 2019, AmRest compró un total de 89 000 acciones propias con un valor nominal total de 8 900 EUR y que representaban el 0,0405 % del capital social por un importe total de 3,9 millones de PLN (0,9 millones de EUR). Durante el mismo ejercicio, la Sociedad dispuso de un total de 951 323 acciones propias con un valor nominal total de 95 132,3 EUR y que representaban el 0,4333 % 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 31 de diciembre de 2019, AmRest ostentaba 724 415 acciones propias con un valor nominal total de 72 441,5 EUR y representativas del 0,3299 % del capital social.

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

DIVIDENDOS PAGADOS Y RECIBIDOS

En el ejercicio contemplado en estas cuentas anuales consolidadas, el Grupo ha pagado un dividendo a las participaciones no dominantes de SCM s.r.o de 11.000 EUR (300.000 CZK) y SCM sp. z o.o. de 1,4 millones de EUR (6,1 millones de PLN).

PERIODO DE PAGO MEDIO A LOS PROVEEDORES

Con arreglo a la Ley 15/2010, de 5 de julio, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales, la información sobre el periodo de pago medio a proveedores de AmRest y sus filiales españolas a 31 de diciembre de 2019 y 2018 es la siguiente:

	2019	2018
Número de días:		
Periodo de pago medio a los proveedores	23,43	22,78
Coeficiente de pagos	23,93	22,96
Coeficiente de facturas pendientes	17,85	20,28
Millones de EUR:		
Total pagos	186,5	176,8
Facturas pendientes	16,8	12,3

Los pagos a proveedores de las sociedades consolidadas españolas reflejados en la tabla anterior son acreedores comerciales, ya que están relacionados con bienes y servicios.

ACONTECIMIENTOS POSTERIORES

El 24 de enero de 2020, la Sociedad anunció el cumplimiento de todas las condiciones previstas por el contrato formalizado con Glovoapp23 S.L. («Glovo») el 13 de agosto de 2019 («Contrato») y la liquidación final de la operación. Como contraprestación por la transmisión del 100 % de las acciones en Restaurant Partner Polska Sp. z o.o. («PizzaPortal»), 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 ostenta una participación del 7,5 % en el capital social de Glovo (no diluida).

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.

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.

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.

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.

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.

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, por un periodo de 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 estos se resuelvan, y los contratos formalizados por tiempo indefinido). AmRest posee en muchos contratos opciones de continuación, normalmente para ejercerlas después de 5 años de actividad. Estas opciones ofrecen al Grupo la posibilidad de gestionar sus negocios de manera flexible y garantizar operaciones a largo plazo.

En el caso de los restaurantes chinos, la vigencia promedio de los contratos de alquiler es relativamente más corta en comparación con los restaurantes de AmRest en el resto de países. Esto se deriva de la naturaleza específica de este mercado.

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 de la práctica 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.

Además, en determinadas circunstancias, AmRest puede tomar la decisión de cerrar un restaurante concreto, y resolver el contrato de alquiler en cuestión con unas condiciones rentables puede resultar imposible. Esta situación también puede perjudicar a las actividades empresariales y los resultados de explotación del Grupo. El cierre de cualquiera de los restaurantes 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 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 del mercado ruso.

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 coronavirus y su expansión por el mundo

AmRest opera restaurantes en China que se han visto afectados recientemente por asuntos sanitarios relacionados con el coronavirus. El gobierno chino, así como las autoridades locales, han tomado medidas para restringir la exposición que las personas pueden tener entre sí, con el fin de limitar la expansión del virus. Una de ellas fue prolongar el periodo de vacaciones después del Año Nuevo chino. Además, la población ha sido más cautelosa en cuanto a visitar centros comerciales o permanecer en áreas concurridas. No solo ha afectado al número de restaurants abiertos, sino también al nivel de tráfico general en los restaurantes en China. También hay casos confirmados del virus que se extiende por Europa, que es el área principal de las operaciones de AmRest. Aunque relativamente bajo en cuanto a personas infectadas, existe el riesgo de que la enfermedad se extienda rápidamente. Es razonable esperar que algo así pueda afectar a los resultados del Grupo de manera más evidente.

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 y Sushi Shop 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, como Rusia. Rusia es uno de los mayores mercados para AmRest. La agitación geopolítica y económica observada en la región, en particular los acontecimientos en Ucrania, ha tenido y puede seguir teniendo un impacto negativo sobre la economía rusa, incluida la depreciación del rublo ruso, unos tipos de interés más elevados, una menor liquidez y una confianza de los consumidores debilitada. Estos sucesos, incluidas las sanciones internacionales actuales y futuras contra personas y empresas rusas, y la incertidumbre y volatilidad relacionadas a la cadena de suministro, 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 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).

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 de liquidez

El Grupo está expuesto al riesgo de falta de financiación en el momento del vencimiento de los préstamos bancarios y bonos.

El Grupo está expuesto al riesgo de falta de financiación en el momento del vencimiento de los préstamos bancarios y bonos. A 31 de diciembre de 2019, el Grupo ya había negociado con las instituciones de financiación para garantizar liquidez para pagar sus obligaciones en los próximos 12 meses.

El Grupo analiza las necesidades de liquidez con una atención especial al vencimiento de la deuda y estudia de manera proactiva las diversas formas de financiación que podrían utilizarse si fuese necesario. Como parte de la gestión de liquidez, el Grupo suele refinanciar la deuda a 3-4 trimestres antes de las fechas de vencimiento finales.

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 35 de las Cuentas Annuales Consolidadas para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2019.

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.

ACTIVIDAD EN EL ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

AmRest no lleva a cabo ninguna actividad significativa en el área de Investigación y Desarrollo.

DATOS FINANCIEROS DE AMREST PARA EL TRIMESTRE Y EL EJERCICIO FINALIZADOS EL 31 DE DICIEMBRE 2019

Cuenta de resultados consolida correspondiente al trimestre y al ejercicio finalizados el 31 de diciembre de 2019

	ejercicio finalizado el		trimestre finalizado el	
Operaciones continuadas	**31 de diciembre de 2019**	**31 de diciembre de 2018** (reexpresado)	**31 de diciembre de 2019**	**31 de diciembre de 2018** (reexpresado*)
Ventas de restaurantes	1 855,6	1 460,6	499,6	418,3
Franquicias y otras ventas	105,9	86,3	29,4	24,6
Total ingresos	**1 961,5**	**1 546,9**	**529,0**	**442,9**
Gastos de restaurantes:				
Consumo de mercaderías y materias primas	(523,8)	(416,8)	(140,5)	(118,6)
Gastos por retribuciones a los empleados	(469,6)	(357,2)**	(89,6)	(103,4)**
Royalties	(88,6)	(74,6)	(24,4)	(20,5)
Otros gastos de explotación	(560,3)	(451,3)**	(188,6)	(130,4)**
Franquicias y otros gastos	(73,7)	(62,3)	(21,6)	(17,7)
Gastos generales y administrativos	(147,3)	(115,1)	(38,7)	(34,3)
Total gastos de explotación	**(1 863,3)**	**(1 477,3)**	**(503,4)**	**(424,9)**
(Pérdidas) / Reversiones por deterioro de valor de activos financieros	(4,1)	(1,5)	(3,7)	(0,4)
(Pérdidas) / Reversiones por deterioro de valor del resto de activos	(35,4)	(8,0)	(26,7)	(3,2)
Otros ingresos/gastos de explotación	46,9	11,5	37,4	4,2
Resultado de explotación	**105,6**	**71,6**	**32,6**	**18,6**
Ingresos financieros	33,8	2,7	33,4	2,0
Gastos financieros	(46,0)	(16,8)	(10,5)	(5,4)
Resultado antes de impuestos	**93,4**	**57,5**	**55,5**	**15,2**
Impuesto sobre las ganancias	(26,5)	(16,2)	(16,8)	(5,1)
Beneficio/ (Pérdida) del ejercicio	**66,9**	**41,3**	**38,7**	**10,1**
Atribuible a:				
Tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante	65,1	43,0	38,0	10,7
Participaciones no dominantes	1,8	(1,7)	0,7	(0,6)
Beneficio/ (Pérdida) del ejercicio	**66,9**	**41,3**	**38,7**	**10,1**
Ganancias / (Pérdidas) por acción básicas en EUR	0,30	0,20	0,17	0,05
Ganancias / (Pérdidas) por acción diluidas en EUR	0,29	0,20	0,17	0,05

** La reexpresión está relacionada con las ganancias en condiciones ventajosas por la adquisición de Pizza Hut Russia de 1,0 millon de EUR y se describió en la nota 9 de las cuentas semestrales consolidadas para 2019.*

***Los datos comparativos fueron reexpresados por el efecto de la reclasificación descrita en la nota 44* de las cuentas anuales consolidadas correspondientes al ejercicio 2019 (ajuste de presentación de los costes reclasificados de Gastos por retribuciones

a los empleados a Otros gastos de explotación, en los siguientes montos: para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018: 17,9 millones de EUR, para los 3 meses finalizados el 31 de diciembre de 2018: 6,5 millones de EUR).
Las cuentas anuales consolidadas anteriores deben interpretarse junto con las notas que las acompañan de Cuentas Anuales para 2019. El Grupo ha aplicado la NIIF 16 utilizando el enfoque retrospectivo modificado, conforme al cual la información comparativa no está reexpresada.

Las afirmaciones incluidas en este Informe de Gestión pueden contener ciertas previsiones relacionadas con el Grupo, que se basan en las creencias de la Dirección del Grupo, así como en los supuestos realizados por ella y la información actualmente a su disposición, y no son una garantía de rendimiento o desarrollos futuros. Estas previsiones, por su naturaleza, están sujetas a riesgos e incertidumbres significativos. La intención del Grupo no es actualizar o revisar de otro modo esas previsiones, ya sea como resultado de una nueva información, sucesos futuros o de otra manera.

El hecho de basarse en una previsión implica riesgos e incertidumbres conocidos y desconocidos y, por consiguiente, se advierte encarecidamente a los lectores que no se basen en ninguna información o afirmación prospectiva.

Declaración de Información No Financiera de AmRest Holdings SE

correspondiente a 2019

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, en materia de información no financiera y diversidad, el Consejo de Administración de AmRest Holdings SE[1] emite esta Declaración de Información No Financiera (NFIS, por sus siglas en inglés) correspondiente al ejercicio 2019, como parte del Informe de Gestión Consolidado que se presenta con las Cuentas Anuales Consolidadas. Esta declaración tiene carácter público y puede revisarse en el siguiente sitio web: www.amrest.eu.

La declaración es una parte independiente del Informe de Gestión Consolidado de 2019 e incluye información sobre todas las filiales de AmRest Holdings SE. En los casos en que los datos presentados no se apliquen a todas las unidades de AmRest, el alcance se especificará exactamente. A 31 de diciembre de 2019, AmRest operaba 2321 restaurantes (propios y de franquicia) y cafeterías en 26 países.

Aunque los restaurantes de franquicia de AmRest son una parte de su cartera, el grupo no revela información sobre estos restaurantes, ya que están operados por terceros.

El Consejo de Administración analiza el desempeño del grupo mediante un desglose geográfico por divisiones; por lo tanto, es posible que la información se presente de este modo. La actividad de los restaurantes propios y de las franquicias se analiza mediante cuatro segmentos operativos en los que se presenta el desempeño del grupo en un desglose geográfico. Las zonas geográficas se identifican según la semejanza de los productos y servicios, las características similares del proceso de producción, y la base de clientes y las similitudes económicas (p. ej., exposición a los mismos riesgos de mercado).

AmRest ha revelado información no financiera desde 2017, cuando lo hizo de conformidad con la legislación polaca. Desde el traslado del domicilio de AmRest Holdings SE a Madrid en 2018, el Grupo revela su información no financiera de conformidad con la legislación española. El 28 de febrero de 2020, el domicilio social de la Sociedad se cambió a Paseo de la Castellana, 163 – 28046 Madrid (España). La siguiente NFIS se ha elaborado conforme a las Normas de Información sobre Sostenibilidad de la GRI, que se enumeran en la tabla al final de la declaración. Los temas de relevancia tratados en el siguiente documento se analizaron durante el diálogo con las partes interesadas, tal como se explica con más detalle en la Sección 3 (Estrategia de CSR, partes interesadas y temas de relevancia) del presente documento.

El periodo de información abarca desde el 1 de enero de 2019 hasta el 31 de diciembre de 2019. Todos los datos se presentan a fecha 31 de diciembre de 2019, salvo que se indique de otro modo.

MODELO DE NEGOCIO Y OPERACIONES DE AMREST EN 2019

AmRest Holdings, SE es el operador de restaurantes de franquicia multimarca líder en Europa, con una cartera de doce primeras marcas.

AmRest sirve comidas en más de 2300 ubicaciones en 26 países, la mayoría en Europa. El grupo opera restaurantes propios y franquicias. AmRest ofrece comidas dentro y fuera del local, incluidos pedidos en ventanillas desde el automóvil, para llevar con recogida, por teléfono, pedidos por Internet y plataformas de agregadores.

A finales de 2019, su cartera de marcas incluía cuatro marcas de franquicias (KFC, Pizza Hut, Burger King, Starbucks) y cinco marcas propias (La Tagliatella, Blue Frog, Kabb, Bacoa, Sushi Shop), así como marcas virtual Pokai, Lepieje, 'Oi Poke. Los restaurantes de AmRest sirven comidas de alta calidad elaboradas con productos frescos, siguiendo las recetas originales y las estrictas normas para cada una de las marcas.

[1] *A efectos de este documento, debe entenderse que los siguientes significan lo mismo: AmRest Holdings SE, AmRest, el grupo AmRest y el grupo.*

Las operaciones de AmRest están bien diversificadas en cinco categorías principales del sector de la restauración:

1. Restaurantes de comida rápida («QSR», por sus siglas en inglés), representada por KFC y Burger King,
2. Restaurantes de comida rápida informal («FCR», por sus siglas en inglés), representada por Pizza Hut Delivery y Express, Bacoa y Sushi Shop,
3. Restaurantes de comida informal («CDR», por sus siglas en inglés), representada por Pizza Hut Dine-in, La Tagliatella, Blue Frog y KABB,
4. Categoría de cafeterías, representada por Starbucks,
5. Marcas virtuales, representada por Pokai, Lepieje, 'Oi Poke.

Actualmente, AmRest opera 2 321 restaurantes en 26 países, incluido Polonia, República Checa, Hungría, Rusia, Rumanía, Bulgaria, Serbia, Croacia, Eslovaquia, Austria, Eslovenia, España, Francia, Alemania, Portugal, China, Países Bajos, Armenia, Azerbaiyán, Bélgica, Italia, Suiza, Luxemburgo, Reino Unido, EAU y Arabia Saudí.

En la tabla a continuación se describen brevemente los modelos de negocio de las diferentes marcas.

Marca	Modelo de negocio
KFC	KFC es una cadena internacional de restaurantes especializados en comidas con pollo, pionera mundial de los restaurantes de comida rápida. KFC es una marca para aquellos que valoran los productos y servicio de alta calidad a un buen precio. Cada día, alrededor de 12 millones de clientes son atendidos en los más de 23 000 restaurantes de la cadena, en más de 135 países en todo el mundo. AmRest Holdings opera más de 800 unidades de KFC en 12 países: Polonia, República Checa, Hungría, Rusia, Bulgaria, Serbia, Croacia, España, Francia, Alemania, Austria y Eslovenia.
Pizza Hut	Pizza Hut es una de las mayores cadenas de restaurantes el mundo. La marca ofrece una amplia selección de pizzas directas del horno, elaboradas con ingredientes frescos. Desde la apertura del primer restaurante en 1958, Pizza Hut es conocida por su perfecto servicio y ambiente distendido. AmRest Holdings opera más de 450 restaurantes (tanto propios como franquicias) en 9 países: Polonia, República Checa, Hungría, Rusia, Eslovaquia, Armenia, Azerbaiyán, Francia y Alemania. AmRest desarrolla la marca en los formatos siguientes: Pizza Hut Dine-In – restaurantes con servicio de camareros, Pizza Hut Express – el concepto de ofrecer una pizza recién hecha preparada en 5 minutos, delante de los clientes, y Pizza Hut Delivery – restaurantes que ofrecen entregas en 30 minutos.
Starbucks	Starbucks es un líder mundial en el sector de las cafeterías, que ofrece a sus clientes una amplia selección de cafés de todo el mundo, té y una gran variedad de postres y aperitivos frescos. En 2019, las cafeterías Starbucks operadas por AmRest estaban presentes en 8 mercados: Polonia, Alemania, República Checa, Eslovaquia, Hungría, Rumanía, Bulgaria y Serbia.
Burger King	Fundada en 1954, la marca Burger King es la segunda mayor cadena de hamburgueserías rápidas en el mundo. La original HOME OF THE WHOPPER®, el sistema de Burger King opera en más de 17 000 ubicaciones en más de 100 países y territorios de EE. UU. AmRest opera puntos de venta de Burger King en Polonia, Bulgaria, República Checa, Eslovaquia y, desde 2019, Rumanía.
La Tagliatella	La Tagliatella es una cadena internacional de restaurantes de comida informal que crece a un ritmo dinámico. AmRest adquirió la marca en abril de 2011. Los restaurantes La Tagliatella están operados por AmRest y sus franquiciados. Desde 2019, la marca está presente en cuatro países: España, Portugal, Francia y Alemania.
Blue Frog	Blue Frog es un concepto inusual que combina elementos de un restaurante informal con una amplia oferta de bar. El restaurante ofrece platos conocidos de la cocina estadounidense, enriquecidos por claras influencias asiáticas. En 2019, la marca estaba presente en dos países: China y España.
KABB	KABB Bistro Bar es un restaurante *premium* con servicio de camareros que sirve platos en China. AmRest se convirtió en un propietario de la marca KABB en diciembre de 2012 al adquirir la participación mayoritaria de Blue Horizon Hospitality Group LTD.

Sushi Shop SUSHISHOP	Sushi Shop se convirtió en parte de la cartera de AmRest en octubre de 2018. Sushi Shop opera una cadena de 179 restaurantes japoneses, un tercio de los cuales están franquiciados. Sushi Shop está presente en Francia (el 72 % de todos los restaurantes) y 11 países diferentes, incluido España, Portugal, Bélgica, Luxemburgo, Países Bajos, Reino Unido, Alemania, Suiza, Italia, Arabia Saudí y EAU. Los pedidos de entrega representan el 55 % de las ventas del grupo, mientras que las ventas de comida para llevar suponen el 32 %.
Pokai POKAÏ your bowl everyday	Pokaï es una marca virtual creada por el grupo Sushi Shop en junio de 2017, que ofrece una amplia variedad de boles de poke. Sus productos se venden únicamente a través de agregadores (Deliveroo, UberEATS, etc.). Pokaï está presente en todos los países donde hay restaurantes Sushi Shop, excepto los establecimientos en Luxemburgo, Países Bajos, Arabia Saudí y Portugal.
Bacoa BACOA	Bacoa es una cadena de 10 hamburgueserías *premium* ubicadas en tres ciudades en España (Barcelona, Madrid y Lleida). La marca se convirtió en parte de la cartera de AmRest en 2018. Constituida en 2010, la empresa opera restaurantes propios y franquicias. La propuesta de valor de Bacoa se basa en productos frescos, naturales y ecológicos procedentes de proveedores expertos y una cocina central que ofrece hamburguesas de alta calidad en un ambiente moderno.
Lepieje Lepieje.	Lepieje es una marca virtual creada solo para ofrecer servicio de entregas, en respuesta al proyecto Shadow Kitchen de AmRest y a las tendencias globales del mercado de la restauración, La marca opera desde el 2 de diciembre de 2019 en Breslavia y es accesible a través de agregadores (hasta febrero de 2020, en Glovo y Pizza Portal), La marca está inspirada por las albóndigas de masa rellena de diferentes partes del mundo.
'Oi Poke 'oi poke	'Oi Poke es una marca virtual que ofrece exóticas composiciones de bolesa base de carne, pescado o gambas, con complementos originales y frescos, La cocina procede de Hawaii, donde todo lo que es «perfecto» se llama «Oi», La marca contribuye al proyecto Shadow Kitchen de AmRest, Opera a través de los agregadores Pizza Portal y Glovo desde el 18 de diciembre de 2019 (SK Wroclaw Perla).

AmRest se ha centrado en el desarrollo y expansión de sus marcas consolidadas y en la ampliación de su cartera. El grupo ha crecido continuamente cada año abriendo más restaurantes y conquistando nuevos mercados. Recientemente, el Grupo AmRest ha aplicado una estrategia que tiene como objetivo convertirlo en el líder del mercado de la restauración en los segmentos de Restaurantes de comida rápida y Restaurantes de comida informal mediante el desarrollo de cadenas de restaurantes de marca que alcancen el nivel deseado y cumplan los criterios de rentabilidad.

Estrategia de AmRest: aprovechar nuestra mentalidad, capacidad internacional y cartera de marcas superiores para desarrollar restaurantes a mayor escala y altamente rentables a nivel global.

En los próximos años, la Sociedad seguirá consolidando su posición como líder del mercado de la restauración en Europa. En 2019, el grupo aplicó una nueva estrategia de crecimiento basada en cuatro pilares clave: Operaciones, Servicio de comidas, Franquicias, y Digital y Entregas.

Cuatro pilares de crecimiento de AmRest:

- **Operaciones**: todos los restaurantes dirigidos por AmRest deben ofrecer una experiencia excelente a sus comensales y, al mismo tiempo, tener una economía saneada y rentable.
- **Servicio de comidas**: una oferta de restauración integral, ágil y sostenible, que ofrece excelencia en márgenes, innovación y calidad, que apoya el crecimiento de la organización y genera valor comercial, atendiendo tanto a clientes internos como externos, respaldada por la mentalidad de AmRest.
- **Franquicias**: con una estrategia clara, un modelo de negocio adecuado y conocimientos del mercado, además de grandes marcas, AmRest proporciona ofertas atractivas para nuevos socios y, en consecuencia, les ofrece una sensación de estabilidad y seguridad.
- **Digital y Entregas**: en AmRest, todo gira en torno a los clientes y la experiencia que reciben cuando entran a sus restaurantes. El objetivo de esta área es transformar las experiencias de la vida real y hacer que sean acordes con las experiencias que los clientes de AmRest reciben en el mundo *online*.

El modelo permitirá a AmRest crecer dinámicamente y ofrecer unos resultados financieros satisfactorios, respetando al mismo tiempo el entorno natural y centrándose en los clientes y su satisfacción.

En la tabla siguiente se presenta el crecimiento de AmRest entre 2017 y 2019. El recuento de restaurantes incluye restaurantes propios y franquicias.

Tabla. Restaurantes y cafeterías operados por AmRest Holdings SE.

31-dic-2017	31-dic-2018	31-dic-2019
1 657[2] restaurantes	2 138[3] restaurantes	2 339 restaurantes

Tabla. Restaurantes y cafeterías operados por AmRest Holdings SE en 2019 por marca

Marca	Recuento de restaurantes (2017)	Recuento de restaurantes (2018)	Recuento de restaurantes (2019)	Restaurantes propios	Restaurantes de franquicia	Nº de países donde la marca estaba presente en 2019
KFC	669	779	**868**	868	0	12
Pizza Hut	330	444[4]	**483**	265	218	9
Starbucks	319[5]	358[6]	**396**	376	20	8
La Tagliatella	236	249	**248**	84	164	4
Burger King	54	60	**72**	72	0	5
Blue Frog	45	67	**79**	73	6	2
KABB	4	3	**2**	2	0	1
Sushi Shop	0	171	**179**	114	65	12
Bacoa	0	7	**10**	5	5	1
Lepieje	0	0	**1**	1	0	1
'Oi Poke	0	0	**1**	1	0	1
Total número de restaurantes y cafeterías	1 657[7]	2 138[8]	**2 339**	1 861	478	-

FRANQUICIADORES Y FRANQUICIADOS

AmRest ha desarrollado una cartera de marcas de restaurantes internacionales y líderes en sus categorías – KFC, Pizza Hut, Burger King y Starbucks– basada en contratos de franquicia y colaboración. Esto significa que, en mercados seleccionados, AmRest tiene derecho a gestionar esos restaurantes según contratos firmados con los propietarios de las marcas: Yum! Brands, Burger King Europe y Starbucks EMEA. La colaboración bien organizada a largo plazo con sus socios ha permitido a AmRest desarrollar un alto nivel de independencia en términos del modelo de gestión.

[2] *Reexpresado (se comunicaron 1 636 en 2018).*
[3] *Reexpresado (se comunicaron 2 126 en 2018).*
[4] *Reexpresado (se comunicaron 449 en 2018).*
[5] *Reexpresado (se comunicaron 301 en 2018).*
[6] *Reexpresado (se comunicaron 341 en 2018).*
[7] *Reexpresado (se comunicaron 1 639 en 2018).*
[8] *Reexpresado (se comunicaron 2 126 en 2018).*

AmRest es un franquiciado de Yum! Brands Inc. para las marcas **KFC** y **Pizza Hut**. Desde octubre de 2016, el Grupo (como franquiciado principal de la marca Pizza Hut) 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 **Burger King** se operan como franquicia siguiendo un contrato formalizado con Burger King Europe GmbH.

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

La cartera de AmRest también incluye marcas propias. Como propietario, el grupo puede conceder franquicias a entidades independientes.

La Tagliatella es una marca registrada de AmRest y entró a formar parte de su cartera en abril de 2011. Los restaurantes La Tagliatella están dirigidos directamente por AmRest, así como por entidades terceras 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 adquisición de Blue Horizon Hospitality Group LTD. En 2018, AmRest comenzó a conceder la franquicia a entidades no vinculadas en España y, desde 2019, también en China.

AmRest adquirió la marca **Bacoa** el 31 de julio de 2018. La cadena representa siete hamburgueserías *premium* operadas en España a través de un modelo de restaurantes propios y franquicias.

Sushi Shop, un concepto de *sushi* líder en Europa, es una marca registrada de AmRest y entró a formar parte de su cartera a través de la adquisición de Sushi Shop Group SAS, finalizada el 31 de octubre de 2018. Los restaurantes Sushi Shop están operados tanto por AmRest (establecimientos propios) como por franquiciados de AmRest. La red de Sushi Shop está presente en 12 países.

Pokaï se integró en AmRest mediante la adquisición de Sushi Shop Group SAS.

Tabla. Número de socios comerciales de AmRest Holdings SE en 2019 por tipo

Tipo de socio	2017	2018	2019
Franquiciados	161	194	353
Franquiciadores	4	4	4

A pesar de desarrollar sus actividadesa nivel internacional, AmRest sigue siendo un miembro activo de la comunidad local. La Sociedad participa en muchas organizaciones locales del sector:

- China
  - Shanghai GiftCard Association
  - Shanghai JinQiao Economic and Technological Development Zone Enterprise Association
  - Shanghai Bar Profession Association
  - Cámara de Comercio Americana en Shanghái
- Rusia
  - Cámara de Comercio e Industria de San Petersburgo
- Polonia
  - Cámara de Comercio Americana
  - Związek Pracodawców Hoteli, Restauracji i Cateringu (Asociación de Empleadores de HORECA)
  - Organización de Jóvenes Presidentes de Polonia
- República Checa
  - Asociace Pro Rozvoj Trhu Nemovitostí (Asociación para el Desarrollo Inmobiliario)

- Croacia
  - Cámara de Economía de Croacia
- Alemania
  - Bundesverband Systemgastronomie (Asociación Federal de Gastronomía del Sistema)
  - Industrie- und Handelskammer (Cámara de Comercio e Industria)
- Francia
  - SNARR (Sindicato Profesional Nacional de Restaurantes)
- Hungría
  - Cámara de Comercio

- España
  - Comité Horeca de AECOC
  - Asociación para el Progreso de la Dirección - APD (Formación)
  - Asociación Empresarial de Marcas de Restauración - Fehrcarem
  - Asociación Española del Franquiciado
  - Asociación del Clúster Foodservice de Cataluña.

El importe total del dinero pagado como cuotas de socios es 242 363 EUR.

ESTRATEGIA DE CSR, PARTES INTERESADAS Y TEMAS DE RELEVANCIA

Para llevar a cabo las actividades como sociedad responsable, AmRest aplica la Estrategia de Desarrollo Sostenible y Empresa Responsable de AmRest para el periodo comprendido entre 2015 y 2020 (Estrategia de CSR). En 2019, la Sociedad comenzó el proceso de revisión de la estrategia.

La Estrategia de CSR abarca cuatro pilares. En cada área, AmRest realiza muchas actividades, tanto a nivel local como internacional:

1. Nuestra comida
   a. Mejora constante del valor nutricional de nuestra comida, a cuya calidad y seguridad prestamos la máxima atención a lo largo de toda la cadena de suministro.
2. Nuestro personal
   a. Cultura de inclusión; empleador de preferencia.
3. Nuestro entorno
   a. Actuación respetuosa con el medioambiente en todas las áreas operativas.
4. Nuestras comunidades
   a. Marcas reconocidas por los empleados, los clientes y las comunidades locales por su implicación social.

Infografía. Cuatro pilares de la Estrategia de Desarrollo Sostenible y Empresa Responsable de AmRest.

PARTES INTERESADAS

Una parte interesada de AmRest es cualquier persona que ejerza influencia sobre la Sociedad y a quien esta influya a través de sus operaciones. Las partes interesadas se identificaron en 2015 mediante seminarios internos con miembros del Equipo Ejecutivo durante el proceso de desarrollo de la Estrategia de Desarrollo Sostenible y Empresa Responsable de AmRest. Las más importantes eran, y siguen siendo: empleados (incluidos empleados con discapacidades), clientes de todas las marcas, inversores, proveedores (incluidos los socios comerciales habituales y de larga duración), y comunidades y autoridades locales en las regiones donde el grupo opera.

Infografía. Partes interesadas clave de AmRest Holdings SE y el modo de comunicación

TEMAS DE RELEVANCIA

Antes del primer proceso de información no financiera (2017), AmRest llevó a cabo una encuesta entre sus partes interesadas. Se les preguntó qué aspectos del desempeño de la Sociedad deberían estar incluidos en la información no financiera. La encuesta proporcionó información detallada sobre las opiniones de las partes interesadas sobre AmRest. Los encuestados indicaron los asuntos que, en su opinión, deberían comentarse en el informe de sostenibilidad. Estos incluían asuntos medioambientales, así como relaciones con empleados y proveedores. Los temas más importantes fueron:

- garantizar una alta calidad de la producción agrícola y los productos derivados de ella, incluido el cumplimiento de la normativa existente y un listado fiable de ingredientes,
- satisfacción del cliente,
- minimización de residuos/uso máximo de embalaje ecológico,
- descripción de la cadena de suministro y los criterios de la selección de proveedores,
- gestión de recursos, incluido el consumo de agua y energía,
- política de empleados, junto con seguridad y salud en el trabajo,
- trabajo para comunidades locales e iniciativas de voluntariado de empleados.

Como parte de la encuesta, también se realizaron entrevistas con las partes interesadas clave. De este modo, la Sociedad supo cómo las partes interesadas concebían y entendían una empresa responsable, y qué pensaban de AmRest. Las partes interesadas creían que el grupo tenía que informar de temas como la gestión y la gobernanza corporativa, las relaciones en el lugar de trabajo, la cadena de suministro, el desempeño financiero y el compromiso social.

En 2018, se llevó a cabo un taller con la participación de los principales gerentes, donde se plantearon temas y actividades relacionados con un negocio responsable en la empresa. Los temas clave fueron: digitalización en toda la organización, integración de mercados, introducción en nuevos mercados e incorporación de nuevas marcas a la cartera de AmRest, así como asuntos relacionados con los empleados.

En septiembre de 2019, el grupo comenzó el proceso de revisión de la estrategia mediante la formación de un panel de partes interesadas externas con representantes de muchas áreas. El objeto de la reunión del panel era conocer las opiniones y expectativas de las partes interesadas sobre la dirección de las actividades de AmRest en lo que a desarrollo sostenible y empresa responsable se refiere. La reunión se llevó a cabo conforme a la norma internacional para el diálogo (Norma de Compromiso de Partes Interesadas AA1000).

Durante el seminario, se definió una lista de las áreas temáticas que las partes interesadas creían que debían ser especialmente importantes para AmRest como empresa responsable:

- CADENA DE SUMINISTRO: ética, cláusulas sociales, orígenes de los productos, impactos medioambientales.
- ASUNTOS MEDIOAMBIENTALES: economía circular, desperdicio de alimentos, huella de carbono.
- PRODUCTOS Y DIVERSIDAD DE LA OFERTA: más saludables, opciones vegetarianas/veganas.
- GESTIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO: accesibilidad, diálogo con los empleados.
- COMPROMISO SOCIAL Y EDUCACIÓN DEL CONSUMIDOR: crear colaboraciones con expertos sobre temas sociales.

Los participantes también compartieron sus puntos de vista y recomendaciones sobre el tema de empresa responsable y sostenibilidad.

En octubre de 2019, AmRest organizó un taller interno dedicado a conocer las opiniones y recomendaciones de empleados que representaban a varias áreas de los departamentos de la Sociedad, sobre las prioridades de gestión medioambiental actuales y futuras en las operaciones diarias de AmRest.

Durante la reunión, se enumeraron los Objetivos de Desarrollo Sostenible[9] (SDG, por sus siglas en inglés) con mayor impacto para AmRest respecto a su futura política medioambiental y la relación entre tareas específicas asignadas a los SDG y las actividades de AmRest. Los SDG más importantes para AmRest son:

- Objetivo 2. Cero hambre
- Objetivo 12. Consumo y producción responsables
- Objetivo 13. Medidas climáticas
- Objetivo 15. Vida terrestre

Durante la reunión offsite estratégica anual de la sociedad, el Consejo de Administración estableció las prioridades para los próximos años, que incluyen acelerar la expansión orgánica a través de los franquiciados y una disciplinada estrategia de fusiones y adquisiciones; aumentar la rentabilidad, principalmente en Europa Occidental; seguir con nuestros esfuerzos para consolidar el liderazgo en el segmento de entregas a domicilio; mantener unos niveles de apalancamiento razonables; ofrecer a nuestros empleados emocionantes oportunidades de desarrollo; y continuar apoyando nuestras iniciativas de responsabilidad social corporativa. El fin de todo esto es transformar AmRest en el operador de restaurantes más rentable y líder en Europa.

Los resultados de debates serán la base de elaboración de la Política Medioambiental de AmRest y los objetivos de desarrollo sostenible de la Sociedad para los próximos años.

ASUNTOS RELACIONADOS CON LOS ALIMENTOS

Uno de los asuntos más relevantes para AmRest Holdings SE es garantizar la seguridad y calidad de los productos servidos en sus restaurantes y cafeterías. El objetivo del grupo es aplicar los más exigentes estándares de calidad y seguridad de los productos a lo largo de la cadena de suministro y conseguir productos frescos de proveedores locales. La seguridad y calidad de los alimentos es una de las cuatro principales prioridades de la Estrategia de Desarrollo Sostenible y Empresa Responsable de AmRest.

La Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa señala los siguientes temas clave en el área de interés «Nuestros Alimentos»:

- seguridad y calidad de los alimentos
- adquisición y ventas responsables
- información transparente de datos nutricionales

Las **actividades estratégicas** en el área de interés «Nuestros Alimentos» son:

- supervisión del producto: pruebas de laboratorio de acuerdo con un plan anual;
- supervisión del proveedor: auditorías de los proveedores clave;
- aplicación de un plan anual para aumentar la transparencia de la información de calidad y seguridad sobre los productos y comidas ofrecidos a los clientes;
- desarrollo de la colaboración con proveedores locales.

Cada una de las marcas en la cartera de AmRest Holdings SE tiene sus propias estrictas políticas de seguridad alimentaria y se asegura de que se cumplan rigurosamente. Es más, AmRest aplica las normas globales de seguridad alimentaria establecidas en sus **Fundamentos de Seguridad Alimentaria** (**FSF**, por sus siglas en inglés). Los FSF son un documento global dirigido a los diferentes grupos de personas responsables del control de la calidad y la seguridad de los alimentos en la organización. No se aplica directamente a nivel de restaurante. En su lugar, ofrece una base para las normas de seguridad alimentaria de cada marca y país. Los FSF también son el punto de referencia para evaluar la seguridad alimentaria en los nuevos mercados en los que AmRest entra. Cada mercado y marca es diferente, aunque (con independencia de la legislación local, y las normas y procedimientos individuales) todos deben cumplir un determinado nivel de seguridad alimentaria exigido por AmRest.

[9] *Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDG) son una recopilación de 17 objetivos a nivel mundial destinados a ser un «plan de acción para lograr un futuro mejor y más sostenible para todos». Los SDG, establecidos en 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas para lograrse antes del año 2030, son parte de la Resolución 70/1, Agenda 2030 de la ONU.*

Los restaurantes y cafeterías de AmRest son meticulosamente inspeccionados por motivos de seguridad alimentaria. Las normas y calendarios de inspecciones particulares se aplican en las diferentes marcas para justificar sus necesidades específicas. Todas las inspecciones se realizan sin previo aviso y las llevan a cabo auditores externos e internos independientes. Los resultados de las inspecciones se suben a un sistema en línea y se analizan. Si el resultado no es satisfactorio, se establece un plan correctivo. Desde el 4T de 2019, todas las auditorías en las marcas franquiciadas de AmRest (KFC, Pizza Hut, Burger King, Starbucks) son realizadas a nivel global por una empresa externa formada y controlada por los franquiciadores.

El número de auditorías llevadas a cabo en 2019 en AmRest Holdings es 6 091. Se inspeccionaron el 100 % de los restaurantes de AmRest.

AmRest Holdings SE tiene el compromiso de garantizar la calidad y la seguridad de los alimentos. Este objetivo se logra a través de:

- sistemas diseñados para hacer un seguimiento de las fechas de vencimiento y gestionar la rotación de inventario;
- un sistema de gestión de pedidos que ayuda a los gerentes de restaurantes y cafeterías a optimizar la cantidad de productos que piden y garantiza que el inventario siempre sea fresco;
- cámaras frigoríficas y congeladores equipados con sistemas electrónicos de control de temperatura y equipos profesionales de almacenamiento de alimentos, así como cortinas de puertas especiales que ayudan a eliminar cambios bruscos de temperatura;
- agentes de limpieza/desinfectantes profesionales muy eficaces, así como dispositivos específicos para hacer las dosis más eficientes; supervisión continua de la concentración del agente para garantizar la máxima eficacia;
- sistemas para garantizar que los empleados se laven/desinfecten las manos;
- sesiones de formación periódicas sobre normas de mantenimiento de calidad e higiene;
- inspecciones sin previo aviso en restaurantes llevadas a cabo por auditores independientes e internos;
- procedimientos de gestión de la seguridad de los alimentos para garantizar la máxima calidad y seguridad en los restaurantes;
- sistemas de control para los procesamientos térmicos (p. ej., fritos o asados) que garantizan la mejor calidad y seguridad de los alimentos.

PROVEEDORES

La presencia de AmRest en 26 países supone un gran desafío logístico. El grupo ha trabajado con una variedad de proveedores que ofrecen la mejor seguridad y calidad de los alimentos, tal como confirman los certificados oportunos. La fiabilidad, credibilidad y profesionalidad de los socios comerciales de AmRest permite servir productos frescos en más de 2 000 restaurantes en todo el mundo cada día.

AmRest valora tener una colaboración consolidada con proveedores locales. La Sociedad sigue colaborando con los proveedores desde la apertura del primer restaurante Pizza Hut en Breslavia en 1993. Las compras directas a proveedores locales (que constituyen más del 80 % de los proveedores para la división de Europa Central) se realizan a través de la empresa SCM, que es responsable de todos los procesos en el procedimiento de compra.

Como parte del acuerdo, cada proveedor que colabora con SCM firma el Código de Conducta de AmRest, que aborda asuntos sociales y medioambientales como trabajo infantil, discriminación, seguridad y salud, y protección del medio ambiente.

AmRest colabora con proveedores de alimentos que hacen uso de las prácticas medioambientales recomendadas en la agricultura y la ganadería. Estas prácticas ayudan a proteger la biodiversidad, impiden la degradación del suelo y conservan los recursos de agua.

AmRest audita a sus principales proveedores para comprobar que cumplen las normas de calidad y las prácticas recomendadas de gestión agrícola.

Con la biodiversidad en mente, los agricultores más grandes deben retirar una parte de su terreno de la producción (prados, acequias, cultivos intermedios y rotación de cultivos). Los proveedores de alimentos derivados de plantas de AmRest deben cumplir estos requisitos.

En 2019, AmRest colaboró con 18 148 proveedores.

El gasto total para proveedores locales de AmRest fue del 88,63 %.

En la tabla siguiente se presenta el número de socios comerciales de AmRest entre 2017 y 2019.

Tabla. Número de proveedores de AmRest Holdings SE en 2019 por tipo

	2017	2018	2019
Proveedores	11 931	13 846	16 836
(incl. proveedores de alimentos):	1 167	1 211	1 312
Total	**12 150**	**14 044**	**18 148**

AmRest Holdings SE lleva a cabo pruebas de calidad de los alimentos y auditorías de proveedores periódicamente. El alcance y las normas de las auditorías de proveedores se establecen en el **Proceso de Aprobación de Proveedor**, mientras que las comprobaciones de calidad de los alimentos se rigen por el **Sistema de Supervisión de Protección de Marca** (**BPMS**, por sus siglas en ingles), que se centra principalmente en la seguridad alimentaria.

El BPMS se aplica en: Polonia, República Checa, Hungría, Bulgaria, Serbia, Croacia y Austria con respecto a las marcas KFC, Burger King y Pizza Hut. Las pruebas de calidad de los productos se llevan a cabo de acuerdo con estrictas normas establecidas para cada una de las marcas que AmRest opera, ya que todas difieren en cuanto al tipo de productos ofrecidos (y productos utilizados) y los riesgos y amenazas a los que se enfrentan, identificados por el grupo en base a su dilatada experiencia en la gestión de marcas.

Cada restaurante operado por AmRest exige productos específicos que cumplan determinados requisitos. Por ese motivo, el grupo hace un especial hincapié en el contacto directo y diario con sus proveedores y se implica en perfeccionar la producción, almacenamiento y transporte de los productos que compra. Los proveedores de AmRest son productores fiables con experiencia y líderes del mercado en calidad del producto. El Proceso de Aprobación de Suministro de AmRest se aplica en todos los mercados donde el grupo opera. AmRest utiliza tres canales de adquisición independientes, cada uno regulado por diferentes políticas y procedimientos:

- SCM (gestión de la cadena de suministro): adquisición directa y parte de la adquisición de inversión
- Departamento de Adquisiciones Indirectas
- Departamento de Inversión

Las compras de SCM están reguladas por el **Procedimiento de Adquisición**. Se aplica en los mercados de Europa Central y del Este (y se implantará en los mercados francés y alemán). El Procedimiento indica qué documentación se necesita antes de contratar a un nuevo proveedor; cuándo y con qué frecuencia debería tener lugar la licitación; y rige el proceso de aprobación de la licitación. Esto es un requisito de auditoría aplicable a diferentes grupos de productos. Las compras de SCM también se rigen por el Proceso de Aprobación de Proveedor, que se aplica a nivel global, excepto para los mercados chino y español.

El Departamento de Adquisiciones Indirectas realiza compras basadas en el **Procedimiento de Adquisición Global** de AmRest aplicable en todo el grupo, con la posible excepción de España y China, que cuentan con políticas locales.

El **Procedimiento de Gestión de Costes** rige los gastos ocasionados en todo el grupo por el Departamento de Inversión.

Tabla. Presupuesto de adquisiciones de AmRest Holdings SE

Categoría de proveedor	Parte del presupuesto
Proveedores locales	88,63 %
Proveedores extranjeros	11,37 %

En 2019, el 100 % de los proveedores que proporcionaban fruta y verduras frescas a los restaurantes de AmRest en la División de Europa Central (Polonia, República Checa, Hungría, Croacia, Eslovaquia, Austria y Serbia) recibieron la **certificación Global GAP**. Global GAP es un plan de evaluación de prácticas de gestión agrícola que ayuda a cumplir los más exigentes estándares de seguridad y calidad en la producción de alimentos, desde el campo hasta la mesa. Global GAP se centra en las prácticas en el campo, la fertilización, la protección de plantas y la irrigación.

Encuestas de satisfacción de los clientes

Las opiniones de los clientes desempeñan un papel importante en el modo en que AmRest gestiona y desarrolla su negocio. Los comentarios de los consumidores fundamentan los procesos de toma de decisiones sobre todas las marcas de AmRest en todo el mundo. La satisfacción del cliente es el mejor indicador de la probabilidad de que vuelva al restaurante en el futuro.

Las reclamaciones[10] son gestionadas por el Departamento de Atención al Cliente de AmRest. Una reclamación puede estar justificada o derivarse de un malentendido o expectativa poco realista de un producto o servicio. En cualquier caso, el modo en que se gestiona una reclamación influye en la satisfacción general del cliente y puede afectar a su fidelidad a largo plazo.

Los clientes que no están contentos con el servicio en los restaurantes de AmRest puede ofrecer sus comentarios a través de:

- teléfono,
- correos electrónicos,
- formularios de contacto en línea en los sitios web de KFC, Pizza Hut, Starbucks, Burger King y AmRest.eu,
- páginas de redes sociales,
- o directamente al personal del restaurante (quien puede pedir al cliente que presente la reclamación por escrito).

Tras su visita a un restaurante de AmRest, se invita a los clientes a participar en una Encuesta de Satisfacción del Cliente en línea (la frecuencia se determina a nivel de punto de venta). Cada líder operativo (gerente de restaurante/cafetería) puede acceder personalmente a los resultados de la encuesta. Según los informes de comentarios de los clientes, el equipo de dirección establece prioridades semanales para aumentar la satisfacción del cliente en el restaurante, a nivel regional, de distrito o de mercado.

El número total de reclamaciones recibidas en 2019 fue de 198 923.

El tiempo máximo de respuesta promedio es 72 horas.

Los procesos de gestión de reclamaciones se rigen por políticas independientes para diferentes mercados. Cada reclamación va al Propietario y a los expertos en la materia alineados con el flujo de comunicación aprobado. El Propietario resuelve el caso de acuerdo a las políticas y las normas de atención en el acuerdo de nivel de servicios previsto, con un seguimiento a través del sistema de gestión de comentarios de consumidores denominado AmCare.

[10] Una reclamación se entiende que significa una expresión de insatisfacción con un producto o servicio realizada por un cliente interno o externo, de forma verbal o por escrito.

Tabla. Satisfacción general de los consumidores en 2019 por marca

Marca	Puntuación[11]
Bacoa	90
Blue Frog	94
Burger King	67
KFC	57
La Tagliatella	79
Pizza Hut	58
Starbucks	79
Sushi Shop	76

Tabla. Número de consultas de clientes realizadas en 2019 por marca

Marca	Nº de consultas
Bacoa	1 706
Blue Frog	5 739
Burger King	20 371
KFC	287 005
La Tagliatella	25 716
Pizza Hut	145 618
Starbucks	164 446
Sushi Shop	56 618

Los resultados de la satisfacción de los clientes se comunican de forma descendente desde la alta dirección (Presidentes de Marcas) al nivel de unidad de negocio (gerentes de restaurantes) durante las reuniones operativas. Todos los resultados de satisfacción de los consumidores están disponibles en un sistema de comentarios de consumidores basado en la web, que permite tomar decisiones rápidas y bien fundamentadas para garantizar que los restaurantes de AmRest continúen mejorando su oferta.

En 2018, AmRest lanzó **AmCare**, un sistema de gestión de los comentarios de los consumidores que reúne las opiniones, reclamaciones o sugerencias de los consumidores y está disponible en varios dispositivos electrónicos, incluidos *smartphones*.

El servicio recoge los comentarios de varias fuentes, incluidos formularios de contacto en línea, comentarios de Facebook, correos electrónicos, encuestas de satisfacción del cliente, etc. a nivel de organización.

El sistema gestiona los procesos siguientes:

- gestión de incidentes, incl. la rápida comunicación con AmRest a través de mensajes de texto
- gestión de reclamaciones
- gestión de solicitudes y sugerencias
- gestión de reconocimientos

Características de AmCare:

- El servicio es accesible desde diferentes dispositivos, incluidos *smartphones*.
- Ofrece un acceso del usuario personalizado en función de la posición del usuario en la jerarquía.

[11] *El porcentaje de clientes que dieron a la marca la calificación más alta al ser preguntados por su satisfacción general (calificación máxima = 100 % respuestas que ofrecen la calificación de satisfacción general más alta).*

- Los comentarios de los clientes son gestionados por el Equipo de Atención al Cliente y, posteriormente, se comunican a los propietarios (RST u OPS, en función del asunto), supervisores y otros expertos, de acuerdo a las matrices de comunicación.
- Cada usuario de AmCare recibe notificaciones sobre el estado de cada caso particular de comentarios de clientes a través del correo electrónico, y en caso de incidentes o posibles incidentes, también a través de un mensaje de texto.

Diversificación de la oferta

La principal tendencia que afecta y afectará a las ofertas de las marcas de AmRest es la personalización y la limitación del consumo de carne. Productos como las alternativas a la leche y los veganos/vegetarianos cada vez son más populares. La capacidad para personalizar el pedido cambiando los productos (p. ej., sin lactosa) ofrece a los clientes una sensación de singularidad y expresa respeto por ellos.

En 2019, las marcas más grandes de AmRest –KFC, Burger King, Pizza Hut y Starbucks– introdujeron productos para personas que deseaban limitar su consumo de carne o que eran vegetarianas. En mayo, KFC en Polonia presentó la Halloumi Burger y Twister, que recibieron buenas críticas de los clientes. En noviembre, Burger King lanzó Rebel Whopper a nivel mundial, que consiste en una hamburguesa de origen vegetal. La «carne artificial» también se introdujo en Pizza Hut en Rusia y Polonia. La oferta alimentaria de Starbucks se basa principalmente en productos que son vegetarianos.

Los consumidores quieren sentirse especiales, por eso tienden a decantarse por productos que cumplan sus expectativas (a menudo, muy específicas). Junto con los proveedores y productores, AmRest busca constantemente las mejores soluciones para sus comensales.

ASUNTOS MEDIOAMBIENTALES

En el volátil entorno actual, el crecimiento sostenible implica llevar a cabo acciones que sean positivas para el futuro del planeta. La aspiración de AmRest es no ser solo un participante activo, sino también un agente de cambio que contribuya a crear un mundo mejor para las generaciones actuales y futuras.

En 2019, AmRest comenzó a elaborar una política medioambiental global para AmRest Holdings. Debido a las diferencias legislativas en los países en los que AmRest opera y el rápido crecimiento del grupo, AmRest Holdings SE aún no ha adoptado una política medioambiental global para todo el grupo. No obstante, el grupo es consciente de que la magnitud de sus operaciones afecta al medioambiente y desea gestionar esas repercusiones de manera cuidadosa y responsable. Por eso, la Sociedad espera que sus filiales en todo el mundo tomen medidas activas para proteger el medioambiente y optimicen su uso de los recursos naturales. Además, AmRest ha adoptado un conjunto de objetivos globales para utilizar la energía de forma eficiente y ahorrar energía, que se aplican al grupo en conjunto.

Proyecto GREEN - Remodelación Global de la Eficiencia Energética

El objetivo del proyecto GREEN era remodelar la eficiencia energética de los restaurantes de AmRest nuevos y existentes con el fin de reducir el consumo de electricidad y compensar parcialmente la subida en los precios de la energía.

En 2019, el proyecto se implantó en Polonia, República Checa, Rusia, Rumanía, Hungría y Alemania. Los objetivos (-3 % kWH con respecto al ejercicio anterior, -5 % kWH adicional con respecto al ejercicio anterior a largo plazo) se han alcanzado totalmente en Polonia, República Checa y Hungría. El objetivo a corto plazo se ha cumplido en Rumanía. Aunque en Rusia y Alemania AmRest tenía muchas soluciones de eficiencia energética, no se han alcanzado los objetivos en estos países.

Soluciones seleccionadas de eficiencia energética aplicadas[12]:

- La mayoría de los restaurantes y cafeterías de AmRest están cubiertos por un sistema de supervisión de consumo energético operado de forma remota, que permite analizar el uso de energético a nivel de establecimiento, actuar para ahorrar energía y buscar optimizaciones. AmRest está trabajando para implantar el sistema en cada uno de sus establecimientos.
- En la mayoría de mercados, AmRest utiliza procedimientos optimizados operados por equipos que se explican de manera detallada en el material de información para empleados.
- Los restaurantes de AmRest utilizan detectores de movimiento en los cuartos de servicio y aseos, así como ventiladores de bajo consumo. AmRest también utiliza sistemas de aire acondicionado con bombas de calor.
- Algunas de las freidoras, congeladores, hornos y otros equipos utilizados en los restaurantes son dispositivos de ahorro de energía con certificados ENERGY STAR. Las freidoras están equipadas con un sistema especial de ahorro de energía que permite reducir la cantidad de aceite utilizado.
- Los restaurantes KFC, Burger King y Pizza Hut en Polonia recuperan el calor de sus sistemas de refrigeración y lo utilizan para calentar agua.

Los restaurantes y cafeterías de AmRest trabajan para minimizar el impacto medioambiental de sus operaciones, de conformidad con los procedimientos de cada marca. Además, las marcas aplican muchas soluciones respetuosas con el medio ambiente.

Actividades proambientales de ejemplos de marcas seleccionadas:

KFC

- La marca KFC participa en el programa HARVEST, que impide el desperdicio de comida compartiéndola con los más pobres.
- Proyecto GreenWay – desarrollo de una red de cargadores de vehículos eléctricos en restaurantes KFC en Polonia.

Pizza Hut

- Las cajas de las pizzas son reciclables y están fabricadas con un 70% de papel reciclado al.
- Acción «sin pajitas» en Polonia – las pajitas se entregan a petición de los clientes.
- En la República Checa y Eslovaquia, los residuos se separan por categoría: BIO, plástico, papel y residuos mixtos.
- En Polonia, Pizza Hut participa en el programa HARVEST y dona la comida que no se vende a bancos de alimentos. La marca también se unió al programa Too Good to Go a finales de 2019.

Starbucks

- Los clientes que visitan la cafetería con su propia taza y no utilizan vasos de papel reciben un descuento en la bebida.
- En Polonia y Alemania, Starbucks participa en el programa Too Good to Go, que impide el desperdicio de comida.
- Las cafeterías en Polonia comparten paquetes de restos de café con sus clientes, de manera que puedan reutilizarse para las plantas o *peelings* caseros.

Sushi Shop

- La marca Sushi Shop participa en el programa del sector de la restauración Too Good to Go, que trabaja para reducir el desperdicio de comida. Por ese motivo, Sushi Shop reduce la cantidad de residuos de alimentos y de emisiones de CO_2 derivadas.
- La marca ya no incluye panfletos del menú en los pedidos realizados por Internet. Los panfletos se añaden si nuestros clientes los solicitan.

[12] *En el Grupo AmRest, no se utiliza energía de fuentes renovables.*

KFC LEED:

En octubre de 2019 se abrió el restaurante KFC Kraków Opolska. Se trata del primer restaurante abierto por AmRest Holdings SE que ha sido diseñado con soluciones eficientes respetuosas con el medio ambiente, p. ej., paneles solares, sistemas de recuperación de calor, sistemas inteligentes de control del volumen de aire, automatización inteligente de luces y uso de materiales reutilizados. Debido a la apertura, la Sociedad solicitó la certificación LEED. El restaurante la ha conseguido el 28 de enero de 2020.

Una revolución del papel en Polonia - Sistema de Gestión de Documentos y confirmación digital del pago con tarjeta

AmRest hace todo lo posible para garantizar que el desarrollo de la Sociedad se lleve a cabo en cumplimiento de las normas de cuidado del medio ambiente más estrictas. En los últimos cinco años, AmRest en Polonia ha archivado más de 1 200 000 facturas en papel. El creciente negocio significaba utilizar cada vez más papel. En 2019, el mercado polaco generó alrededor de 50 cajas de papel al mes.

En 2019, la Sociedad desarrolló el Sistema de Gestión de Documentos (DMS, por sus siglas en inglés), que pondría fin a la era de las facturas en papel. La primera fase se introdujo en septiembre. El sistema de archivo digital tiene muchas ventajas:

- reduce el uso de papel,
- acorta el tiempo que un documento tarda en llegar desde el momento de la entrega -de días (por correo postal) a segundos (utilizando soluciones digitales)- hasta que los documentos se colocan en carpetas y cajas,
- ahorra espacio de almacenamiento.

DMS es un ejemplo de una solución ecológica que ayuda a la Sociedad a operar de manera más eficaz. AmRest planea lanzar el programa también en otros mercados.

Otra iniciativa destinada a reducir el uso de papel era cambiar a la confirmación digital del pago con tarjeta. Desde febrero de 2019, KFC, Burger King y Starbucks en Polonia no imprimen la confirmación en papel del pago con tarjeta para uso interno (contabilidad). Solo se imprime una copia para el cliente. Antes, ambas confirmaciones se imprimían en papel; después, una tenía que guardarse y enviarse a la oficina para ser contabilizada.

ENERGÍA

En 2019, AmRest Holdings SE utilizó **1 301 590,71 GJ** de electricidad.

Tabla. Consumo de electricidad de AmRest Holdings en 2019 por país (GJ)

País	2018	2019
Austria	399,70	1 042,52
Bélgica	-	1463,00
Bulgaria	6 442,60	8433,00
China	38 742,70	47 072,31
Croacia	10 481,00	6 658,39
República Checa	106 073,75	124 260,75
Francia	121 814,60	123 071,75
Alemania	80 280,00	74 358,00
Hungría	69 011,50	75 530,25
Italia	-	293,00
Luxemburgo	-	585,00

País	2018	2019
Países Bajos	-	146,00
Polonia	379 006,40	384 030,00
Portugal	-	2 952,00
Rumanía	8 674,84	10 433,00
Rusia	204 815,80	190 633,22
Serbia	11 460,00	8 606,12
Eslovaquia	1 332,00	3 555,80
Eslovenia	957,40	863,80
España	179 552,80	234 383,80
Suiza	-	1 756,00
Reino Unido	-	1 463,00
TOTAL	**1 219 045,09**	**1 301 590,71**

El consumo total de electricidad en 2019 aumentó en comparación con el año anterior un 6,7 %. Esto se debe a la ampliación de la fuente de datos[13] y el crecimiento orgánico de AmRest –se abrieron 200 nuevos restaurantes a nivel mundial–, pero también a los cambios climatológicos, p. ej., las temperaturas más altas en Europa conllevan una mayor demanda de aire acondicionado.

COMBUSTIBLE

Tabla. Consumo de combustible de la flota de vehículos de AmRest en 2019 (litros)[14]

Métrica	País	DIÉSEL (litro)	GASOLINA (litro)
Consumo de combustible de la flota de vehículos de AmRest en 2019 (litros)	Austria	4 127,40	-
	Bélgica	-	61 696,00
	Bulgaria	-	-
	China[15]	-	-
	Croacia	-	-
	República Checa	95 552,96	751,35
	Francia	108 966,77	219 988,00
	Alemania	139 068,00	15 426,00
	Hungría	-	196 033,60
	Italia	-	2 322,00
	Luxemburgo	-	9 815,00
	Países Bajos	-	1 161,00
	Polonia	418 348,00	56 761,00
	Portugal	-	-
	Rumanía	20 663,01	8 050,88
	Rusia	7 602,00	95 154,00

[13] *En 2018, los mercados de Sushi Shop no revelaron información.*
[14] *Bulgaria, Croacia, Eslovenia, Portugal – sin datos disponibles.*
[15] *En China, los empleados no utilizan coches de empresa.*

Métrica	País	DIÉSEL (litro)	GASOLINA (litro)
	Serbia	1 031,00	1 618,00
	Eslovaquia	8 831,65	-
	Eslovenia	-	-
	España	195 398,00	12 186,00
	Suiza		11 900,00
	Reino Unido	-	57 241,00
	TOTAL	**999 588,79**	**750 103,83**

HUELLA DE CARBONO

AmRest trabaja para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, especialmente mediante la optimización del consumo de energía a través del gasto de electricidad, así como mediante la mejora del proceso de recopilación de datos necesario para calcular las emisiones. En 2019, la Sociedad recopiló datos sobre:

- el consumo de energía de todos los mercados donde el grupo opera;
- el consumo de combustible de la flota de vehículos de todos los mercados, excepto Bulgaria, Croacia, Eslovenia y Portugal;
- y viajes de negocios de todos los países, excepto de Austria, Bulgaria, Croacia, Portugal, Eslovenia y España.

Las cifras proporcionadas fueron la base para calcular la huella de carbono de AmRest Holdings en 2019.

Tabla. Ámbito 1 y Ámbito 2 para AmRest Holdings [tCO2e]

	2019
Ámbito 1	**50 973,59**
Ámbito 2	**161 508,69**

AGUA

En 2019, AmRest Holdings SE utilizaron **2 241 181** m³ de agua.

Tabla. Uso de agua en 2019 por país (m³)

País	2018 (m³)	2019 (m³)
Austria	558	1 613
Bélgica	-	1 358
Bulgaria	27 409	32 816
China	155 432	190 505
Croacia	10 957	11 509
República Checa	169 888	186 929
Francia	835 316	301 367
Alemania[16]	-	-
Hungría	106 854	120 758

[16] *Sin datos disponibles. Todas las ubicaciones en este país tienen cargos por agua incluidos en el alquiler como tarifa plana.*

País	2018 (m³)	2019 (m³)
Italia	-	8 834
Luxemburgo	-	4 684
Países Bajos	-	611
Polonia	469 779	480 081
Portugal	-	2 147
Rumanía	44 292	48 752
Rusia	420 000	481 000
Serbia	12 710	14 692
Eslovaquia	2 583	3 757
Eslovenia	1 779	2 897
España	308 133	340 355
Suiza	-	4 548
Reino Unido	-	1 968
TOTAL	**2 565 690**	**2 241 181**

Ejemplo de prácticas para reducir el consumo de agua:

En la mayoría de los restaurantes y cafeterías de reciente construcción gestionados por AmRest (marcas KFC, Burger King, Pizza Hut y Starbucks), solo se utilizan lavabos con aireadores para ahorrar agua y sensores de proximidad en los aseos. En el KFC LEED en Cracovia, el agua para las plantas dentro y fuera del edificio procede del agua de lluvia recogida.

Posible efecto en la biodiversidad

Posiblemente, las dos áreas siguientes tienen los mayores efectos sobre la biodiversidad en la cadena de valor de AmRest:

- prácticas empleadas por los proveedores de los productos clave de AmRest, en particular, su enfoque del cultivo hortícola, así como la cría de ganado.
- gestión responsable de los residuos generados por los restaurantes y cafeterías, en particular, los residuos que puedan contaminar el agua y el suelo (p. ej., aceite para freír usado) si se gestionan incorrectamente.

Con respecto a las provisiones y garantías para los riesgos medioambientales, AmRest no tiene un seguro medioambiental específico.

GESTIÓN DE RESIDUOS

La variedad de soluciones para la gestión de residuos aplicadas y los diferentes requisitos legales en establecimientos y países individuales son los dos motivos por los que AmRest aún no ha adoptado un sistema global de supervisión y gestión de residuos. Asimismo, es difícil obtener datos sobre la producción de residuos de los restaurantes y cafeterías ubicados en centros comerciales, donde la recogida y traslado de residuos es responsabilidad de los gestores del edificio. No obstante, AmRest ha definido directrices que los gerentes y empleados de los restaurantes deben cumplir, y trabaja continuamente para concienciarles sobre una gestión de residuos responsable.

Los restaurantes de marcas individuales reciben instrucciones detalladas sobre cómo gestionar los residuos y comunicar su cumplimiento de las prácticas recomendadas pertinentes.

AmRest revela información sobre la gestión de residuos de conformidad con las disposiciones pertinentes existentes en cada país en el que opera.

En 2019, AmRest generó 57 101,32 toneladas de residuos no peligrosos. Los residuos peligrosos se definen de conformidad con la legislación nacional; por tanto, los datos no son comparables. La Sociedad trabajará para abordar el asunto y mejorar la recogida de datos en los próximos años.

Tabla. Cantidad total de residuos generados por tipo y método de eliminación [toneladas]

País	Tipo de residuos		Método de eliminación	
	No peligrosos	Orgánicos	Reciclado	Reutilizado[17]
Austria	34,77	10,89	13,08	3,67
Bélgica	202,00	-	-	-
Bulgaria	1 076,00	-	-	-
China	2 352,00	-	-	217,22
Croacia	143,10	34,36	108,74	14,65
Francia	6 174,12	-	-	170,80
Alemania	4 184,00	10,80	1 816,00	161,61
Hungría	9 144,00	13,48	616,93	86,71
Italia	47,00	-	-	-
Luxemburgo	138,00	-	-	-
Países Bajos	5,00	-	-	-
Polonia	7 347,19	502,03	349,90	422,62
Portugal	146,00	-	60,00	3,72
Rumanía	2 538,00	420,00	-	-
Rusia	11 610,75	6517,25	1 065,80	921,97
Serbia	220,00	-	3,40	26,61
Eslovaquia	-	-	-	4,89
Eslovenia	24,97	-	24,97	3,29
España	8773,00	243,76	3 930,00	417,88
Suiza	373,00	-	-	-
Reino Unido	179,00	-	-	-
TOTAL	**57 101,32**	**8 314,01**	**8 443,05**	**2 740,1**

[17] *Para minimizar su posible impacto negativo en el medio ambiente y la biodiversidad, AmRest separa el aceite usado y lo vende a productores de biocombustible. En esta categoría, AmRest Holdings SE también revela información sobre el aceite usado entregado a empresas externas para la producción de biocombustible. El aceite usado no se contabiliza en la cantidad total de residuos.*

Siguiendo la Directiva (UE) 2019/904, del Parlamento Europeo y del Consejo de 5 de junio de 2019, relativa a la reducción del impacto de determinados productos de plástico en el medioambiente, AmRest está trabajando para reducir los plásticos en sus restaurantes y cafeterías. Conforme a la nueva normativa, los platos, cubiertos y pajitas de plástico de un solo uso estarán prohibidos a partir de 2021. AmRest ha planificado medidas para 2020 con el fin de reducir el uso del plástico en sus marcas en Europa.Además de los nuevos objetivos de reducción del plástico, AmRest tiene actualmente el compromiso de obtener el 100 % de nuestro embalaje basado en fibras de fuentes certificadas o recicladas para finales de 2020, algo que ya se ha logrado en Polonia.

En Polonia y Rusia, existen puestos de Especialista en Protección del Medio Ambiente en la organización que gestionan los temas relacionados con los requisitos nacionales con respecto al medio ambiente, como la gestión de residuos o el uso sostenible de los recursos terrestres e hídricos. En 2019, había tres personas en este puesto.

ASUNTOS DE EMPLEADOS

AmRest Holdings SE deriva su éxito de la cultura única, que está fuertemente arraigada en la historia de la Sociedad y se centra en los empleados como una de sus principales prioridades. La aspiración de AmRest es crear un lugar de trabajo seguro y agradable que apoye la diversidad y el desarrollo de los empleados. La diversidad cultural define a AmRest como una organización internacional y se trata como una fuente de inspiración. La Sociedad fomenta una cultura de inclusión que se traduce en transparencia y la contratación de una mano de obra diversa.

A 31 de diciembre de 2019, AmRest Holdings SE empleaba a 51 804 trabajadores en 23 países[18].

Tabla. Trabajadores de AmRest Holdings SE en total y despidos por género

	2018	2019
Recuento de empleados	**47 055[19]**	**51 804**
incl. mujeres	25 471[20]	27 495
incl. hombres	21 584[21]	24 309
Número de despidos		
Mujeres	1 236	1 137
Hombres	1 408	1 917

Tabla. Empleados de AmRest Holdings SE en total y despidos por clasificación laboral

Recuento de empleados	**2019**
Empleados de restaurantes y cafeterías (OPS)	49 393
Equipo de apoyo de restaurantes (RST)	2 411
Número de despidos	
OPS	3 012
RST	42

[18] AmRest opera en 26 mercados, pero comunica datos de empleo en 23 países, ya que en 22 países posee sus propios restaurantes (en los que el personal está contratado por la Sociedad) y en EE. UU. no tiene restaurantes, pero sí tiene empleados. Cuatro de los mercados de AmRest son mercados en los que operan restaurantes de franquicia, por lo que el personal no está contratado directamente por la Sociedad.

[19] Reexpresado (se comunicaron 48 846 en 2018).

[20] Reexpresado (se comunicaron 26 376 en 2018).

[21] Reexpresado (se comunicaron 22 470 en 2018).

Tabla. Empleados de AmRest Holdings SE por género y tipo de contrato de empleo

	2018	2019
Contrato indefinido	**31 325[22]**	**34 868**
incl. mujeres	17 308[23]	18 986
incl. hombre	14 017[24]	15 882
Contrato temporal	**15 730[25]**	**16 936**
incl. mujeres	8 163[26]	8 509
incl. hombres	7 567[27]	8 427

Tabla. Número promedio de contratos indefinidos en 2019.[28]

Contrato indefinido	**32 983,4**
incl. mujeres	18 119,7
incl. hombres	14 863,7

Tabla. Empleados de AmRest Holdings SE por género y tipo de empleo

Empleados a tiempo completo	**22 798**
incl. mujeres	12 595
incl. hombres	10 203
Empleados a tiempo parcial	**29 006**
incl. mujeres	15 161
incl. hombres	13 845

Tabla. Empleados de AmRest Holdings SE por edad y tipo de contrato de empleo

	2019
Contrato indefinido	**34 868**
<30	23 310
30-50	10 409
>50	1 149
Contrato temporal	**16 936**
<30	15 224
30-50	1 464
>50	248

[22] Reexpresado (se comunicaron 33 041 en 2018).
[23] Reexpresado (se comunicaron 18 175 en 2018).
[24] Reexpresado (se comunicaron 14 866 en 2018).
[25] Reexpresado (se comunicaron 15 805 en 2018).
[26] Reexpresado (se comunicaron 8 201 en 2018).
[27] Reexpresado (se comunicaron 7 604 en 2018).
[28] Los datos se han recogido de manera trimestral. Los datos del 1T-3T se recogieron de todos los mercados, excepto Bélgica, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, España, Suiza y Reino Unido (empleados de Sushi Shop). En el 4T, se han incluido los empleados de todos los mercados.

Tabla. Número de despidos por edad

Número de despidos	2019
<30	2 271
30-50	691
>50	92

Tabla. Empleados de AmRest Holdings SE por clasificación laboral y tipo de contrato de empleo

	2019
Contrato indefinido	**34 868**
OPS	32 624
RST	2 244
Contrato temporal	**16 936**
OPS	16 769
RST	167

Los tipos de empleo varían en cada legislación en particular. AmRest cumple con la legislación local de empleo y contratos, teniendo en cuenta también las necesidades y preferencias individuales de cada empleado.

Políticas

En 2019, AmRest Holdings SE y sus empleados estaban obligados por el **Código de Conducta Empresarial** del grupo. El Código de Conducta Empresarial complementa a los Valores Centrales de AmRest. Se trata de un conjunto de reglas y normas de comportamiento ético que los empleados deben cumplir en sus actuaciones diarias. El Código se aplica a todos los empleados y compañeros de trabajo a todos los niveles, incluidos los consejeros, ejecutivos y directivos de empresas pertenecientes al Grupo AmRest en cada país en el que opera. El objetivo del documento es describir los comportamientos que son aceptables y no aceptables en AmRest: un conjunto de normas que se aplican a las relaciones con los clientes y los compañeros de trabajo, así como los socios comerciales, medios de comunicación, autoridades y comunidades locales donde el grupo opera.

En 2018, el Consejo de Administración aprobó **una revisión del Código de Conducta Empresarial**. Las nuevas disposiciones se comunicaron y aplicaron en 2019. El documento tiene un alcance global.

AmRest cuenta también con una **Política de Diversidad** global destinada a crear un entorno de trabajo en el que cada empleado se sienta respetado y valorado, y donde pueda alcanzar todo su potencial, lo que contribuye al éxito de la organización en conjunto.

En 2018, el Consejo de Administración adoptó una **Política de Género** global, que se aplicó y comunicó en 2019. La política es un marco global que define las normas centrales y establece los mecanismos de la organización para garantizar la igualdad de género en las entidades de AmRest en todo el mundo. Las disposiciones de la Política se derivan directamente de los Valores Centrales de AmRest, complementadas por el Código de Conducta Empresarial.

Debido a su rápida expansión en nuevos mercados y las diferencias entre mercados nacionales individuales, la Sociedad no tiene políticas de empleo a nivel global. Los asuntos básicos de empleo, incluida la organización interna y los derechos y responsabilidades de empleador y empleados, están regulados por documentos aprobados por las filiales de AmRest, de conformidad con la legislación nacional pertinente.

La seguridad y salud en el trabajo se rige por la legislación nacional pertinente y no a nivel de organización. En Polonia, cada marca de AmRest tiene manuales y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo, así como planes de evaluación de riesgos laborales. AmRest ha elaborado interesantes materiales de formación

para fomentar la seguridad en el trabajo y un plan de aprendizaje en línea para prevenir lesiones en el lugar de trabajo.

La organización no tiene una política global normalizada sobre los derechos de los empleados que abandonan la Sociedad ni un enfoque común a la desconexión laboral.

Resultados

El desarrollo profesional en AmRest se fundamenta en el concepto de **Trayectoria Redefinida**, que significa que las trayectorias profesionales en la Sociedad no están definidas de manera normalizada. Cada empleado logra definir y labrarse su propia carrera profesional, mientras la Sociedad trabaja para ofrecerles oportunidades de desarrollo: nuevas responsabilidades o puestos, traslado a una unidad diferente, traslado del restaurante a la oficina (o a la inversa) o incluso al extranjero.

AmRest utiliza un proceso único de ascenso de empleados, en el que la función clave está desempeñada por un **Consejo de Revisión**. Tras haber completado la mayoría de los programas y procesos de desarrollo, el empleado se reúne con el Consejo de Revisión, que comprueba sus conocimientos y preparación para ser ascendido a un nivel superior.

AmRest es una organización que crece rápidamente. Por este motivo, hace mucho hincapié en la formación y el desarrollo de los empleados. La Sociedad ofrece una amplia variedad de cursos internos (competencias sociales y técnicas) liderados por instructores cualificados. Es más, cada gerente apoya a sus equipos, para lo cual actúan como orientador y mentor.

Los ejecutivos de AmRest participan en **AmRest University**, un programa de desarrollo adaptado que se centra en estrategia, finanzas, liderazgo y conocimiento de uno mismo. Los cursos están liderados por instructores internos, miembros del Consejo o expertos internacionales reconocidos. Los gerentes de AmRest desarrollan sus competencias mediante la participación en **AmCollege y la Universidad de Liderazgo de AmRest.**

Los gerentes a nivel de establecimiento participan en programas de desarrollo especializados en función de su puesto. A los gerentes de establecimiento se les ofrece formación para desarrollar las competencias necesarias para gestionar eficazmente los restaurantes y el personal, incluido seguridad alimentaria, gestión de recursos humanos, atención al cliente, *marketing* de productos, promoción y ventas.

Los trabajadores de los restaurantes reciben formación laboral que incluye un enfoque dirigido al cliente y ventas complementarias. A los empleados no incluidos en los programas de desarrollo mencionados con anterioridad se les ofrecen otras oportunidades de formación.

En 2019, AmRest puso en marcha **Spread Your Wings**, un programa de desarrollo global, cuyo objetivo principal era descubrir a los empleados con capacidades y talentos de liderazgo dentro de la organización y facilitar su crecimiento. De este modo, la organización desarrolla a los líderes excelentes que necesita en el contexto de su crecimiento global dinámico.

La **Valoración de Rendimiento Laboral** es un método formal de evaluación del rendimiento del empleado en un periodo determinado. En función de su evaluación, el empleado puede cumplir los requisitos para participar en el programa Spread Your Wings o en una bonificación anual. El proceso implica la autoevaluación del empleado y una revisión de rendimiento por un superior. El plan se aplica a gerentes de establecimiento, así como a trabajadores administrativos, en todos los países en los que AmRest opera. En 2019, gracias a la implantación de un nuevo *software*, el proceso se normalizó en todos los mercados de AmRest.

Tabla. Resultados del programa de desarrollo seleccionado en AmRest en 2019[29]

Consejos de Revisión convocados incl. empleados aprobados por el Consejo de Revisión	1 726 1 416
Empleados evaluados como parte de la Valoración de Rendimiento Laboral	8 208
Empleados que participaron en Spread Your Wings	2 075

El número total de horas de formación de los nuevos empleados a nivel global es **1 313 113 para OPS** y **3 832 para RST**.

AmSpace es un sistema integrado de gestión de recursos humanos y una herramienta fundamental de RR. HH. en una organización de la envergadura de AmRest. La plataforma tiene dos módulos:

1. ascenso interno (planes de formación y desarrollo individual)
2. planificación de sucesión (desarrollo del empleado a corto y largo plazo)

Actualmente, AmSpace tiene cerca de 40 000 usuarios activos. Y, lo que es más importante, está disponible para los usuarios en sus idiomas nativos.

Funcionalidades disponibles en AmSpace:

- Perfil de usuario
- Base de conocimientos: una biblioteca y motor de búsqueda para encontrar empleados y materiales de AmRest
- Cursos en línea
- Encuestas/sondeos de opinión
- FUN Index – una plataforma para medir la experiencia de los empleados, analizar los resultados y crear planes de acción
- Desarrollo personal (incluida la posibilidad de crear un Plan de Desarrollo Individual)
- Gestión del desempeño (prioridades mensuales, objetivos anuales, evaluación del empleado)
- AmNet – comunicaciones internas.

AmRest utiliza un sistema de jornada laboral flexible. La Sociedad favorece el sistema basado en tareas. Los empleados de los restaurantes pueden influir en sus calendarios de trabajo, lo que les facilita compaginar la vida personal y el trabajo.

Acciones destinadas a facilitar la conciliación y fomentar el ejercicio corresponsable de esta por ambos progenitores en España:

a. Compartir canales de información interna para garantizar que los empleados estén informados de las posibilidades legales de conciliación

- Supervisar el plan de igualdad establecido en la Sociedad
- Garantizar opciones como la adaptación del horario laboral en lugar de reducir la jornada, para evitar cambios en los salarios

b. Debates periódicos con los sindicatos para encontrar nuevas iniciativas

[29] *AmRest ofrece una multitud de programas de formación global, así como diferentes cursos de formación en los mercados individuales. Por este motivo, es imposible calcular el número del total de horas de formación o de horas de formación por empleado de RST en un periodo determinado. AmRest trabaja para garantizar que sus empleados en los diferentes niveles y unidades organizativas tengan acceso a los programas de desarrollo y formación oportunos.*

Tabla. Número total de empleados de AmRest Holdings por país[30]

País	2018	2019
Austria	15	**39**
Bélgica	204	**290**
Bulgaria	325	**442**
China	2 354	**2 275**
Croacia	202	**214**
República Checa	6 745	**7 626**
Francia	5 213[31]	**5 145**
Alemania	3 072	**3 363**
Hungría	1 824	**1 997**
Italia	23	**19**
Luxemburgo	86	**88**
Países Bajos	-	**9**
Polonia	15 095	**16 785**
Portugal	55	**84**
Rumanía	590	**749**
Rusia	6 597	**7 436**
Serbia	242	**315**
Eslovaquia	81	**260**
Eslovenia	19	**16**
España	4 175	**4 430**
Suiza	181	**152**
Reino Unido	88	**69**
EE. UU.	3	**1**
TOTAL	47 055[32]	**51 804**

[30] AmRest opera en 26 mercados, pero comunica datos de empleo en 23 países, es decir, en 22 países posee sus propios restaurantes (en los que el personal está contratado por la Sociedad) y en EE. UU. no tiene restaurantes, pero sí tiene empleados. Cuatro de los mercados de AmRest son mercados en los que operan restaurantes de franquicia, por lo que el personal no está contratado directamente por la Sociedad.
[31] Reexpresado (se comunicaron 6 870 en 2018).
[32] Reexpresado (se comunicaron 48 846 en 2018).

Tabla. Salario medio anual por género, posicionamiento dentro de la organización y segmentos[33] (China, Europa Occidental, Rusia, Europa Central) en euros, en 2019.[34] Brecha salarial total entre hombres y mujeres por puesto dentro de la organización.

		miles de EUR				BRECHA[35]
		2018		2019		
	Nivel	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
China	L1	6,1	5,7	**6.7**	**6.6**	-1 %
	L2	11,9	10,7	**14.1**	**13.0**	-8 %
	L3	15,8	14,9	**17.9**	**17.1**	-4 %
	L4	25.2	24.0	**28.2**	**28.5**	+1 %
	L5	40.4	46.1	**60.1**	**61.9**	+3 %
	L6	-	-	**-**	**110.1**	N/A
Europa Occidental	L1	15.7	15.9	**10.5**	**10.3**	-2 %
	L2	21.6	22.2	**22.1**	**22.5**	+2 %
	L3	24,4	26,1	**27.7**	**26.7**	-4 %
	L4	36,3	33,8	**34.4**	**33.2**	-4 %
	L5	59,9	63,3	**52.6**	**52.6**	0 %
	L6	106,3	101,7	**87.6**	**97.7**	+12 %
Rusia	L1	3.6	3.6	**4.1**	**4.3**	+5 %
	L2	5.4	5.2	**6.0**	**6.0**	0 %
	L3	7.9	6.9	**8.4**	**8.0**	-5 %
	L4	10.9	9.1	**14.0**	**13.0**	-7 %
	L5	22.4	23.0	**27.0**	**27.0**	0 %
	L6	-	-	**47.0**	**70.0**	+49 %
Europa Central	L1	7,5	7,4	**7,3**	**7,3**	+1 %
	L2	9.7	9.4	**9.7**	**9.5**	-3 %
	L3	13,2	12,4	**13.0**	**12.4**	-5 %
	L4	19.2	17.7	**18.9**	**17.1**	-9 %
	L5	36.9	35.5	**37.2**	**35.8**	-4 %
	L6	71.3	64.9	**72.1**	**63.4**	-12 %
Brecha salarial del Grupo						**-1%[36]**

Tabla. Salario anual promedio total por edad en EUR en 2019.

	miles de EUR
<30	11,1
30-50	20,8
>50	34,0

[33] Los segmentos se definen en la nota número 6 de las Cuentas Anuales.
[34] Debido a la confidencialidad y protección de los datos, AmRest Holdings SE no revela información sobre la remuneración en algunos países cuando hay dos personas o menos empleadas a un determinado nivel.
[35] 1-(Salario anual promedio de mujeres empleadas/salario anual promedio de hombres empleados).
[36] En total, las mujeres ganan un 1 % menos que los hombres.

La composición del Consejo de Administración, así como el desglose de las remuneraciones, se establecen en la tabla siguiente:

Tabla. Remuneración anual total del Consejo de Administración, incluidas remuneración variable, asignaciones e indemnización en 2019.

Nombre	Periodo	Tipo	miles de EUR	
			EE 2018	EE 2019
José Parés Gutiérrez	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019	Consejero Dominical, Presidente del Consejo	75	75
Luis Miguel Álvarez Pérez	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019	Consejero Dominical, Vicepresidente del Consejo	75	75
Carlos Fernández González	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019	Consejero Dominical	75	75
Henry Joseph McGovern	Desde 01/01/2019 hasta 14/05/2019	Consejero Ejecutivo	1 364	16 143
Steven Kent Winegar Clark	Desde 01/01/2019 hasta 14/05/2019	Consejero Dominical	84	28
Pablo Castilla Reparaz	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019	Consejero Independiente	100	100
Mustafa Ogretici	Desde 01/01/2019 hasta 31/12/2019	Consejero Independiente	100	100
Romana Sadurska	Desde 14/05/2019 hasta 31/12/2019	Consejera Independiente	-	60
Emilio Fulluaondo Botella	Desde 14/05/2019 hasta 31/12/2019	Consejero Independiente	-	60
		Total	**1 872**	**16 716**

La Política de Remuneración de los Consejeros 2018-2021 establece los siguientes componentes fijos:

- Miembro del Consejo: 75 000 euros al año por consejero.
- Consejero independiente y miembro del Comité Ejecutivo o cualquiera de los comités consultivos: 25 000 euros adicionales por consejero independiente.

La Política de remuneraciones de los consejeros se aprobó en la junta general de accionistas celebrada el 6 de junio de 2018 y permanecerá en vigor hasta 2021, a menos que la junta general acuerde modificarla o reemplazarla. De acuerdo con dicha política, los consejeros ejecutivos pueden recibir una remuneración adicional por el desempeño de sus funciones ejecutivas. En 2019, el Sr. McGovern, único consejero ejecutivo, recibió una remuneración variable en efectivo.

Asimismo, recibió el importe correspondiente al ejercicio de opciones sobre acciones que le habían sido concedidas bajo los programas MIP y SOP en su calidad de primer ejecutivo del Grupo, previa e independientemente de su condición de consejero.

Tabla. Remuneración anual total de los Gerentes, incluidas remuneración variable, asignaciones e indemnización.

	miles de EUR	
	EE 2019	FY2018
Total remuneración	**10 476**	**2 151**
Fija	2 173	1 545
Variable	543	387
Planes de remuneración basados en acciones	7 760	219

	miles de EUR	
	EE 2019	FY2018
Otros	-	-
Asignaciones	-	-

Los Gerentes deben entenderse como un grupo de personas que desempeñan responsabilidades de gestión (personal de alta dirección que no son consejeros ejecutivos). La remuneración media (parte fija y variable, pero excluyendo la remuneración resultante de los planes basados en acciones) de los Gerentes por género en 2019 fue la siguiente: mujeres 299 000 EUR y hombres 314 000 EUR. Los planes de remuneración basados en acciones son planes de incentivos a largo plazo con una vida de opciones de hasta 10 años, y con fechas e importes de ejercicio que dependen únicamente de la decisión del empleado, tras cumplir las condiciones de concesión. Debido a sus características no recurrentes y a largo plazo, el cálculo del importe anual promedio de los planes de opciones sobre acciones podría inducir a error.

En el grupo no hay ni sistemas de ahorro a largo plazo ni primas de seguros de vida.

Tabla. Indicador de diversidad

	Número de empleados	Porcentaje de todos los empleados
Discapacidad	**1 071**	**2 %**

Tabla. Empleados de AmRest Holdings cubiertos por convenios colectivos[37]

País	Número de empleados
Francia	3 164
Alemania	3 068
Portugal	84
España	4 700
Suiza	152
TOTAL	**11 168**

Tabla. Información sobre seguridad y salud en el trabajo en AmRest Holdings en 2019.

Accidentes laborales	hombres	**366**
	mujeres	**366**
Tasa de accidentes para empleados[38]	hombres	**16,59**
	mujeres	**14,68**
Muertes relacionadas con el trabajo	hombres	**0**
	mujeres	**0**
Absentismo entre los empleados[39]	hombres	**172 575**
	mujeres	**387 119**
Tipo de lesiones	manos y piernas rotas; fracturas óseas; luxaciones, esguinces o desgarros; quemaduras por agua cliente, vapor o productos químicos; lesiones internas	

[37] Los convenios colectivos no funcionan en otros países de empleo.
*[38] Número de accidentes / número de empleados por género * 1000. Basado en los datos de 13 mercados, que representan el 90 % del empleo.*
[39] Esto incluye la ausencia del trabajo debido a una incapacidad de algún tipo, no solo como resultado de una enfermedad o accidente relacionado con el trabajo. Están excluidas las ausencias con permiso, como vacaciones, estudios, baja de maternidad o paternidad y permiso por razones humanitarias. Los datos se comunican en días.

ASUNTOS SOCIALES

Como empresa implicada socialmente, AmRest se preocupa de su impacto en las vecindades y comunidades locales.

Un valor sumamente importante para la Sociedad es el reconocimiento de la diversidad y AmRest lleva a cabo iniciativas dedicadas a las comunidades locales que responden a sus necesidades y se adaptan al entorno local. La aspiración de AmRest es influir en el entorno de forma positiva, compartir su éxito e inspirar constantemente a otros para que actúen.

El compromiso social de AmRest Holdings SE se rige por la **Estrategia de Desarrollo Sostenible y Empresa Responsable de la División de AmRest para 2015-2020 (Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (CSR))**, que identifica las comunidades locales como una de sus áreas prioritarias.

Objetivos estratégicos seleccionados:

- AmRest se percibe como una empresa socialmente responsable que ayuda a resolver problemas sociales importantes **en su entorno circundante**.
- AmRest apoya el compromiso de sus empleados en las **iniciativas locales**, e inspira acciones proporcionando a sus empleados las herramientas correctas para contribuir y apoyar los proyectos de servicios comunitarios externos.

El enfoque de AmRest y sus empleados respecto a su entorno social está regulado en el **Código de Conducta Empresarial**, que obliga a los trabajadores de AmRest a ser miembros responsables de sus comunidades locales. También se les anima a actuar en beneficio de otras personas y apoyar iniciativas benéficas y proyectos educativos.

En 2019, AmRest Holdings SE gastó 176 600 EUR en causas sociales.

Tabla. Gasto en proyectos de servicios comunitarios por país

País	miles de EUR	
	2018	2019
Polonia	57,4	64,6
Alemania	49,5	27,1
Rusia	3,8	4,7
Hungría	3,4	1,5
China	-	43,6
República Checa	6,3	26,0
España	1,0	9,1
TOTAL	**121,4**	**176,6**

Además, KFC en Rusia llevó a cabo dos acciones de recogida de fondos, durante las cuales la marca recaudó 104 307 EUR adicionales, que se transfirieron directamente a la Opening Horizons Foundation.

Proyectos de servicios comunitarios llevados a cabo en 2019 en Polonia:

Burger King en Polonia colaboró con una de las mayores organizaciones sin ánimo de lucro, Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy (la Institución Benéfica de la Gran Orquesta de Navidad). La fundación apoya a salas pediátricas y geriátricas proporcionándolas equipos médicos esenciales. Una vez al año, miles de voluntarios participan en la recogida de fondos, para lo cual se recauda dinero de todo el mundo. Burger King se convirtió en colaborador oficial y ofreció un Whooper Jr gratis para cada voluntario de la WOŚP (GOCC) en Polonia.

KFC en Polonia participó en la campaña de la fundación DKMS para luchar contra la leucemia. El día de inscripción de donantes de células madre se celebró en los restaurantes KFC en Breslavia (Polonia) a mediados de mayo.

Pizza Hut patrocinó más de 300 pizzas para los participantes de la edición polaca de Destination Imagination, el mayor programa educativo del mundo, destinado a desarrollar la creatividad y las habilidades necesarias en el siglo XXI.

AmRest, como socio estratégico, continuó apoyando el SIEMACHA Spot Wroclaw, un espacio educativo para niños, donde pueden desarrollar sus pasiones y vivir nuevas experiencias. La Sociedad organizó talleres culinarios y eventos especiales como los Juegos Olímpicos de KFC o el Día de la Pizza.

AmRest tiene la determinación de trabajar para reducir el desperdicio de alimentos. En 2019, algunas marcas de AmRest participaron en dos programas globales: **Harvest** y **Too Good To Go**.

AmRest lanzó **Harvest** en 2016. Se trata de un programa para donar el excedente de alimentos de los restaurantes a instituciones y organizaciones que apoyan a los más necesitados. En 2019, Harvest operaba en los restaurantes KFC en Polonia, Hungría, Serbia, Bulgaria y España, y en los restaurantes Pizza Hut en Polonia. AmRest también dona los excedentes de sus almacenes en Polonia. En general, las donaciones de Harvest en 2019 superaron los 190 000 kilos de alimentos, de un valor de más de 1,1 millón de euros en total. A principios de 2020, Burger King en Polonia se unió al programa.

Tabla. Harvest: cifras clave (2019)

	KFC	Pizza Hut	Almacenes	Total
Cantidad de alimentos donados (kg)	**180 272**	**1 971**	**7 777**	**190 020**
Valor de los alimentos donados (miles de euros)	1 095	12	20	1 127
Nº de establecimientos participantes	289	16	-	305
Nº de mercados participantes	5	1	1	-

Tabla. Harvest por país y marca

HARVEST en AmRest	Nº de restaurantes KFC participantes	Nº de restaurantes Pizza Hut participantes
Polonia	**210**	**16**
España	19	-
Hungría	46	-
Bulgaria	4	-
Serbia	10	-
TOTAL	**289**	**16**

Too Good To Go es otro importante proyecto destinado a reducir el desperdicio de alimentos en el sector de la restauración. El programa está orientado a la web, con una aplicación que informa a los usuarios al final de la jornada laboral dónde pueden comprar el excedente de alimentos por un precio considerablemente reducido. El usuario puede hacer un seguimiento de los restaurantes que participan en el programa. Los descuentos alcanzan hasta el 50 % del precio habitual. De este modo, en lugar de tirar los alimentos, Sushi Shop los vende a través de la aplicación. En 2019, el programa incluía 102 restaurantes Sushi Shop en 6 países (Francia, Bélgica, Reino Unido, Alemania, España e Italia). En 2019, 33 cafeterías Starbucks y 16 restaurantes Pizza Hut en Polonia se unieron al proyecto. El programa también se implantó en 7 cafeterías Starbucks en Alemania.

Tabla. Too Good To Go en Europa: cifras clave

Marca	**Sushi Shop**	**Pizza Hut**	**Starbucks**
Nº de comidas salvadas	140 443	2 435	6 500
Nº de establecimientos	102	16	40
Nº de mercados	6	1	2
Toneladas de menos CO_2	351	6,1	16,33

Compromiso de los empleados

En 2019, hasta 2 118 trabajadores de AmRest participaron en 373 proyectos de voluntariado de empleados, que beneficiaron a 34 572 personas en Polonia, Alemania, Rusia, Hungría, China, República Checa y España. La cantidad de dinero gastado en entidades sin ánimo de lucro fue 278 181 EUR.

AmRest implantó exactamente 12 proyectos de subvenciones como parte del programa de voluntariado de empleados en Polonia. El programa «Voluntarios de AmRest», fundado en 2015, es la mayor iniciativa voluntaria en Polonia. El programa está abierto a empleados de todos los niveles y las normas son muy sencillas: un grupo de tres personas con la idea de ayudar tienen que completar la fórmula para calcular el presupuesto, realizar un plan de apoyo y compartir las ideas sobre cómo implicar a la comunidad local. En 2019, los Voluntarios de AmRest apoyaron a la juventud, a la tercera edad y al medio ambiente.

Tabla. El programa de voluntariado de empleados en países seleccionados

	España	**Polonia**	**Alemania**	**Rusia**	**Hungría**	**República Checa**	**China**	**Total**
Nº de proyectos de voluntariado realizados	1	20	15	300	4	31	2	**373**
Nº de empleados voluntarios	0	175	150	1 500	50	213	30	**2 118**
Nº de beneficiarios	300	3 200	800	1 000	200	29 000	72	**34 572**

En 2019, AmRest lanzó un programa innovador de apoyo a ONG en Polonia.

AmHero permite a los empleados de AmRest donar dinero a través de la plataforma de beneficios. La Sociedad permite la transferencia habitual de dinero a organizaciones seleccionadas en las categorías siguientes: salud infantil, tratamiento de adultos, personas con discapacidades, animales, protección de la naturaleza, tercera edad, educación, cultura, actividades para la ciudad, derechos de las mujeres y acciones contra la exclusión. Diez organizaciones no gubernamentales seleccionadas a través de la encuesta realizaron entre empleados cualificados la versión piloto lanzada en 2019. El

programa funciona a través de un sistema de cafeterías –una plataforma en línea que permite que los empleados elijan entre los beneficios ofrecidos dentro de un determinado límite y en función del puesto. Los fondos se transfieren a través del sistema que opera en Polonia. El empleado puede indicar, en un mes determinado, una organización de la lista a la que AmRest transferirá los fondos.

Idea general de las actividades de CSR de Starbucks en los países

Como empresa internacional arraigada en vecindarios locales, Starbucks desea unir a las personas –no importa qué bagaje, educación u orientación personal nos hayan formado a todos y cada uno de nosotros. Starbucks cree en la igualdad, la diversidad y el respeto mutuo. El legado de la marca es el de un empresario liberal, responsable para con la sociedad y con una mente abierta. Por eso, Starbucks fomenta una cultura de oportunidades para todos. Una cultura de humanidad.

Iniciativas de Starbucks en los mercados

- Rumanía

Starbucks en el mercado rumano participó en la renovación de la segunda Escuela de Primaria «Barbu Catargiu» en Maia, Condado de Ialomița, para lo que organizó un día de voluntariado en el edificio de la escuela y cubrió unos costes de modernización de casi 29 000 EUR. Cerca de 40 voluntarios de Starbucks en Rumanía participaron en el trabajo de renovación de la escuela, para un centro en Maia que alberga a alrededor de 200 estudiantes. Además, Starbucks donó al proyecto la cantidad de 28 000 EUR, que cubre los gastos de rehabilitación, y patrocinó 60 mochilas con material escolar para todo el curso para niñas y niños de 5º a 8º curso y 100 mochilas para los estudiantes más pequeños, tanto niñas como niños, de 1er a 4º curso.

- Alemania

Desde noviembre de 2019, se ha implantado en Starbucks un cargo adicional por taza de 5 céntimos por cada bebida caliente pedida en un vaso de papel. Starbucks espera que esta medida anime aún más a los clientes en el país a cambiar a los vasos reutilizables. Starbucks donó el 100 % de los fondos recaudados a WWF.

- Polonia

En mayo, Starbucks repartió gratuitamente 10 000 vasos reutilizables a sus clientes. De este modo, la marca les agradeció los 10 años que llevaban juntos. También formaba parte de la campaña «Trae tu propio vaso», que se lleva a cabo en Polonia desde hace 10 años. La campaña fomenta prácticas ecológicas entre los clientes de Starbucks y les anima a reducir el consumo de vasos de papel. Como parte de la campaña, cada cliente en Starbucks que decide comprar una bebida en su propia taza, recibe un descuento de 1 PLN.

AmRest presta atención a las necesidades de los clientes con discapacidades. Esto se refleja en el diseño de los restaurantes, su disposición y mobiliario. Cada nueva apertura se diseña en línea con la normativa local sobre accesibilidad. Las normas generales de accesibilidad de AmRest incluyen: plazas de aparcamiento destinadas a personas con discapacidades ubicadas cerca de la entrada principal, en el caso de ubicaciones DT y autónomas; ancho de acera adecuado para un acceso cómodo al restaurante; entrada accesible al restaurante; pasillos amplios en el comedor; mobiliario de tamaño y altura accesibles; y aseo accesible, de tamaño y accesorios cómodos.

Además, nuestros establecimientos Starbucks están diseñados en línea con el compromiso de Starbucks de equidad social y las políticas históricas de la marca sobre derechos humanos globales. A la hora de pensar en accesibilidad, AmRest va más allá del acceso en silla de ruedas: también se asegura de adecuarse a los más mayores y a aquellas personas con discapacidades visuales y auditivas.

FACTORES CLAVE NO FINANCIEROS

1. Día de los Mercados de Capital:
    a. AmRest organizó el evento en Varsovia en octubre. Estaba destinado a inversores institucionales y analistas. Durante el encuentro, AmRest compartió su estrategia y perspectivas de crecimiento, y comentó estos temas con los participantes.
2. Aperturas de nuevos mercados:
    a. En septiembre, Burger King abrió el primer restaurante en Rumanía.
    b. Starbucks entró en Serbia en abril, con la apertura de la primera cafetería en Belgrado.
    c. Sushi Shop abrió el primer restaurante en los Países Bajos.
3. Crecimiento digital en la Sociedad:
    a. Más de 1 000 quioscos digitales operativos en restaurantes KFC y Burger King en Polonia, República Checa y Hungría.
    b. 649 menús digitales en KFC, Pizza Hut, Burger King y Starbucks en varios países.
4. Preparación de la constitución de AmRest Foundation:
    a. A finales de 2019, se firmó el acuerdo del Consejo de Administración sobre la constitución de la fundación corporativa de AmRest Holdings SE.

En 2019, AmRest Holdings SE **operó 2 321 restaurantes y cafeterías, tanto propios como de franquicia, en 26 países:** Polonia, República Checa, Hungría, Rusia, Rumanía, Bulgaria, Serbia, Croacia, Eslovaquia, Austria, Eslovenia, España, Francia, Alemania, Portugal, China, Armenia, Azerbaiyán, Bélgica, Italia, Suiza, Luxemburgo, Países Bajos, Reino Unido, EAU y Arabia Saudí.

En 2019, los restaurantes y cafeterías de AmRest gestionaron aproximadamente 262 500 000 **operaciones[40], lo que supone un 15 % más que en 2018.**

Tabla. Restaurantes operados por AmRest Holdings SE en 2019 por tipo

País	Restaurantes propios	Restaurantes de franquicia	Total
Armenia	0	3	**3**
Austria	2	0	**2**
Azerbaiyán	0	2	**2**
Bélgica	5	6	**11**
Bulgaria	24	0	**24**
China	70	4	**74**
Croacia	8	0	**8**
República Checa	191	0	**191**
Francia	177	145	**322**
Alemania	184	98	**282**
Hungría	130	0	**130**
Italia	1	2	**3**
Luxemburgo	2	0	**2**
Países Bajos	1	0	**1**
Polonia	559	0	**559**
Portugal	2	3	**5**
Rumanía	54	0	**54**

[40] *No incluye Sushi Shop Group.*

País	Restaurantes propios	Restaurantes de franquicia	Total
Rusia	241	30	**271**
Arabia Saudí	0	3	**3**
Serbia	12	0	**12**
Eslovaquia	13	0	**13**
Eslovenia	1	0	**1**
España	172	172	**344**
Suiza	7	0	**7**
EAU	0	10	**10**
Reino Unido	5	0	**5**
Total recuento de restaurantes:	**1 861**	**478**	**2 339**

Impuestos

AmRest cree que tiene la obligación de pagar los impuestos debidos en cualquier territorio en el que opere, de conformidad con las disposiciones legales existentes. AmRest cumple las normas pertinentes a la hora de determinar el importe de sus impuestos a pagar, presentar declaraciones de impuestos, pagar impuestos y revelar información a las autoridades tributarias.

Con el fin de garantizar su cumplimiento de la legislación, reglamentos y principios fiscales existentes, AmRest ha establecido mecanismos de control eficaces. Los profesionales fiscales de AmRest supervisan la situación fiscal del grupo y cualquier cambio en la legislación y prácticas fiscales que pueda afectar al negocio y su crecimiento. AmRest realiza importantes inversiones en personal, recursos materiales y tecnología para garantizar que esta estrategia fiscal se aplique en toda la organización.

Algunos países en las tablas siguientes han comunicado cero impuestos como resultado de la resolución de pérdidas de periodos anteriores.

Tabla. Beneficios obtenidos por país

País	Beneficios obtenidos por país	miles de EUR
Austria		-1 150,8
Bélgica		-657,3
Bulgaria		574,0
China		5 026,8
Croacia		-536,0
República Checa		23 501,2
Francia		-15,8
Alemania		-18 139,1
Hungría		11 191,8
Italia		230,0
Luxemburgo		394,8
Malta		-82,5
Países Bajos		-508,4
Polonia		25 516,5

País	Beneficios obtenidos por país	miles de EUR
Portugal		-108,2
Rumanía		3273,7
Rusia		4 940,0
Arabia Saudí		177,8
Serbia		-66,6
Eslovaquia		-535,4
Eslovenia		-134,4
España		81 692,6
Suiza		1 747,1
EAU		659,9
Reino Unido		-780,5
EE. UU.		-4 791,8

Los datos anteriores se derivan de los datos recibidos de las filiales a efectos de la elaboración de las cuentas anuales consolidadas, antes de las eliminaciones y ajustes de la consolidación.

Tabla. Impuestos sobre las ganancias pagados (no devengados)

País	Impuestos sobre las ganancias pagados	miles de EUR
Austria		1,00
China		452,00
Czech Republic		2 744,00
France		3 519,00
Germany		4,00
Hungary		2 426,00
Poland		2 704,00
Portugal		5,00
Russia		1 451,00
Slovakia		26,00
Spain		9 453,00

Los datos anteriores difieren de la partida del impuesto sobre las ganancias en la cuenta de resultados consolidada. La partida del impuesto sobre las ganancias en las cuentas anuales consolidadas incluye tanto el efecto de los impuestos sobre las ganancias corrientes que pueden pagarse o ser pagaderos, como los impuestos diferidos contabilizados durante el periodo. Los datos anteriores difieren también del impuesto sobre las ganancias pagado que se presenta en el estado de flujos de efectivo consolidado, donde únicamente se indican los flujos de efectivo relacionados con los impuestos sobre las ganancias.

Tabla. Las subvenciones públicas recibidas en 2019 por país

País	Las subvenciones públicas recibidas	miles de EUR
Bulgaria	Subvenciones de la UE para el empleo juvenil	10,8
España	Patent Box 2018	774,1

GESTIÓN DEL RIESGO Y RIESGOS NO FINANCIEROS

AmRest Holdings SE señala riesgos financieros y no financieros, y los gestiona en sus empresas y a nivel de Grupo. Este sistema de gestión del riesgo, el sistema de control interno y la revisión de la eficacia de esos sistemas están supervisados por directivos responsables de las funciones, el Equipo de Gestión de AmRest (Alta Dirección de AmRest) y, finalmente, el Consejo de Administración de AmRest Holdings SE (Consejo de Administración de AmRest).

La Alta Dirección de AmRest llevó a cabo una revisión, análisis y clasificación de los riesgos a los que AmRest está expuesta.

El Departamento de Auditoría Interna Global (que depende directamente del Comité de Auditoría y Control del Consejo de Administración de AmRest) apoya a los directivos (que son responsables de estas funciones), el Equipo de Gestión de AmRest y el Consejo de Administración de AmRest en la gestión de los riesgos mediante:

- la identificación de los riesgos y oportunidades y la recomendación de soluciones;
- la supervisión, revisión y comunicación al Consejo de Administración de AmRest sobre el estado de aplicación declarado mediante los planes de acción de la Dirección que aborden los riesgos y oportunidades identificados;
- la actualización del Mapa de Riesgo de AmRest.

AmRest desarrolló un modelo para sistematizar el sistema para gestionar el: identificación, evaluación y reducción. Uno de los elementos del modelo es el Mapa de Riesgo, que contiene los riesgos derivados de la naturaleza específica de las actividades de AmRest. Estos riesgos se desglosan en riesgos estratégicos, financieros, operativos y de cumplimiento, y son evaluados periódicamente por la Dirección de AmRest.

En 2019, el Grupo llevó a cabo la actualización del Mapa de Riesgo. El Equipo de Gestión de AmRest, junto con representantes de TI, Reputación de Marca, Finanzas, Cadena de Suministro y Operaciones, evaluó el documento e incluyó nuevos riesgos adicionales, por ejemplo, riesgos medioambientales, que es el siguiente paso en el proceso de creación de una política medioambiental para AmRest Holdings.

El Mapa de Riesgo es una de las fuentes de información para el proceso de creación del Plan de Auditoría anual y a largo plazo. AmRest analiza los riesgos y mejora sus sistemas de gestión del riesgo y de control interno de manera constante.

A continuación, presentamos los riesgos que pueden tener un efecto adverso considerable en las áreas operativas de AmRest relacionadas con temas de relevancia, así como la prevención de la corrupción y el respeto por los derechos humanos.

Tabla. Riesgos que pueden tener un efecto adverso considerable en las áreas operativas de AmRest relacionadas con recursos humanos y asuntos sociales y medioambientales, así como la prevención de la corrupción y el respeto por los derechos humanos.

Asuntos: S - sociales, RR. HH. - recursos humanos, M - medioambiental, PDH - protección de derechos humanos, PC - prevención de la corrupción

Riesgo	Posible efecto adverso considerable en los asuntos:				
	S	RR. HH.	E	PDH	PC
Riesgo de que la opinión pública tenga una percepción negativa de la Sociedad debido a una atención incorrecta a los intereses sociales/públicos.	✓				
Riesgo de que la respuesta de la Sociedad a las tendencias ecológicas no sea acorde con los objetivos estratégicos o perjudique a su ventaja comparativa (p. ej., costes aumentados de forma significativa). Riesgo de	✓		✓		

que la respuesta insuficiente a las tendencias o su comunicación dañe la reputación de la Sociedad y haga disminuir sus ventas.					
Riesgo de que la Sociedad y sus proveedores no cumplan la normativa medioambiental.	✓		✓		
Riesgo relacionado con el consumo de alimentos: riesgo de un accidente, intoxicación alimentaria u otro suceso que dé lugar a una responsabilidad ante el cliente.	✓	✓	✓		
Riesgo de que los reglamentos, los procesos, los sistemas de formación y el flujo de información que se utilizan en la Sociedad no sean adecuados para garantizar el cumplimiento de la normativa sobre protección medioambiental.	✓	✓	✓		
Riesgo de que la imagen de marca se vea dañada por sucesos internos o externos. Riesgo de que un tercero utilice el nombre de la marca en detrimento de la Sociedad.	✓				
Riesgo relacionado con la aplicación y ejecución incorrectas de procedimientos anticorrupción, incluida la falta de garantía de una protección para los denunciantes.	✓	✓		✓	✓
Riesgo relacionado con el mantenimiento de los empleados en puestos clave.	✓	✓		✓	
Riesgo relacionado con los costes laborales asociados a los empleados y el empleo y mantenimiento de personal profesional.	✓	✓		✓	
Riesgo de sanciones financieras por un cálculo incorrecto del IRPF, seguro social y otros beneficios para los empleados, derivado del error de un empleado o el error de un sistema, o debido a diferencias en la interpretación de la legislación en este sentido.		✓			
Riesgo de incumplir la legislación u otros reglamentos por llevar a cabo prácticas empresariales indebidas.	✓	✓	✓	✓	✓
Riesgo de un accidente en el trabajo que ponga en peligro la seguridad y la salud, o cause daños patrimoniales, contaminación medioambiental o deterioro de la reputación de la Sociedad u otras consecuencias negativas.	✓	✓	✓		
Riesgo de falta de apoyo hacia las normas éticas por parte de la Alta Dirección y comportamiento poco ético de los empleados.	✓	✓	✓	✓	✓
Riesgos sociales y medioambientales (punto de vista de Responsabilidad Social Corporativa). Tras haber implantado el Código de Conducta Empresarial y la Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa, AmRest impide, entre otras cosas, los riesgos siguientes: ■ percepción negativa de la Sociedad por parte del público, con relación a una atención indebida de AmRest a los intereses sociales/públicos; ■ falta de concienciación y sensibilidad de los responsables con respecto a la ética y las normas de empresa responsable; ■ importante impacto negativo de las operaciones de la Sociedad en el medioambiente; ■ respuesta inadecuada a las tendencias medioambientales; ■ daños a la reputación de AmRest causados por la colaboración de AmRest con proveedores poco éticos de mala reputación; ■ falta de conocimiento público de la participación de AmRest en la aplicación de objetivos en el área de la ética y empresa responsable - prácticas poco éticas de AmRest y los empleados de AmRest.	✓	✓	✓	✓	✓

El enfoque a la gestión del riesgo en 2019:

En 2019, no hubo ninguna situación relacionada con las operaciones de AmRest en ninguno de los mercados que tuviera un impacto negativo en la Sociedad o su imagen de marca y reputación.

En algunas situaciones de crisis que ocurrieron durante el periodo, se aplicó con eficacia el Procedimiento Global de Gestión de Crisis de AmRest para solucionar el problema.

El Procedimiento Global de Gestión de Crisis, que ofrece el marco para abordar una crisis o posible crisis en AmRest, se creó en 2015 y, desde entonces, se ha introducido gradualmente en los mercados de AmRest, comenzando con los principales países de Europa Central y del Este: Polonia, República Checa, Hungría, Rumanía y Bulgaria. Con la adquisición del negocio de Starbucks en Alemania, la política se lanzó posteriormente a los líderes y personal de operaciones de Starbucks en el mercado en 2017. Esto se reforzó aún más en 2018 a través de una sesión de formación específica para el equipo de gestión alemán, compuesto por los líderes de todas las marcas operadas por AmRest: Starbucks, Pizza Hut y KFC en el mercado y representantes de las funciones clave como RR. HH., Jurídico y Comunicaciones. Asimismo, a finales de 2018, se desarrolló una formación presencial sobre las funciones y responsabilidades en el proceso de gestión de crisis de los Instructores de Área y Gerentes de Pizza Hut y KFC en Alemania.

En el mismo año, AmRest volvió a lanzar el protocolo de derivación de crisis en todos los mercados a través de la distribución y publicación en los establecimientos de una pegatina especial con instrucciones relevantes para el personal de los mismos. Para apoyar a los Gerentes y los Instructores de Área en la gestión de problemas e incidentes locales, en 2018 se creó un manual relacionado, en colaboración con el equipo de Atención al Cliente.

El Director de Reputación de Marca (anteriormente de RR. PP.) de AmRest sigue siendo el propietario del Procedimiento Global de Gestión de Crisis, y es miembro del Equipo Central de Crisis, que está formado también por el Director de Operaciones, los Presidentes de Marca y los jefes de las funciones del Departamento Jurídico y de RR. HH.

Aplicación del Procedimiento Global de Gestión de Crisis de AmRest - medidas clave tomadas en 2019:

- Revisión y actualización del Procedimiento por parte del Equipo Ejecutivo, los Presidentes de Marca y los Jefes de las funciones clave en la organización
- Revisión y adaptación del Protocolo de Derivación de Crisis, para que sea acorde con la nueva estructura operativa –se ha sustituido un único Líder de Crisis de Mercado por múltiples líderes por marca
- Gabinete de Crisis para Pizza Hut en Polonia desarrollado junto con Yum!
- Se desarrolló y presentó un curso de aprendizaje en línea sobre la gestión de crisis para el personal de operaciones –Gerentes e Instructores de Área/Gerentes de Distrito en las marcas de AmRest– en 5 países
- Se llevó a cabo una encuesta para comprobar la percepción y eficacia del Proceso de Gestión de Crisis en 15 países
- Se realizó una prueba de tensión en tres mercados.

POLÍTICA ANTICORRUPCIÓN

AmRest quiere que sus actividades se fundamenten en las normas éticas más estrictas. Por eso, el grupo recopiló sus valores y principios en un documento vinculante a nivel global. El **Código de Conducta Empresarial** es una guía respecto a las normas obligatorias de AmRest que los empleados tienen que cumplir. El Código abarca asuntos como las relaciones con los clientes y los socios comerciales, las relaciones mutuas en el lugar de trabajo o la política de obsequios. Conforme a las nuevas disposiciones, todo obsequio cuyo valor supere los 100 EUR debe ser comunicado a un superior.

En 2018, el Consejo de Administración aprobó otras políticas y documentos globales que regulan la prevención de la corrupción, los sobornos y el blanqueo de capitales, así como una política de denuncias para toda la organización. Las políticas y procedimientos aprobados a finales de 2018 se comunicaron y aplicaron a comienzos de 2019.

Los más importantes de todos estos son: un Código de Conducta revisado, la Política de Conflictos de Intereses, la Política de Prevención de Delitos y Anticorrupción, la Política de Gestión de Riesgos, la Política de Denuncias y la Política de Cumplimiento Normativo.

En AmRest, una comunicación abierta es un elemento fundamental que ofrece una valiosa percepción y ayuda a la Sociedad a mejorar y a proteger a sus empleados y su negocio. El programa Speak Openly cumple esa misión al permitir que los empleados en todos los niveles comuniquen sus preocupaciones, planteen asuntos y realicen comentarios en un entorno seguro. Se basa en un proceso alternativo de comunicación bidireccional que permite a los empleados de AmRest abordar cualquier asunto que sea importante para ellos.

En 2019, los trabajadores de AmRest podían comunicar cualquier conducta irregular, incluidos los casos de posible corrupción:

1. informando a su superior,
2. informando al Departamento de RR. HH. o el Departamento de Control Interno y Auditoría Interna,
3. utilizando Speak Openly, un sistema para comunicar cualquier conducta irregular observada, incluidos casos de posible corrupción, ya sea de forma anónima o abierta (Polonia, República Checa, Hungría).

En 2019, hubo un caso de conducta indebida de un empleado.

POLÍTICAS DE DERECHOS HUMANOS

Los asuntos de derechos humanos en el lugar de trabajo están recogidos por el **Código de Conducta Empresarial** y la **Política de Diversidad** del grupo, ambos vinculantes para todos los empleados de AmRest en 2019.

A finales de 2018, el Consejo de Administración aprobó un conjunto de documentos globales que definen y regulan los asuntos de derechos humanos en AmRest:

- **un Código de Conducta Empresarial revisado**, que introduce una política de tolerancia cero a cualquier comportamiento asociado con el acoso, intimidación o violencia en el lugar de trabajo, y que dicta igualdad en todas las etapas de contratación y empleo.
- **La Política de Responsabilidad Social Corporativa**, que define el respeto por los derechos humanos como base de una empresa ética y responsable.
- **La Política de Prevención de Delitos y Anticorrupción**, que define y prohíbe el tráfico de personas, la discriminación contra extranjeros, la prostitución infantil, el acoso sexual, la corrupción y las violaciones de los derechos humanos y libertades básicos definidos en la Constitución.
- **Política de Género**, un marco global que define las normas centrales y establece los mecanismos organizativos para garantizar la igualdad de género en las entidades de AmRest a nivel internacional; las disposiciones de la Política se derivan directamente de los Valores Centrales de AmRest, complementados por el Código de Conducta Empresarial.
- **Política de Denuncias**, que indica los modos de comunicar una conducta irregular en la organización, incluidos los casos de posibles abusos de derechos humanos.
- **Política de Cumplimiento Normativo**, que identifica los mecanismos y procedimientos destinados a impedir y tratar los casos de comportamiento poco ético, prácticas ilegales o infracciones legales.

Los documentos se aplicaron en la organización en 2019.

Los principales cambios en el Código de Conducta Empresarial están relacionados con los Estatutos del Comité de Ética, cuyo objetivo es fomentar la cultura y los Valores Centrales de la Sociedad. Los miembros del Comité son nombrados por el Director de Personal, que también es su presidente. El Comité debe estar formado por un mínimo de 5 miembros, incluido:

- el Director de Personal,
- un representante del Departamento de Auditoría Interna,

- un representante del Departamento Jurídico,
- un representante del Departamento de Relaciones con los Empleados,
- un representante del Departamento de Reputación de Marca,
- un representante del Equipo de Liderazgo de País (CLT, por sus siglas en inglés) de cada país/región.

En 2019, los empleados de AmRest podían comunicar cualquier conducta irregular a través de:

- contacto directo con los representantes del departamento local de Cumplimiento
- contacto directo con los representantes del Comité de Ética o los Equipos de Liderazgo de País
- correo electrónico
- teléfono
- servicio en línea Speak Openly (para los países siguientes: Bulgaria, República Checa, Polonia y Rumanía).

Durante el periodo declarado, se comunicaron 134 incidentes. El Grupo planea implantar en 2020 una nueva herramienta en línea, que estará disponible para todos los empleados de AmRest a nivel global.

Como franquicia internacional, AmRest sitúa la diversidad en el centro de su cultura corporativa. Desde 2018, AmRest es signataria de la **Carta de Diversidad en Polonia**. Con el apoyo de la Comisión Europea, la Plataforma de la Carta de Diversidad de la UE es una iniciativa internacional, cuyo objetivo es fomentar la diversidad y la igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo. Los signatarios se comprometen a prohibir la discriminación en el lugar de trabajo de su organización, a trabajar para lograr la diversidad e inclusión, y a animar a sus empleados, socios comerciales y partes interesadas a seguir el ejemplo. Firmar una carta es una medida hacia el progreso en la igualdad y la cohesión social. En Polonia, el proceso de firma está coordinado por el Foro de Empresas Responsables.

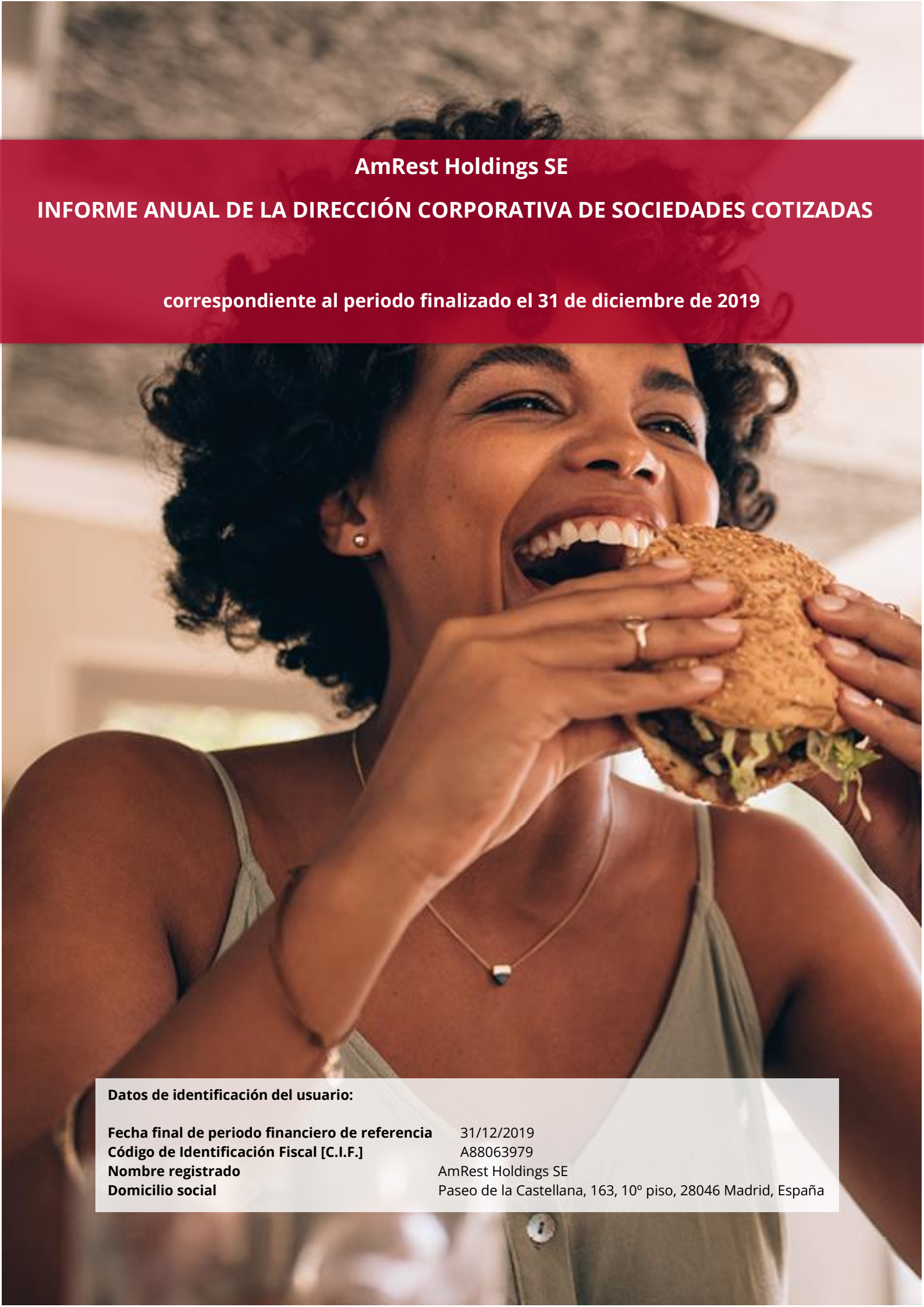
En 2019, **no se confirmó ningún caso de discriminación** ni de violación de los derechos humanos en AmRest Holdings SE.

ÍNDICE DE CONTENIDO DE LAS NORMAS DE LA GRI

Informe de Información No Financiera. Índice de contenidos de la Ley 11/2018			
Información general		**Criterios de información de la GRI**	**Páginas**
Modelo de negocio	Breve descripción del modelo de negocio del grupo	GRI 102-2 GRI 102-7	45-46
	Presencia geográfica	GRI 102-3 GRI 102-4 GRI 102-6	46
	Objetivos y estrategias de la organización	GRI 102-14	47
	Principales factores y tendencias que pueden afectar a la futura evolución	GRI 102-14 GRI 102-15	48, 81-82
Disposiciones generales	Marco de información	GRI 102-54	45
Enfoque de gestión	Descripción de las políticas aplicables	GRI 103-2	55-56, 67, 83-84
	Los resultados de estas políticas	GRI 103-2	55-56, 67, 83-84
	Los principales riesgos relacionados con estos asuntos que	GRI 102-15	81-82
Cuestiones medioambientales			
Gestión medioambiental	Impactos actuales y predecibles de las actividades de la Sociedad en el medioambiente y, si procede, en la seguridad y la salud.	GRI 102-15	58-59, 81
	Procedimientos de certificación o evaluación medioambiental	GRI 103-2	60
	Recursos dedicados a la prevención de riesgos medioambientales	GRI 103-2	65
	Aplicación del principio de cautela	GRI 102-11	58
	Importe de las provisiones y garantías para los riesgos medioambientales	GRI 103-2	63

Contaminación	Medidas para impedir, reducir o reparar las emisiones de contaminación atmosférica (incluida contaminación acústica y lumínica)	GRI 102-46	62
Economía circular y gestión y prevención de residuos	Prevención, reciclaje, reutilización, otras formas de recuperación y tipos de eliminación de residuos	GRI 103-2 GRI 306-2	64
	Acciones para combatir el desperdicio de alimentos	GRI 103-2 GRI 306-2	59-60, 75-76
Uso sostenible de los recursos	Consumo y suministro de agua de acuerdo con las restricciones locales	GRI 303-5 (versión GRI 2018)	62-63
	Uso de materias primas y medidas tomadas para mejorar la eficacia de su utilización	GRI 102-46	60
	Uso de energía, directa e indirecta	GRI 302-1	60-61
	Medidas tomadas para mejorar la eficiencia energética	GRI 103-2 GRI 302-4	59
	Uso de energías renovables	GRI 302-1	59
Cambio climático	Los importantes elementos de las emisiones de gases de efecto invernadero generadas como resultado de las actividades de la Sociedad, incluido el uso de los bienes y servicios que produce	GRI 305-1 GRI 305-2 GRI 305-3	62
	Medidas tomadas para adaptarse a las consecuencias del cambio climático	GRI 103-2	59, 62
	Objetivos de reducción establecidos voluntariamente a medio y largo plazo para disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero, y medidas aplicadas con ese fin	GRI 305-4 GRI 305-5	59
Protección de la biodiversidad	Medidas tomadas para proteger o restablecer la biodiversidad	GRI 102-46	63
	Impactos causados por actividades u operaciones en áreas protegidas	GRI 102-46	n.a.
Cuestiones sociales y de personal			
Empleados	Número total y distribución de empleados por país, género, edad, país y clasificación profesional	GRI 102-8 GRI 405-1	65, 70
	Número total y distribución de las modalidades de contratos laborales	GRI 102-8	65-66
	Media anual de las modalidades de contratos laborales (indefinido, temporal y a tiempo parcial) por sexo, edad y clasificación profesional	GRI 102-9	66
	Número de despidos por sexo, edad y clasificación profesional	GRI 103-2	65-66
	Brecha salarial	GRI 103-2 GRI 405-2	71
	Las remuneraciones medias y su evolución desglosadas por sexo, edad y clasificación profesional o un valor igual	GRI 103-2 GRI 405-2	71
	La remuneración media de consejeros y ejecutivos, incluida remuneración variable, asignaciones, indemnización, pago a planes de ahorro a largo plazo y otras percepciones, desglosada por género	GRI 103-2 GRI 405-2	72-73
Organización del trabajo	Aplicación de políticas de finalización de empleo	GRI 103-2	67
	Empleados con discapacidades	GRI 405-1	73
	Organización del calendario de trabajo	GRI 103-1	69
	Número de horas de absentismo	GRI 403-9 (versión GRI 2018)	73
	Medidas designadas para facilitar el acceso a recursos de mediación y fomentar el uso responsable de estos por ambos progenitores	GRI 401-2	69
Salud y seguridad	Condiciones de seguridad y salud en el trabajo	GRI 403-1 GRI 403-2 GRI 403-3 GRI 403-7 (versión GRI 2018)	68, 73
	Accidentes laborales, en particular, su frecuencia y gravedad, desglosados por género	GRI 403-9 GRI 403-10 (versión GRI 2018)	73
	Enfermedades profesionales, desglosadas por género	GRI 403-9 GRI 403-10 (versión GRI 2018)	73

Relaciones sociales	Organización del diálogo social, incluidos procedimientos para informar y consultar al personal y negociar con él	GRI 103-1	68, 73
	Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo por país	GRI 102-40	73
	El equilibrio de los convenios colectivos, especialmente en el campo de la seguridad y salud en el trabajo	GRI 403-3	73
Formación	Políticas aplicadas para las actividades de formación	GRI 103-2 GRI 404-2	68-69
	La cantidad total de horas de formación por categoría profesional	GRI 404-1	69
Accesibilidad universal	Accesibilidad universal para las personas con discapacidades	GRI 103-2	77
Igualdad	Medidas tomadas para fomentar la igualdad de oportunidades y tratamiento entre mujeres y hombres	GRI 103-2	69
	Planes de igualdad (Capítulo III de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres)	GRI 103-2	-
	Medidas adoptadas para fomentar el empleo, los protocolos contra el acoso sexual y por causa de género, la integración, y la accesibilidad universal de las personas con discapacidades	GRI 103-3	68, 84
	Política contra cualquier tipo de discriminación y, cuando proceda, la gestión de la diversidad	GRI 103-4	84
Información sobre el respeto por los derechos humanos			
Derechos humanos	Aplicación de procedimientos de debida diligencia en el campo de los derechos humanos; prevención de los riesgos de violación de los derechos humanos y, cuando proceda, medidas para reducir, gestionar y reparar los posibles abusos cometidos	GRI 102-16 GRI 102-17 GRI 412-1	84
	Reclamaciones sobre casos de violaciones de derechos humanos	GRI 103-2 GRI 406-1	84
	Fomento y cumplimiento de las disposiciones incluidas en los Convenios fundamentales relacionados de la Organización Internacional del Trabajo con respecto a la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva; la eliminación de la discriminación en el empleo y la actividad profesional; la eliminación de los trabajos forzados u obligatorios; y la abolición efectiva de la explotación infantil	GRI 103-2 GRI 406-1 GRI 407-1 GRI 408-1 GRI 409-1	84
Información sobre medidas anticorrupción			
Corrupción y sobornos	Medidas adoptadas para impedir la corrupción y los sobornos	GRI 103-2 GRI 102-16 GRI 102-17 GRI 205-2	83-84
	Medidas adoptadas para luchar contra el blanqueo de capitales	GRI 103-2 GRI 102-16 GRI 102-17 GRI 205-2	83-84
	Contribuciones a fundaciones y entidades sin ánimo de lucro	GRI 102-13 GRI 201-1	49-50, 74
Información sobre la Sociedad			
Compromiso de la Sociedad con el desarrollo sostenible	Impacto de las actividades de la Sociedad en el empleo y el desarrollo local	GRI 103-2 GRI 203-2	74-77
	El impacto de la actividad de la Sociedad en la población local y en el territorio	GRI 413-1 GRI 413-2	74
	Las relaciones mantenidas con los representantes de las comunidades locales y las modalidades de diálogo con estas	GRI 102-43 GRI 413-1	51
	Actuaciones de asociación o patrocinio	GRI 103-2 GRI 201-1	49-50
Subcontratistas y proveedores	La inclusión de cuestiones sociales, medioambientales y de igualdad de género en la política de compras	GRI 103-2	54
	Consideración de la responsabilidad social y medioambiental en las relaciones con proveedores y subcontratistas	GRI 102-9 GRI 308-1	54
	Sistemas de supervisión y auditorías, y sus resultados	GRI 102-9 GRI 308-2	54
Consumidores	Medidas de seguridad y salud de los clientes	GRI 103-2	56-58
	Sistemas de reclamación, quejas recibidas y su resolución	GRI 103-2 GRI 418-1	57-58
Información fiscal	Beneficios obtenidos por país	GRI 201-1	79-80
	Impuestos sobre beneficios pagados	GRI 201-1	80
	Subvenciones públicas recibidas	GRI 201-4	80



AmRest Holdings SE

INFORME ANUAL DE LA DIRECCIÓN CORPORATIVA DE SOCIEDADES COTIZADAS

correspondiente al periodo finalizado el 31 de diciembre de 2019

Datos de identificación del usuario:

Fecha final de periodo financiero de referencia	31/12/2019
Código de Identificación Fiscal [C.I.F.]	A88063979
Nombre registrado	AmRest Holdings SE
Domicilio social	Paseo de la Castellana, 163, 10º piso, 28046 Madrid, España

A. ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

A.1 Complete el siguiente cuadro sobre el capital social de la sociedad:

Fecha de última modificación	Capital social (€)	Número de acciones	Número de derechos de voto
15/10/2018	21.955.418,30	219.554.183	219.554.183

Observaciones

Indique si existen distintas clases de acciones con diferentes derechos asociados:

Sí ☐ No ☒

Clase	Número de acciones	Nominal unitario	Número unitario de derechos de voto	Derechos y obligaciones que confiere

A.2 Detalle los titulares directos e indirectos de participaciones significativas a la fecha de cierre del ejercicio, excluidos los consejeros:

Nombre o denominación social del accionista	% derechos de voto atribuidos a las acciones		% derechos de voto a través de instrumentos financieros		% total de derechos de voto
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto	
ARTAL INTERNATIONAL SCA	4,96	0,000	0,000	0,000	4,96
AVIVA OTWARTY FUNDUSZ EMERYTALNY AVIVA BZWBK SA	3,10	0,000	0,000	0,000	3,10
NATIONALE-NEDERLANDEN OTWARTY FUNDUSZ EMERYTALNY	4,51	0,000	0,000	0,000	4,51

Detalle de la participación indirecta:

Nombre o denominación social del titular indirecto	Nombre o denominación social del titular directo	% derechos de voto atribuidos a las acciones	% derechos de voto a través de instrumentos financieros	% total de derechos de voto

Indique los movimientos en la estructura accionarial más significativos acaecidos durante el ejercicio:

Nombre o denominación social del accionista	Fecha de la operación	Descripción de la operación
Malgorzata Ewa McGovern	09/05/2019	Venta de toda su participación representativa del 10,67% del capital social, al accionista de control FCapital Dutch, B.V. (Grupo Finaccess)

A.3 Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del consejo de administración de la sociedad, que posean derechos de voto sobre acciones de la sociedad:

Nombre o denominación social del consejero	% derechos de voto atribuidos a las acciones		% derechos de voto a través de instrumentos financieros		% total de derechos de voto	% derechos de voto que pueden ser transmitidos a través de instrumentos financieros	
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto		Directo	Indirecto
Carlos Fernández González	0,000	67,05	0,000	0,000	67,05	0,000	0,000

% total de derechos de voto en poder del consejo de administración	67,05

Observaciones

Detalle de la participación indirecta:

Nombre o denominación social del consejero	Nombre o denominación social del titular directo	% derechos de voto atribuidos a las acciones	% derechos de voto a través de instrumentos financieros	% total de derechos de voto	% derechos de voto que pueden ser transmitidos a través de instrumentos financieros
FERNÁNDEZ GONZÁLEZ, CARLOS	FCAPITAL DUTCH, B.V.	41,31	0,000	41,31	0,000
FERNÁNDEZ GONZÁLEZ, CARLOS	FCAPITAL LUX, S.A.R.L.	25,74	0,00	25,74	0,00

Observaciones

D. Carlos Fernández González controla la mayoría del capital y de los derechos de voto de Grupo Far- Luca, S.A. de C.V., entidad titular del 99% de Grupo Finaccess, S.A.P.I. de C.V., y esta última entidad titular del 99,99% del capital y de los derechos de voto de Finaccess Capital, S.A. de C.V. que controla a los accionistas directos FCapital Dutch, B.V. (100%) y FCapital Lux S.à.r.l. (100%). Los accionistas directos están, por tanto, controlados por una entidad vinculada a D. Carlos Fernández González.

A.4 Indique, en su caso, las relaciones de índole familiar, comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de participaciones significativas, en la medida en que sean conocidas por la sociedad, salvo que sean escasamente relevantes o deriven del giro o tráfico comercial ordinario, excepto las que se informen en el apartado A.6:

Nombre o denominación social relacionados	Tipo de relación	Breve descripción

A.5 Indique, en su caso, las relaciones de índole comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de participaciones significativas, y la sociedad y/o su grupo, salvo que sean escasamente relevantes o deriven del giro o tráfico comercial ordinario:

Nombre o denominación social relacionados	Tipo de relación	Breve descripción

A.6 Explique, en su caso, cómo están representados los accionistas significativos. En concreto, se indicarán aquellos consejeros que hubieran sido nombrados en representación de accionistas significativos, aquellos cuyo nombramiento hubiera sido promovido por accionistas significativos, o que estuvieran vinculados a accionistas significativos y/o entidades de su grupo, con especificación de la naturaleza de tales relaciones de vinculación. En particular, se mencionará, en su caso, la existencia, identidad y cargo de miembros del consejo, o representantes de consejeros, de la sociedad cotizada, que sean, a su vez, miembros del órgano de administración, o sus representantes, en sociedades que ostenten participaciones significativas de la sociedad cotizada o en entidades del grupo de dichos accionistas significativos.

Nombre o denominación social del consejero o representante, vinculado	Nombre o denominación social del accionista significativo vinculado	Denominación social de la sociedad del grupo del accionista significativo	Descripción relación / cargo
Luis Miguel Álvarez Pérez	FCapital Dutch, B.V.	Grupo Finaccess S.A.P.I. de C.V.	Luis Miguel Álvarez Pérez es consejero dominical del accionista de control Grupo Finaccess.
José Parés Gutiérrez	FCapital Dutch, B.V.	Grupo Finaccess S.A.P.I. de C.V.	José Parés Gutiérrez es consejero dominical del accionista de

			control Grupo Finaccess.
Carlos Fernández González	FCapital Dutch, B.V.	Grupo Finaccess S.A.P.I. de C.V.	Carlos Fernández González es consejero dominical del accionista de control Grupo Finaccess.

A.7 Indique si han sido comunicados a la sociedad pactos parasociales que la afecten según lo establecido en los artículos 530 y 531 de la Ley de Sociedades de Capital. En su caso, descríbalos brevemente y relacione los accionistas vinculados por el pacto:

Sí ☐ No ☒

Intervinientes del pacto parasocial	% de capital social afectado	Breve descripción del pacto	Fecha de vencimiento del pacto, si la tiene

Indique si la sociedad conoce la existencia de acciones concertadas entre sus accionistas. En su caso, descríbalas brevemente:

Sí ☐ No ☒

Intervinientes acción concertada	% de capital social afectado	Breve descripción del concierto	Fecha de vencimiento del concierto, si la tiene

En el caso de que durante el ejercicio se haya producido alguna modificación o ruptura de dichos pactos o acuerdos o acciones concertadas, indíquelo expresamente:

A.8 Indique si existe alguna persona física o jurídica que ejerza o pueda ejercer el control sobre la sociedad de acuerdo con el artículo 5 de la Ley del Mercado de Valores. En su caso, identifíquela:

Sí ☒ No ☐

Nombre o denominación social
CARLOS FERNÁNDEZ GONZÁLEZ

Observaciones
FCapital Dutch, B.V. y FCapital Lux, S.à.r.L -accionistas directos de la sociedad- cuentan conjuntamente con el 67,05% de los derechos de voto de la Sociedad. Finaccess Capital, S.A. de C.V. controla a los accionistas directos, sociedad que a su vez está controlada por Grupo Finaccess, S.A.P.I. de C.V. al ser titular del 99,99% de su capital y de los derechos de voto. D. Carlos Fernández González controla la mayoría del capital y de los derechos de voto de Grupo Far- Luca, S.A. de C.V., entidad titular del 99% de Grupo Finaccess, S.A.P.I. de C.V.

A.9 Complete los siguientes cuadros sobre la autocartera de la sociedad:

A fecha de cierre del ejercicio:

Número de acciones directas	Número de acciones indirectas (*)	% total sobre capital social
724.415	-	0,3299%

(*) A través de:

Nombre o denominación social del titular directo de la participación	Número de acciones directas
Total:	

Explique las variaciones significativas habidas durante el ejercicio:

Explique las variaciones significativas

A.10 Detalle las condiciones y plazo del mandato vigente de la junta de accionistas al consejo de administración para emitir, recomprar o transmitir acciones propias.

La Junta General de Accionistas celebrada el 6 de junio de 2018 autorizó al Consejo de Administración de la Sociedad para que pueda proceder a la adquisición derivativa de acciones propias en los términos que a continuación se indican: (i) la adquisición podrá realizarse a título de compraventa, permuta, adjudicación o dación en pago y, en general, por cualquier otra modalidad de adquisición a título oneroso de acciones en circulación permitida por la Ley, en una o varias veces, siempre que las acciones adquiridas, sumadas a las que ya posea la Sociedad, no excedan de la cifra máxima permitida por la ley; (ii) el precio o contravalor oscilará entre un mínimo equivalente a su valor nominal y un máximo equivalente al precio de cierre de las acciones de la Sociedad en el Mercado Continuo en el momento de la adquisición; y (iii) el plazo de vigencia de la autorización será de cinco años a partir del día siguiente al de adopción de este acuerdo. Asimismo, en el acuerdo se hace constar que las acciones que se adquieran como consecuencia de dicha autorización podrán destinarse a su enajenación, a la consecución de potenciales operaciones corporativas o de negocio o a la aplicación de los sistemas retributivos contemplados en el artículo 146.1 a) de la Ley de Sociedades de Capital.

Por otra parte, en la referida Junta General de Accionistas, también se acordó delegar en el Consejo de Administración la facultad de aumentar el capital social, con atribución de la facultad de excluir el derecho de suscripción preferente (limitado, en este caso, al 20% del capital social), todo ello conforme a lo previsto en la Ley de Sociedades de Capital.

A.11 Capital flotante estimado:

	%
Capital flotante estimado	19,76

Observaciones
La Sociedad cuenta con un capital flotante ligeramente inferior al 20%, una vez descontadas las participaciones de accionistas con un porcentaje de al menos el 3%, las acciones titularidad de consejeros vinculados a accionistas significativos y la autocartera.

A.12 **Indique si existe cualquier restricción (estatutaria, legislativa o de cualquier índole) a la transmisibilidad de valores y/o cualquier restricción al derecho de voto. En particular, se comunicará la existencia de cualquier tipo de restricciones que puedan dificultar la toma de control de la sociedad mediante la adquisición de sus acciones en el mercado, así como aquellos regímenes de autorización o comunicación previa que, sobre las adquisiciones o transmisiones de instrumentos financieros de la compañía, le sean aplicables por normativa sectorial.**

Sí ☐ No ☒

Descripción de las restricciones

A.13 **Indique si la junta general ha acordado adoptar medidas de neutralización frente a una oferta pública de adquisición en virtud de lo dispuesto en la Ley 6/2007.**

Sí ☐ No ☒

En su caso, explique las medidas aprobadas y los términos en que se producirá la ineficiencia de las restricciones:

Explique las medidas aprobadas y los términos en que se producirá la ineficiencia

A.14 **Indique si la sociedad ha emitido valores que no se negocian en un mercado regulado de la Unión Europea.**

Sí ☐ No ☒

En su caso, indique las distintas clases de acciones y, para cada clase de acciones, los derechos y obligaciones que confiera.

Indique las distintas clases de acciones

B. JUNTA GENERAL

B.1 **Indique y, en su caso detalle, si existen diferencias con el régimen de mínimos previsto en la Ley de Sociedades de Capital (LSC) respecto al quórum de constitución de la junta general.**

Sí ☒ No ☐

	% de quórum distinto al establecido en art. 193 LSC para supuestos generales	% de quórum distinto al establecido en art. 194 LSC para los supuestos especiales del art. 194 LSC
Quórum exigido en 1ª convocatoria	Al menos el 40% del capital social suscrito con derecho a voto	Al menos el 60% del capital social suscrito con derecho a voto

Quórum exigido en 2ª convocatoria	N.A.	Al menos el 40% del capital social suscrito con derecho a voto

Descripción de las diferencias

B.2 Indique y, en su caso, detalle si existen diferencias con el régimen previsto en la Ley de Sociedades de Capital (LSC) para la adopción de acuerdos sociales:

Sí ☐ No ☒

Describa en qué se diferencia del régimen previsto en la LSC.

	Mayoría reforzada distinta a la establecida en el artículo 201.2 LSC para los supuestos del 194.1 LSC	Otros supuestos de mayoría reforzada
% establecido por la entidad para la adopción de acuerdos		

Describa las diferencias

B.3 Indique las normas aplicables a la modificación de los estatutos de la sociedad. En particular, se comunicarán las mayorías previstas para la modificación de los estatutos, así como, en su caso, las normas previstas para la tutela de los derechos de los socios en la modificación de los estatutos.

De acuerdo con lo previsto en los artículos 19 y 20 de los Estatutos Sociales, y los artículos 16 y 26 del Reglamento de la Junta General de Accionistas de AmRest, en caso de convocatoria de la Junta General de Accionistas, ordinaria o extraordinaria, para discutir la modificación de estatutos deberán asistir en primera convocatoria, en persona o debidamente representado, accionistas que representen, al menos, el 60% del capital social suscrito con derecho a voto para su válida constitución.

En segunda convocatoria, se requerirá, al menos, el 40% del capital social suscrito con derecho a voto. Para la válida adopción de los acuerdos, los Estatutos Sociales y el Reglamento de la Junta se remiten a lo previsto legalmente, es decir, acuerdo adoptado por mayoría absoluta en caso de que el capital, presente o representado, supere el 50% (el 60% en primera convocatoria). En segunda convocatoria, si concurren accionistas que representen menos del 50% del capital suscrito con derecho a voto, los acuerdos de modificación de estatutos solo podrán adoptarse válidamente con el voto favorable de los dos tercios del capital presente o representado de la Junta General.

B.4 Indique los datos de asistencia en las juntas generales celebradas en el ejercicio al que se refiere el presente informe y los de los dos ejercicios anteriores

	Datos de asistencia				
Fecha junta general	% de presencia física	% en representación	% voto a distancia		Total
			Voto electrónico	Otros	
14/05/2019	0,00%	79,26%	0,00%	0,00%	79,26%
De los que capital flotante:	0,00%	12,18%	0,00%	0,00%	12,18%
06/06/2018	0,00%	76,50%	0,00%	8,19%	84,69%
De los que capital flotante:	0,00%	1,20%	0,00%	3,14%	4,34%

Observaciones
Dado que el domicilio de la sociedad se trasladó a España en el mes de marzo de 2018, solo se ha incluido la información relativa a las dos únicas Juntas Generales celebrada tras dicho traslado

B.5 **Indique si en las juntas generales celebradas en el ejercicio ha habido algún punto del orden del día que, por cualquier motivo, no haya sido aprobado por los accionistas.**

Sí ☐ No ☒

Puntos del orden del día que no se han aprobado	% voto en contra (*)

(*) Si la no aprobación del punto es por causa distinta del voto en contra, se explicará en la parte de texto y en la columna de "% voto en contra" se pondrá "n/a".

B.6 **Indique si existe alguna restricción estatutaria que establezca un número mínimo de acciones necesarias para asistir a la junta general, o para votar a distancia:**

Sí ☐ No ☒

Número de acciones necesarias para asistir a la junta general	
Número de acciones necesarias para votar a distancia	

B.7 Indique si se ha establecido que determinadas decisiones, distintas a las establecidas por Ley, que entrañan una adquisición, enajenación, la aportación a otra sociedad de activos esenciales u otras operaciones corporativas similares, deben ser sometidas a la aprobación de la junta general de accionistas.

Sí ☐ No ☒

Explicación de las decisiones que se deben someter a la junta, distintas a las establecidas por Ley

B.8 **Indique la dirección y modo de acceso a la página web de la sociedad a la información sobre gobierno corporativo y otra información sobre las juntas generales que deba ponerse a disposición de los accionistas a través de la página web de la Sociedad.**

Explicación de las decisiones que se deben someter a la junta, distintas a las establecidas por Ley
La página web de la sociedad es www.amrest.eu. Para acceder a la información sobre gobierno corporativo se debe pinchar en la sección "Accionistas e Inversores" y, posteriormente, acudir a las siguientes secciones del menú principal: "Junta General de Accionistas" y "Gobierno Corporativo", entre otras.

C. ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD

C.1 Consejo de administración

C.1.1 Número máximo y mínimo de consejeros previstos en los estatutos sociales y el número fijado por la junta general:

Número máximo de consejeros	15
Número mínimo de consejeros	5
Número de consejeros fijado por la junta	7

C.1.2 Complete el siguiente cuadro con los miembros del consejo:

Nombre o denominación social del consejero	Representante	Categoría de consejero	Cargo en el consejo	Fecha primer nombramiento	Fecha último nombramiento	Procedimiento de elección	Fecha de nacimiento
José Parés Gutiérrez		Dominical	Presidente	5 de octubre de 2017	5 de octubre de 2017	Acuerdo de la Junta General de Accionistas	12 de agosto de 1970
Luis Miguel Álvarez Pérez		Dominical	Vicepresidente	5 de octubre de 2017	5 de octubre de 2017	Acuerdo de la Junta General de Accionistas	31 de enero de 1970
Carlos Fernández González		Dominical	Vocal	5 de octubre de 2017	5 de octubre de 2017	Acuerdo de la Junta General de Accionistas	29 de septiembre de 1966
Romana Sadurska		Independiente	Vocal	14 de mayo de 2019	14 de mayo de 2019	Acuerdo del Consejo de Administración	28 de julio de 1951
Emilio Fullaondo Botella		Independiente	Vocal	14 de mayo de 2019	14 de mayo de 2019	Acuerdo del Consejo de Administración	22 de mayo de 1971
Pablo Castilla Reparaz		Independiente	Consejero Coordinador-vocal	5 de octubre de 2017	5 de octubre de 2017	Acuerdo de la Junta General de Accionistas	6 de diciembre de 1960

Mustafa Ogretici	Independiente	Vocal	5 de octubre de 2017	5 de octubre de 2017	Acuerdo de la Junta General de Accionistas	3 de junio de 1978

Número total de consejeros	7

Indique las bajas que, ya sea por dimisión, destitución o por cualquier otra causa, se hayan producido en el consejo de administración durante el periodo sujeto a información:

Nombre o denominación social del consejero	Categoría del consejero en el momento de cese	Fecha último nombra-miento	Fecha de baja	Comisiones especializadas de las que era miembro	Indique si la baja se ha producido antes del fin del mandato
Henry Joseph McGovern	Ejecutivo	5 de octubre de 2017	14 de mayo de 2019	N/A	Sí
Steven Kent Winegar Clark	Dominical	5 de octubre de 2017	14 de mayo de 2019	N/A	Sí

Causas de la baja y otras observaciones
Dimisiones presentadas con motivo de la venta de la totalidad de su participación en la Sociedad que motivaba su presencia en el Consejo de Administración. En el caso de Henry McGovern también se desvinculó por completo del grupo AmRest como ejecutivo del grupo

C.1.3 Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del consejo y su distinta categoría:

CONSEJEROS EJECUTIVOS

Nombre o denominación del consejero	Cargo en el organigrama de la sociedad	Perfil

Número total de consejeros ejecutivos	0
% sobre el total del consejo	0,00

CONSEJEROS EXTERNOS DOMINICALES

Nombre o denominación del consejero	Nombre o denominación del accionista significativo a quien	Perfil

	representa o que ha propuesto su nombramiento	
José Parés Gutiérrez	Grupo Finaccess S.A.P.I. de C.V.	CEO de Finaccess Capital desde 2013, siendo responsable de la gestión de carteras, y Presidente del Consejo de Administración de Restaurant Brands New Zealand Limited. Ha desempeñado distintos cargos en el Grupo Modelo durante 19 años, y ocupado los cargos de miembro del Consejo de Crown Imports (Chicago, Illinois), Vicepresidente del Consejo de MMI (Toronto, Canadá), miembro del Consejo de DIFA y ex miembro de la Cámara Mexicana de la Cerveza.
Luis Miguel Álvarez Pérez	Grupo Finaccess S.A.P.I. de C.V.	Miembro del Consejo, del Comité de Auditoría y miembro del Comité de Inversiones de Grupo Finaccess, S.A.P.I. Fundador, Presidente y Director General de Compitalia, S.A. de C.V. Miembro del Consejo de Administración de Restaurant Brands New Zealand Limited. Ha formado parte del Grupo Modelo, desempeñando distintos cargos. Miembro actual del Consejo de Administración de distintas sociedades y ONG´s.
Carlos Fernández González	Grupo Finaccess S.A.P.I. de C.V.	Presidente del Consejo de Administración de Grupo Finaccess S.A.P.I. de C.V. Actualmente es también consejero no ejecutivo de Inmobiliaria Colonial Socimi, S.A. Miembro del Consejo de Administración de Restaurant Brands New Zealand Limited. Desempeñó distintos cargos en el Grupo Modelo (el último como Presidente del Consejo y Director General), así como en el consejo de empresas nacionales e internacionales (como el de consejero independiente de Banco Santander).

Número total de consejeros dominicales	3
% sobre el total del consejo	42,86

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES

Nombre o denominación del consejero	Perfil
Pablo Castilla Reparaz	Ha ocupado los cargos de consejero de Santander Direkt Bank (Alemania), de consejero del Banco Mercantil (Perú), de Secretario no-miembro de BT Telecomunicaciones S.A., Secretario consejero de Santander Investment, S.A., Secretario del Comité de Inversiones del Grupo Santander, Consejero Secretario en OpenBank y Consejero Secretario del Grupo Vitaldent. Ha sido Director de Asesoría Jurídica Internacional y Corporativa de Banco Santander durante más de 20 años.
Mustafa Ogretici	Cuenta con una amplia experiencia en la gestión de restaurantes y franquicias. Desde 1997 es propietario y dirige una serie de restaurantes en el Reino Unido. Desde 2005 invierte en el

	mercado inmobiliario.
Romana Sadurska	Cuenta con una experiencia de más de treinta años de experiencia en diferentes puestos vinculados al sector jurídico. Durante más de quince años fue socia y secretaria general de la firma de abogados española Uría Menéndez, y también dirigió la oficina del mencionado despacho de Europa Central y Oriental. Actualmente es Vicepresidenta Ejecutiva de la Fundación Profesor Uría, y ocupa cargos de administrador del Aspen Institute Spain, es miembro del Consejo Asesor Internacional del Instituto de Empresa y del Consejo Asesor de Uría Menéndez. También es miembro honorario de la Academia Polaca de Gastronomía.
Emilio Fullaondo Botella	Ha ocupado puestos de alta dirección durante más de veintitrés años en la industria cervecera, liderando distintos departamentos vinculados al área financiera del grupo cervecero mexicano Grupo Modelo, incluyendo el puesto de Chief Financial Officer por un periodo de cuatro años y posteriormente en la empresa belga AB InBev tras la adquisición por esta de Grupo Modelo como Chief People Officer para Middle Americas hasta su renuncia en enero de 2019. Es también consejero independiente de la sociedad Restaurant Brands, que cotiza en la New Zealand Stock Exchange (NZX) y la Australian Securities Exchange (ASX).

Número total de consejeros independientes	4
% sobre el total del consejo	57,14

Indique si algún consejero calificado como independiente percibe de la sociedad, o de su mismo grupo, cualquier cantidad o beneficio por un concepto distinto de la remuneración de consejero, o mantiene o ha mantenido, durante el último ejercicio, una relación de negocios con la sociedad o con cualquier sociedad de su grupo, ya sea en nombre propio o como accionista significativo, consejero o alto directivo de una entidad que mantenga o hubiera mantenido dicha relación.

En su caso, se incluirá una declaración motivada del consejo sobre las razones por las que considera que dicho consejero puede desempeñar sus funciones en calidad de consejero independiente.

Nombre o denominación del consejero	Descripción de la relación	Declaración motivada

OTROS CONSEJEROS EXTERNOS

Se identificará a los otros consejeros externos y se detallarán los motivos por los que no se puedan considerar dominicales o independientes y sus vínculos, ya sea con la sociedad, sus directivos, o sus accionistas:

Nombre o denominación social del consejero	Motivos	Sociedad, directivo o accionista con el que mantiene el vínculo	Perfil

Número total de otros consejeros externos	
% sobre el total del consejo	

Indique las variaciones que, en su caso, se hayan producido durante el periodo en la categoría de cada consejero:

Nombre o denominación social del consejero	Fecha del cambio	Categoría anterior	Categoría actual

C.1.4 Complete el siguiente cuadro con la información relativa al número de consejeras al cierre de los últimos 4 ejercicios, así como la categoría de tales consejeras:

	Número de consejeras				% sobre el total de consejeros de cada categoría			
	Ejercicio t	Ejercicio t-1	Ejercicio t-2	Ejercicio t-3	Ejercicio t	Ejercicio t-1	Ejercicio t-2	Ejercicio t-3
Ejecutivas	0	0	N/A	N/A	0,00%	0,00%	N/A	N/A
Dominicales	0	0	N/A	N/A	0,00%	0,00%	N/A	N/A
Independientes	1	0	N/A	N/A	14,29%	0,00%	N/A	N/A
Otras externas	0	0	N/A	N/A	0,00%	0,00%	N/A	N/A
Total:	1	0	N/A	N/A	14,29%	0,00%	N/A	N/A

Observaciones
Información proporcionada a partir del traslado del domicilio de AmRest de Polonia a España en marzo de 2018. Con anterioridad la Sociedad no tenía un Consejo de Administración, sino un sistema de administración dual formado por un Supervisory Board y un Management Board.

C.1.5 Indique si la sociedad cuenta con políticas de diversidad en relación con el consejo de administración de la empresa por lo que respecta a cuestiones como, por ejemplo, la edad, el género, la discapacidad, o la formación y experiencia profesionales. Las entidades pequeñas y medianas, de acuerdo con la definición contenida en la Ley de Auditoría de Cuentas, tendrán que informar, como mínimo, de la política que tengan establecida en relación con la diversidad de género.

Sí ☒ No ☐ Políticas parciales ☐

En caso afirmativo, describa estas políticas de diversidad, sus objetivos, las medidas y la forma en que se ha aplicado y sus resultados en el ejercicio. También se deberán indicar las medidas concretas adoptadas por el

consejo de administración y la comisión de nombramientos y retribuciones para conseguir una presencia equilibrada y diversa de consejeros.

En caso de que la sociedad no aplique una política de diversidad, explique las razones por las cuales no lo hace.

Descripción de las políticas, objetivos, medidas y forma en que se han aplicado, así como los resultados obtenidos
La gestión de la diversidad en AmRest se basa en comprender las diferencias de las personas dentro de la organización y en desarrollar políticas y programas que generen una atmósfera de respeto y que permitan utilizar esas diferencias para el bien de la organización. En AmRest se identifican tres dimensiones de diversidad: (i) primaria, en función de la raza, nacionalidad, grupo étnico, genero, edad, orientación sexual y discapacidad; (ii) secundaria, según el nivel de estudios, lugar de residencia, situación familiar, etc; (iii) organizacional, según la experiencia profesional, posición, industria, etc. Entre las medidas utilizadas destacan: (i) la construcción de equipos diversos en términos de género y edad; (ii) promover comportamientos de respeto a la diversidad, fomentando el desarrollo de caridad; (iii) la formación a directivos en el ámbito de la cooperación con las personas con discapacidad; (iv) el apoyo a la conciliación personal y profesional; (v) la lucha activa contra la discriminación y el acoso en el lugar de trabajo mediante el uso de la plataforma Speak Openly, auditorías por parte de Recursos Humanos, reuniones con los empleados, etc; (vi) construir una cultura de empresa basada en valores fundamentales; y (vii) garantizar la igualdad en el acceso a prestaciones y a reuniones con empleados. Asimismo, AmRest cuenta con un Código Ético junto con Comisiones de Ética, una plataforma de e-learning con acceso a cursos de formación sobre antidiscriminación, sexualidad acoso y mobbing en el lugar de trabajo, y con procedimientos relativos al empleo de personas con discapacidad en la organización. En lo que se refiere a las medidas concretas adoptadas por el Consejo de Administración y la Comisión de Nombramientos y Retribuciones para conseguir una presencia equilibrada y diversa de consejeros, cabe remitirse a los próximos apartados en los que se detalla la política de selección de consejeros.

C.1.6 Explique las medidas que, en su caso, hubiese convenido la comisión de nombramientos para que los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras, y que la compañía busque deliberadamente e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado y que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres:

Explicación de las medidas
La selección y nombramiento de consejeros se realiza atendiendo a las necesidades de la sociedad y al cumplimiento de los requisitos que se prevén en la Política de Selección de Consejeros de AmRest. El Consejo de Administración y la Comisión de Nombramientos buscan candidatos que fomenten la diversidad de conocimientos, habilidades, experiencias y género en la sociedad, basándose fundamentalmente en que los elegidos sean personas con experiencia, competencia y méritos profesionales, y que su conducta y formación estén alineados con los valores de AmRest, pudiendo incluir entre los potenciales candidatos tanto a hombres como mujeres que cumplan con los requisitos anteriormente mencionados. El Consejo nombró en mayo de 2019 a D.ª Romana Sadurska por cooptación para cubrir una de las vacantes surgidas tras la dimisión de los consejeros D. Henry McGovern y D. Steve Winegar.

Cuando a pesar de las medidas que, en su caso, se hayan adoptado, sea escaso o nulo el número de consejeras, explique los motivos que lo justifiquen:

Explicación de los motivos

C.1.7 Explique las conclusiones de la comisión de nombramientos sobre la verificación del

cumplimiento de la política de selección de consejeros. Y en particular, sobre cómo dicha política está promoviendo el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración.

La Política de Selección de Consejeros de AmRest prevé expresamente que se realizarán todos los esfuerzos posibles para que, en el plazo de cinco años desde la aprobación de dicha política (diciembre de 2018), el número de consejeras represente, al menos, el 30% de los miembros del Consejo. La Sociedad promoverá en los procesos de selección y renovación de consejeros la presencia de candidatas al cargo. En observancia de dicho compromiso, en mayo de 2019 se nombró a la primera consejera de AmRest, D.ª Romana Sadurska.

C.1.8 Explique, en su caso, las razones por las cuales se han nombrado consejeros dominicales a instancia de accionistas cuya participación accionarial es inferior al 3% del capital:

Nombre o denominación social del accionista	Justificación

Indique si no se han atendido peticiones formales de presencia en el consejo procedentes de accionistas cuya participación accionarial es igual o superior a la de otros a cuya instancia se hubieran designado consejeros dominicales. En su caso, explique las razones por las que no se hayan atendido:

Sí ☐ No ☒

Nombre o denominación social del accionista	Explicación

C.1.9 Indique, en el caso de que existan, los poderes y las facultades delegadas por el consejo de administración en consejeros o en comisiones del consejo:

Nombre o denominación social del consejero o comisión	Breve descripción
COMISIÓN EJECUTIVA	La Comisión Ejecutiva tiene delegadas todas las facultades del Consejo, salvo las indelegables de acuerdo con la ley, los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo.

C.1.10 Identifique, en su caso, a los miembros del consejo que asuman cargos de administradores, representantes de administradores o directivos en otras sociedades que formen parte del grupo de la sociedad cotizada:

Nombre o denominación social del consejero	Denominación social de la entidad del grupo	Cargo	¿Tiene funciones ejecutivas?

C.1.11 Detalle, en su caso, los consejeros o representantes de consejeros personas jurídicas de su sociedad, que sean miembros del consejo de administración o representantes de consejeros personas jurídicas de otras entidades cotizadas en mercados oficiales de valores distintas de su grupo, que hayan sido comunicadas a la sociedad:

Nombre o denominación social del consejero	Denominación social de la entidad cotizada	Cargo
Carlos Fernández González	Inmobiliaria Colonial Socimi, S.A.	Consejero
Carlos Fernández González	Restaurant Brands New Zealand Limited.	Consejero
José Parés Gutiérrez	Restaurant Brands New Zealand Limited.	Presidente del Consejo
Luis Miguel Álvarez Pérez	Restaurant Brands New Zealand Limited.	Consejero

C.1.12 Indique y, en su caso explique, si la sociedad ha establecido reglas sobre el número máximo de consejos de sociedades de los que puedan formar parte sus consejeros, identificando, en su caso, dónde se regula:

Sí ☒ No ☐

Explicación de las reglas e identificación del documento donde se regula
De acuerdo con lo previsto en el artículo 22 del Reglamento del Consejo de Administración de AmRest, el consejero no podrá formar parte de más de cuatro consejos de administración de otras sociedades cotizadas. Se computarán como un solo consejo todos los consejos de sociedades que formen parte del mismo grupo, así como aquellos de los que se forme parte en calidad de consejero dominical propuesto por alguna sociedad de este grupo, aunque la participación en el capital de la sociedad o su grado de control no permita considerarla como integrante del grupo. Con carácter excepcional y por razones debidamente justificadas, el Consejo de AmRest podrá dispensar al consejero de esta prohibición. Asimismo, el consejero deberá informar a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones de los cambios significativos en su situación profesional, y de los que afecten al carácter o condición en cuya virtud hubiera sido designado como consejero.

C.1.13 Indique los importes de los conceptos relativos a la remuneración global del consejo de administración siguientes:

Remuneración devengada en el ejercicio a favor del consejo de administración (miles de euros)	16.716
Importe de los derechos acumulados por los consejeros actuales en materia de pensiones (miles de euros)	0
Importe de los derechos acumulados por los consejeros antiguos en materia de pensiones (miles de euros)	0

Observaciones
Simultáneamente a la presentación de su dimisión, en marzo de 2019, el Sr. McGovern ejerció la totalidad de sus opciones bajo planes de remuneración de AmRest; dichas opciones fueron liquidadas por un importe de 15.460 miles euros.

C.1.14 Identifique a los miembros de la alta dirección que no sean a su vez consejeros ejecutivos, e indique la remuneración total devengada a su favor durante el ejercicio:

Nombre o denominación social	Cargo/s
D. Mark Chandler	Chief Executive Officer
D. Olgierd Danielewicz	Chief Operations Officer
Dña. María Elena Pato-Castel Tadeo	Equity Brands President
Dña. Oksana Staniszewska	Chief People Officer
D. Jerzy Tymofiejew	Chief Development Officer
D. Eduardo Zamarripa	Chief Financial Officer
D. Peter Kaineder	Chief Strategy Officer
D. Adam Sawicki	Chief Digital Officer
D. Robert Zuk	Chief Information Officer
D. Ramanurup Sen	Food Services President

Remuneración total alta dirección (en miles de euros)	10.476

Observaciones
D. Adam Sawicki dejó de pertenecer al Grupo AmRest en agosto de 2019.

C.1.15 Indique si se ha producido durante el ejercicio alguna modificación en el reglamento del consejo:

Sí ☒ No ☐

Descripción modificaciones
El 30 de julio de 2019 se modificó el Reglamento del Consejo de Administración para regular la Comisión de Salud y Seguridad de nueva creación.

C.1.16 Indique los procedimientos de selección, nombramiento, reelección y remoción de los consejeros. Detalle los órganos competentes, los trámites a seguir y los criterios a emplear en cada uno de los procedimientos.

De acuerdo con el artículo 14 de los Estatutos Sociales de AmRest y con el artículo 7 del Reglamento de la Junta General, corresponde a ésta el nombramiento y separación de consejeros, así como la ratificación de los consejeros designados por cooptación. No obstante, corresponde al Consejo de Administración, de acuerdo con el artículo 6 de su Reglamento, el nombramiento de consejeros, en caso de vacantes, hasta que se reúna la siguiente Junta General.

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones evalúa las competencias, conocimientos y experiencias necesarios en el Consejo de Administración. A estos efectos, la comisión se encarga de definir las funciones

y aptitudes necesarias en los candidatos que deban cubrir cada vacante, y de evaluar el tiempo y dedicación precisos para que puedan desempeñar eficazmente su contenido.

La CNyR eleva al Consejo las propuestas de nombramientos de consejeros independientes y de los restantes consejeros para su designación por cooptación, para su sometimiento a la decisión de la Junta, así como las propuestas para la reelección o separación de dichos consejeros. Asimismo, la Comisión deberá informar al Consejo de Administración sobre el nombramiento, reelección y destitución de los cargos internos del Consejo.

Las propuestas de nombramiento, ratificación o reelección de consejeros que el Consejo de Administración someta a la Junta General de Accionistas deberán ir precedidas del correspondiente informe elaborado por la Comisión de Nombramientos y Retribuciones para el nombramiento del resto de consejeros no independientes. Para la reelección y ratificación de consejeros, se evaluará la calidad del trabajo y la dedicación del consejero en cuestión durante su mandato.

La duración del cargo como consejero será de cuatro años, y podrán ser reelegidos para el cargo, una o varias veces, por períodos de igual duración máxima. Vencido el plazo, el nombramiento caducará cuando se haya celebrado la siguiente Junta General o haya transcurrido el término legal para la celebración de la Junta que deba resolver la aprobación de las cuentas del ejercicio anterior.

C.1.17 Explique en qué medida la evaluación anual del consejo ha dado lugar a cambios importantes en su organización interna y sobre los procedimientos aplicables a sus actividades:

Descripción modificaciones
De acuerdo con su evaluación del ejercicio 2018, en 2019 el Consejo de Administración ha creado la Comisión de Salud y Seguridad, ha aumentado la eficiencia de sus reuniones sirviéndose de la Comisión Ejecutiva para atender cuestiones de urgencia y ha incrementado la diversidad de género en el seno del Consejo y el porcentaje de consejeros independientes.

Describa el proceso de evaluación y las áreas evaluadas que ha realizado el consejo de administración auxiliado, en su caso, por un consultor externo, respecto del funcionamiento y la composición del consejo y de sus comisiones y cualquier otra área o aspecto que haya sido objeto de evaluación.

Descripción proceso de evaluación y áreas evaluadas
El Consejo ha evaluado su funcionamiento en el ejercicio 2019 en su reunión celebrada en febrero de 2020. La evaluación del Consejo ha consistido en el análisis de los siguientes aspectos: (i) la calidad y eficiencia de su funcionamiento; (ii) el desempeño de sus funciones por el presidente del Consejo y el primer ejecutivo; (iii) el funcionamiento y composición de sus comisiones; y (iv) la diversidad en la composición y competencias del Consejo y el desempeño y aportación de cada consejero. No se contó con el asesoramiento de consultor externo. Las conclusiones se incluyeron en un informe aprobado por el Consejo que, entre otros aspectos, analizó la estructura y composición del Consejo, su eficiencia y funcionamiento internos y su relación con el equipo de alta dirección; el desempeño de las funciones del Consejo y sus Comisiones; y mejoras y recomendaciones para el siguiente ejercicio.

C.1.18 Desglose, en aquellos ejercicios en los que la evaluación haya sido auxiliada por un consultor externo, las relaciones de negocio que el consultor o cualquier sociedad de su grupo mantengan con la sociedad o cualquier sociedad de su grupo.

N.A.

C.1.19 Indique los supuestos en los que están obligados a dimitir los consejeros.

De acuerdo con el artículo 25 de los Estatutos y con el artículo 11 del Reglamento del Consejo de Administración, los consejeros deberán poner su cargo a disposición del Consejo de Administración y formalizar, si este lo considera conveniente, la correspondiente dimisión en los siguientes casos: (a) cuando cesen en los puestos ejecutivos a los que estuviere asociado su nombramiento como consejero; (b) cuando se vean incursos en alguno de los supuestos de incompatibilidad o prohibición legalmente previstos; (c) cuando hayan infringido gravemente sus obligaciones como consejeros; o (d) cuando su permanencia en el Consejo pueda poner en riesgo los intereses de la Sociedad o afectar negativamente al crédito y reputación de la misma o cuando desaparezcan las razones por las que fueron nombrados (por ejemplo, cuando un consejero dominical se deshace de, o reduce, su participación en la Sociedad).

C.1.20 ¿Se exigen mayorías reforzadas, distintas de las legales, en algún tipo de decisión?:

Sí ☐ No ☒

En su caso, describa las diferencias.

Descripción de las diferencias

C.1.21 Explique si existen requisitos específicos, distintos de los relativos a los consejeros, para ser nombrado presidente del consejo de administración.

Sí ☐ No ☒

Descripción de los requisitos

C.1.22 Indique si los estatutos o el reglamento del consejo establecen algún límite a la edad de los consejeros:

Sí ☐ No ☒

	Edad límite
Presidente	
Consejero delegado	
Consejero	

C.1.23 Indique si los estatutos o el reglamento del consejo establecen un mandato limitado u otros requisitos más estrictos adicionales a los previstos legalmente para los consejeros independientes, distinto al establecido en la normativa:

Sí ☐ No ☒

Requisitos adicionales y/o número máximo de ejercicios de mandato

C.1.24 Indique si los estatutos o el reglamento del consejo de administración establecen normas

específicas para la delegación del voto en el consejo de administración en favor de otros consejeros, la forma de hacerlo y, en particular, el número máximo de delegaciones que puede tener un consejero, así como si se ha establecido alguna limitación en cuanto a las categorías en que es posible delegar, más allá de las limitaciones impuestas por la legislación. En su caso, detalle dichas normas brevemente.

De conformidad con el artículo 13 del Reglamento del Consejo, los consejeros deben asistir personalmente a las sesiones que se celebren. Cuando no les sea posible podrán, para cada sesión y por cualquier medio escrito incluyendo el correo electrónico, delegar su representación en otro consejero, con las instrucciones que consideren oportunas. La delegación se comunicará al Presidente o al Secretario del Consejo. Un mismo consejero podrá tener varias delegaciones. Los consejeros no ejecutivos solo podrán delegar su representación en otro consejero no ejecutivo.

C.1.25 Indique el número de reuniones que ha mantenido el consejo de administración durante el ejercicio. Asimismo, señale, en su caso, las veces que se ha reunido el consejo sin la asistencia de su presidente. En el cómputo se considerarán asistencias las representaciones realizadas con instrucciones específicas.

Número de reuniones del consejo	12
Número de reuniones del consejo sin la asistencia del presidente	0

Observaciones
El consejero coordinador ha asistido a todas las reuniones. Desde mayo de 2019, en el Consejo no hay ningún consejero ejecutivo.

Indíquese el número de reuniones mantenidas por el consejero coordinador con el resto de consejeros, sin asistencia ni representación de ningún consejero ejecutivo:

Número de reuniones	8

Indique el número de reuniones que han mantenido en el ejercicio las distintas comisiones del consejo:

Número de reuniones de la comisión ejecutiva	10
Número de reuniones de la comisión de auditoría	6
Número de reuniones de la comisión de nombramientos y retribuciones	10
Número de reuniones de la comisión de nombramientos	N.A.
Número de reuniones de la comisión de retribuciones	N.A.
Número de reuniones de la comisión de Salud y Seguridad	2

Observaciones

C.1.26 Indique el número de reuniones que ha mantenido el consejo de administración durante el ejercicio y los datos sobre asistencia de sus miembros:

Número de reuniones con la asistencia presencial de al menos el 80% de los consejeros	11
% de asistencia presencial sobre el total de votos durante el ejercicio	92%
Número de reuniones con la asistencia presencial, o representaciones realizadas con instrucciones específicas, de todos los consejeros	12
% de votos emitidos con asistencia presencial y representaciones realizadas con instrucciones específicas, sobre el total de votos durante el ejercicio	100%

C.1.27 Indique si están previamente certificadas las cuentas anuales individuales y consolidadas que se presentan al consejo para su formulación:

Sí ☐ No ☒

Identifique, en su caso, a la/s persona/s que ha/han certificado las cuentas anuales individuales y consolidadas de la sociedad, para su formulación por el consejo:

Nombre	Cargo

C.1.28 Explique, si los hubiera, los mecanismos establecidos por el consejo de administración para evitar que las cuentas individuales y consolidadas por él formuladas se presenten en la junta general con salvedades en el informe de auditoría.

El Artículo 19 del Reglamento del Consejo y el artículo 5 del Reglamento de la Comisión de Auditoría establecen que le corresponde a la Comisión de Auditoría, entre otras funciones, (i) informar sobre el resultado de la auditoría explicando cómo esta ha contribuido a la integridad de la información financiera y la función que la comisión ha desempeñado en ese proceso; y (ii) supervisar la eficacia del control interno de la sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, así como discutir con el auditor de cuentas las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría, todo ello sin quebrantar su independencia. A tales efectos, y en su caso, podrán presentar recomendaciones o propuestas al Consejo de Administración y el correspondiente plazo para su seguimiento.

Además, el artículo 9 del Reglamento de la Comisión de Auditoría recoge que la comisión tendrá la obligación de revisar el contenido de los informes de auditoría y, en su caso, de los informes de revisión limitada de las cuentas intermedias, así como otros informes preceptivos que deban elaborar los auditores con carácter previo a su emisión, a fin de evitar la formulación de informes con salvedades, procurando que el Consejo de Administración presente las cuentas a la Junta General de Accionistas en un informe de auditoría sin salvedades y sin reservas y, en su caso, en los supuestos excepcionales en que se emita un informe con salvedades, que tanto el Presidente de la Comisión como los auditores expliquen con claridad a los accionistas el contenido y alcance de dichas reservas y salvedades.

C.1.29 ¿El secretario del consejo tiene la condición de consejero?

Sí ☐ No ☒

Si el secretario no tiene la condición de consejero complete el siguiente cuadro:

Nombre o denominación social del secretario	Representante
Eduardo Rodríguez-Rovira	

C.1.30 Indique los mecanismos concretos establecidos por la sociedad para preservar la independencia de los auditores externos, así como, si los hubiera, los mecanismos para preservar la independencia de los analistas financieros, de los bancos de inversión y de las agencias de calificación, incluyendo cómo se han implementado en la práctica las previsiones legales.

Le corresponde a la Comisión de Auditoría, según el Reglamento del Consejo, proponer al mismo las propuestas de selección, nombramiento y reelección y sustitución del auditor de cuentas, responsabilizándose del proceso de designación del auditor de cuentas, así como sus condiciones de contratación, el alcance de su mandato profesional y, en su caso, la revocación o no renovación de su nombramiento. De acuerdo con el artículo 19 del Reglamento del Consejo, le corresponde igualmente a la Comisión de Autoría establecer las oportunas relaciones con el auditor externo para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan suponer una amenaza para su independencia, y cualesquiera otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la auditoría de cuentas y, cuando proceda, la autorización de los servicios distintos de los prohibidos en la normativa de auditoría de cuentas, así como aquellas otras comunicaciones previstas en estas normas.

En todo caso, la Comisión de Auditoría deberá recibir anualmente del auditor de cuentas la confirmación escrita de su independencia frente a la entidad o entidades vinculadas directa o indirectamente, así como la información de los servicios adicionales de cualquier clase prestados a dichas entidades y los correspondientes honorarios percibidos de estas entidades por el citado auditor, o por las personas o entidades vinculadas a éste de acuerdo con lo dispuesto en la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas.

Asimismo, la Comisión de Auditoría emitirá anualmente, con carácter previo a la emisión del informe de auditoría de cuentas, un informe en el que se expresará una opinión sobre si la independencia del auditor de cuentas resulta comprometida. Este informe deberá contener, en todo caso, la valoración motivada de la prestación de todos y cada uno de los servicios adicionales a que hace referencia el párrafo anterior, individualmente considerados y en su conjunto, distintos de la auditoría legal y en relación con el régimen de independencia o con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas.

C.1.31 Indique si durante el ejercicio la Sociedad ha cambiado de auditor externo. En su caso identifique al auditor entrante y saliente:

Sí ☐ No ☒

Auditor saliente	Auditor entrante

En el caso de que hubieran existido desacuerdos con el auditor saliente, explique el contenido de los mismos:

Sí ☐ No ☒

Explicación de los desacuerdos

C.1.32 Indique si la firma de auditoría realiza otros trabajos para la sociedad y/o su grupo distintos de los de auditoría y en ese caso declare el importe de los honorarios recibidos por dichos trabajos y el porcentaje que supone sobre los honorarios facturados a la sociedad y/o su grupo:

Sí ☒ No ☐

	Sociedad	Sociedades del Grupo	Total
Importe de otros trabajos distintos de los de auditoría (miles de euros)	39.9	2.4	42.3
Importe trabajos distintos de los de auditoría / Importe trabajos de auditoría (en %)	14%	0%	4%

C.1.33 Indique si el informe de auditoría de las cuentas anuales del ejercicio anterior presenta reservas o salvedades. En su caso, indique las razones dadas a los accionistas en la Junta General por el presidente de la comisión de auditoría para explicar el contenido y alcance de dichas reservas o salvedades.

Sí ☐ No ☒

Explicación de las razones

C.1.34 Indique el número de ejercicios que la firma actual de auditoría lleva de forma ininterrumpida realizando la auditoría de las cuentas anuales individuales y/o consolidadas de la sociedad. Asimismo, indique el porcentaje que representa el número de ejercicios auditados por la actual firma de auditoría sobre el número total de ejercicios en los que las cuentas anuales han sido auditadas:

	Individuales	Consolidadas
Número de ejercicios ininterrumpidos	2	2

	Individuales	Consolidadas
Nº de ejercicios auditados por la firma actual de auditoría / Nº de ejercicios que la sociedad o su grupo han sido auditados (en %)	100%	100%

Observaciones
Para realizar este cómputo, se ha tenido en cuenta el período desde que la sociedad tiene su domicilio social en España. KPMG PL auditó a AmRest Holdings, SE cuando tenía su sede en los Países Bajos y en Polonia. En ese caso, el porcentaje del número de años auditados por KPMG sobre el número total de ejercicios en los que las cuentas anuales han sido auditadas es del 20% (individual) y del 37% (consolidado).

C.1.35 Indique y, en su caso detalle, si existe un procedimiento para que los consejeros puedan contar con la información necesaria para preparar las reuniones de los órganos de administración con tiempo suficiente:

Sí ☒ No ☐

Detalle el procedimiento
El Reglamento del Consejo de Administración prevé en el artículo 25 el derecho de asesoramiento e información de los Consejeros, de manera que estos tendrán acceso a todos los servicios de la Sociedad y podrán recabar, con las más amplias facultades, la información y asesoramiento que precisen para el cumplimiento de sus funciones. El derecho de información se extiende a las sociedades filiales, sean nacionales o extranjeras, y se canalizará a través del Presidente o del Secretario del Consejo de Administración, quienes atenderán las solicitudes del consejero, facilitándole directamente la información, ofreciéndoles los interlocutores apropiados o arbitrando cuantas medidas sean necesarias para el examen solicitado. Los consejeros tendrán, además, la facultad de proponer al Consejo de Administración, por mayoría, la contratación con cargo a la Sociedad de asesores legales, contables, técnicos, financieros, comerciales o de cualquier índole que consideren necesarios para los intereses de la Sociedad, con el fin de auxiliarlos en el ejercicio de sus funciones cuando se trate de problemas concretos de cierto relieve y complejidad ligados al ejercicio de su cargo. La propuesta deberá ser comunicada al Presidente de la Sociedad a través del Secretario del Consejo. El Consejo de Administración podrá vetar su aprobación en consideración tanto a su innecesaridad para el desempeño de las funciones encomendadas, cuanto a su cuantía (desproporcionada en relación con la importancia del problema y los activos e ingresos de la Sociedad) cuanto, finalmente, a la posibilidad de que dicha asistencia técnica sea prestada adecuadamente por expertos y técnicos de la propia Sociedad.

C.1.36 Indique y, en su caso detalle, si la sociedad ha establecido reglas que obliguen a los consejeros a informar y, en su caso, dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito y reputación de la sociedad:

Sí ☒ No ☐

Explique las reglas
Tal y como se recoge en los Estatutos Sociales y en el Reglamento del Consejo, entre los casos en los que los consejeros deberán poner su cargo a disposición del Consejo y, en su caso, a presentar la correspondiente dimisión, se encuentra el supuesto en que su permanencia en el Consejo pueda poner en riesgo los intereses de la Sociedad o afectar negativamente al crédito y reputación de la misma o cuando desaparezcan las razones por las que fueron nombrados (por ejemplo cuando un consejero dominical se deshace de, o reduce, su participación en la Sociedad).

C.1.37 Indique si algún miembro del consejo de administración ha informado a la sociedad que ha resultado procesado o se ha dictado contra él auto de apertura de juicio oral, por alguno de los delitos señalados en el artículo 213 de la Ley de Sociedades de Capital:

Sí ☐ No ☒

Nombre del consejero	Causa Penal	Observaciones

Indique si el consejo de administración ha analizado el caso. Si la respuesta es afirmativa explique de forma razonada la decisión tomada sobre si procede o no que el consejero continúe en su cargo o, en su caso, exponga las actuaciones realizadas por el consejo de administración hasta la fecha del presente informe o que tenga previsto realizar.

Sí ☐ No ☐

Decisión tomada / actuación realizada	Explicación razonada

C.1.38 Detalle los acuerdos significativos que haya celebrado la sociedad y que entren en vigor, sean modificados o concluyan en caso de cambio de control de la sociedad a raíz de una oferta pública de adquisición, y sus efectos.

La emisión de deuda Schuldscheindarlehen („SSD") por un valor total de EUR 101 millones realizada en 2017 incluye una cláusula sobre cambio de control.

C.1.39 Identifique de forma individualizada, cuando se refiera a consejeros, y de forma agregada en el resto de casos e indique, de forma detallada, los acuerdos entre la sociedad y sus cargos de administración y dirección o empleados que dispongan indemnizaciones, cláusulas de garantía o blindaje, cuando éstos dimitan o sean despedidos de forma improcedente o si la relación contractual llega a su fin con motivo de una oferta pública de adquisición u otro tipo de operaciones.

Número de beneficiarios	**0**
Tipo de beneficiario	**Descripción del acuerdo**
Altos Directivos (no consejeros) y empleados	Determinados altos directivos y empleados tienen en sus contratos cláusulas de indemnización que en caso de terminación prevén pagos superiores a los previstos en la legislación laboral aplicable. El monto se determina caso por caso, teniendo en cuenta la antigüedad, la función y el posible impacto en los negocios de la Sociedad en caso de terminación. En cualquier caso, las indemnizaciones por despido no superan un máximo de dos veces el salario anual.

Indique si más allá de en los supuestos previstos por la normativa estos contratos han de ser comunicados y/o aprobados por los órganos de la sociedad o de su grupo. En caso positivo, especifique los procedimientos, supuestos previstos y la naturaleza de los órganos responsables de su aprobación o de realizar la comunicación:

	Consejo de administración	**Junta general**
Órgano que autoriza las cláusulas	X	

	Sí	**No**
¿Se informa a la junta general sobre las cláusulas?		X

C.2 Comisiones del consejo de administración

C.2.1 Detalle todas las comisiones del consejo de administración, sus miembros y la proporción de consejeros ejecutivos, dominicales, independientes y otros externos que las integran:

COMISIÓN EJECUTIVA

Nombre	**Cargo**	**Categoría**
José Parés Gutiérrez	Presidente	Dominical

Luis Miguel Álvarez Pérez	Vocal	Dominical
Pablo Castilla Reparaz	Vocal	Independiente

% de consejeros ejecutivos	0,00%
% de consejeros dominicales	66,66%
% de consejeros independientes	33,33%
% de otros externos	0,00%

Explique las funciones que tiene delegadas o atribuidas esta comisión distintas a las que ya hayan sido descritas en el apartado C.1.10, y describa los procedimientos y reglas de organización y funcionamiento de la misma. Para cada una de estas funciones, señale sus actuaciones más importantes durante el ejercicio y cómo ha ejercido en la práctica cada una de las funciones que tiene atribuidas, ya sea en la ley, en los estatutos sociales u otros acuerdos societarios.

La regulación de la Comisión Ejecutiva se encuentra en el Reglamento del Consejo de Administración, concretamente en el artículo 18. La Comisión Ejecutiva estará compuesta por un mínimo de tres y un máximo de cinco consejeros, procurándose mantener una proporción semejante a la existente en el Consejo de Administración. La designación de los miembros de la Comisión Ejecutiva requerirá el voto favorable de al menos los dos tercios de los miembros del Consejo con nombramiento vigente. Actuará como Presidente el que lo sea del Consejo de Administración y desempeñará su Secretaría el Secretario del Consejo, que podrá ser asistido, en su caso, por el Vicesecretario.

Los miembros de la Comisión Ejecutiva cesarán cuando lo hagan en su condición de Consejero o cuando así lo acuerde el Consejo. Las vacantes que se produzcan serán cubiertas a la mayor brevedad por el Consejo de Administración.

La delegación permanente de facultades por parte del Consejo de Administración a favor de la Comisión Ejecutiva comprenderá todas las facultades del Consejo, salvo las indelegables de acuerdo con la Ley, los Estatutos Sociales y con el Reglamento del Consejo.

La Comisión Ejecutiva se reunirá cuantas veces la convoque el Presidente o lo soliciten la mayoría de sus miembros. El Secretario levantará acta de los acuerdos adoptados en la sesión, de los que se dará cuenta al siguiente pleno del Consejo de Administración y pondrá a disposición de los miembros del Consejo copia del acta de dicha sesión. Por último, cabe destacar que la Comisión Ejecutiva tiene atribuida la función de informar al Consejo de Administración de los asuntos y decisiones importantes adoptadas en sus sesiones.

COMISIÓN DE AUDITORÍA

Nombre	Cargo	Categoría
Emilio Fullaondo Botella	Presidente	Independiente
Pablo Castilla Reparaz	Vocal	Independiente
Mustafa Ogretici	Vocal	Independiente

% de consejeros dominicales	0,00%

% de consejeros independientes	100 %
% de otros externos	0,00%

Explique las funciones, incluyendo, en su caso, las adicionales a las previstas legalmente, que tiene atribuidas esta comisión, y describa los procedimientos y reglas de organización y funcionamiento de la misma. Para cada una de estas funciones, señale sus actuaciones más importantes durante el ejercicio y cómo ha ejercido en la práctica cada una de las funciones que tiene atribuidas, ya sea en la ley o en los estatutos u otros acuerdos sociales.

Las reglas de funcionamiento de la Comisión de Autoría de AmRest se regulan en el artículo 19 del Reglamento del Consejo y en su propio Reglamento. La Comisión de Auditoría estará formada por un mínimo de tres y un máximo de cinco consejeros, y será presidida por quien de entre ellos determine el Consejo de Administración, siendo necesario que este cargo recaiga en un consejero independiente. Todos los miembros de la comisión serán nombrados por el Consejo de Administración y deberán ser consejeros no ejecutivos, la mayoría de los cuales, al menos, deberán ser consejeros independientes. Al menos uno de ellos será designado teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o en ambas. En su conjunto, los miembros de la Comisión de Auditoría tendrán los conocimientos técnicos pertinentes en relación con el sector de actividad al que pertenezca la entidad auditada.

El cargo de presidente de la Comisión de Auditoría tendrá una duración de cuatro años, no pudiendo ser reelegido hasta que haya transcurrido un plazo de, al menos, un año desde su cese.

Funciones básicas: (i) Informar, a través de su Presidente, en la Junta General sobre las cuestiones que en ella planteen los accionistas en materias de su competencia y, en todo caso, informar sobre el resultado de la auditoría explicando cómo esta ha contribuido a la integridad de la información financiera y la función que la comisión ha desempeñado en ese proceso; (ii) supervisar la eficacia del control interno de la Sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, así como discutir con el auditor de cuentas las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría, todo ello sin quebrantar su independencia. A tales efectos, y en su caso, podrán presentar recomendaciones o propuestas al Consejo de Administración y el correspondiente plazo para su seguimiento; (iii) supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva y presentar recomendaciones o propuestas al Consejo de Administración, dirigidas a salvaguardar su integridad; (iv) proponer al Consejo de Administración las propuestas de selección, nombramiento y reelección y sustitución del auditor de cuentas, responsabilizándose del proceso de designación del auditor de cuentas, así como sus condiciones de contratación, el alcance de su mandato profesional y, en su caso, la revocación o no renovación de su nombramiento; así como recabar regularmente de él información sobre el plan de auditoría y su ejecución, además de preservar su independencia en el ejercicio de sus funciones; (v) establecer las oportunas relaciones con el auditor externo para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan suponer una amenaza para su independencia, y cualesquiera otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la auditoría de cuentas y, cuando proceda, la autorización de los servicios distintos de los prohibidos en la normativa de auditoría de cuentas, así como aquellas otras comunicaciones previstas en estas normas; (vi) emitir anualmente, con carácter previo a la emisión del informe de auditoría de cuentas, un informe en el que se expresará una opinión sobre si la independencia del auditor de cuentas resulta comprometida. Este informe deberá contener, en todo caso, la valoración motivada de la prestación de todos y cada uno de los servicios adicionales a que hace referencia la letra anterior, individualmente considerados y en su conjunto, distintos de la auditoría legal y en relación con el régimen de independencia o con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas; (vii) informar, con carácter previo, al consejo de administración de la Sociedad sobre todas las materias previstas en la ley, en los Estatutos Sociales y en el Reglamento y, en particular, sobre: (a) la información financiera que la Sociedad deba hacer pública periódicamente; (b) la creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales; y (c) las operaciones con partes vinculadas.

En el Informe anual de la Comisión de Auditoría correspondiente al ejercicio 2019, que se pondrá a disposición de los accionistas en la página web de AmRest, se detallan las actuaciones más importantes llevadas a cabo por la comisión durante este ejercicio, que se resumen en: (i) la revisión de las cuentas anuales, individuales

y consolidadas, de la Sociedad correspondientes al ejercicio 2018 con carácter previo a su formulación por el Consejo de Administración; (ii) respecto a la auditoría externa, ha monitorizado las actuaciones de KPMG y servicios prestados, su razonabilidad y justificación, y la calidad de los servicios contratados; (iii) en relación con la auditoría interna, la Comisión de Auditoría ha impulsado un proyecto de revisión y actualización del mapa de riesgos de la Compañía, además de cumplir con todas aquellas funciones atribuidas en el Reglamento del Consejo y de la Comisión de Auditoría; (iv) ha velado por el cumplimiento del Reglamento Interno de Conducta en los Mercados de Valores, del Reglamento del Consejo de Administración y, en general, de las reglas de gobierno corporativo de la Sociedad durante el ejercicio 2019; (v) ha impulsado un proceso de mejora de los sistemas de consolidación de la Compañía; (vi) ha revisado las comunicaciones recibidas de la CNMV; y (vii) ha analizado y tomado conocimiento del saldo de la autocartera de la Sociedad y de las operaciones realizadas con acciones propias trimestralmente.

Identifique a los consejeros miembros de la comisión de auditoría que hayan sido designados teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o en ambas e informe sobre la fecha de nombramiento del Presidente de esta comisión en el cargo.

Nombre de los consejeros con experiencia	Emilio Fullaondo Botella / Pablo Castilla Reparaz / Mustafa Ogretici
Fecha de nombramiento del presidente en el cargo	14 de mayo de 2019

COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES

Nombre	Cargo	Categoría
Pablo Castilla Reparaz	Presidente	Independiente
Luis Miguel Álvarez Pérez	Vocal	Dominical
Romana Sadurska	Vocal	Independiente
Emilio Fullaondo Botella	Vocal	Independiente

% de consejeros dominicales	25,00 %
% de consejeros independientes	75,00 %
% de otros externos	0,00%

Explique las funciones, incluyendo, en su caso, las adicionales a las previstas legalmente, que tiene atribuidas esta comisión, y describa los procedimientos y reglas de organización y funcionamiento de la misma. Para cada una de estas funciones, señale sus actuaciones más importantes durante el ejercicio y cómo ha ejercido en la práctica cada una de las funciones que tiene atribuidas, ya sea en la ley o en los estatutos u otros acuerdos sociales.

Las reglas de organización y funcionamiento de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones ("CNyR") están recogidas en el artículo 20 del Reglamento del Consejo. Dichas reglas establecen que la CNyR estará formada por un mínimo de tres y un máximo de cinco consejeros, todos ellos con el carácter de no ejecutivos y, al menos dos de ellos, deberán ser consejeros independientes.

El Consejo de Administración de la Sociedad designará los miembros de esta comisión y, de forma especial,

a su Presidente, teniendo presentes los conocimientos, aptitudes y experiencia de los consejeros y los cometidos de la comisión. La CNyR designará de su seno un Presidente. El Presidente será un consejero independiente.

Funciones básicas: (i) evaluar las competencias, conocimientos y experiencia necesarios en el Consejo de Administración. A estos efectos, la comisión definirá las funciones y aptitudes necesarias en los candidatos que deban cubrir cada vacante y evaluará el tiempo y dedicación precisos para que puedan desempeñar eficazmente su cometido; (ii) elevar al Consejo de Administración las propuestas de nombramiento de consejeros independientes para su designación por cooptación, para su sometimiento a la decisión de la Junta General, así como las propuestas para la reelección o separación de dichos consejeros; (iii) informar las propuestas de nombramiento de los restantes consejeros para su designación por cooptación, para su sometimiento a la decisión de la Junta General, así como las propuestas para la reelección o separación de dichos consejeros; (iv) informar al Consejo de Administración sobre el nombramiento, reelección y destitución de los cargos internos del consejo de administración de la Sociedad; (v) informar las propuestas de nombramiento y separación de altos directivos (incluyendo a estos efectos los responsables de área y de marca) y las condiciones básicas de sus contratos; (vi) informar al Consejo sobre las cuestiones de diversidad de género y, en particular, velar para que los procedimientos de selección de consejeros y altos directivos no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de mujeres; (vii) proponer al Consejo de Administración: (a) la política de retribuciones de los consejeros y de los directores generales o de quienes desarrollen funciones de alta dirección bajo la dependencia directa del Consejo, de comisiones o de Consejeros Delegados; (b) la retribución individual de los consejeros ejecutivos y de las demás condiciones de los contratos, velando por su observancia; y (c) las condiciones básicas de los contratos de los altos directivos.

Asimismo, son funciones de la CNyR: (viii) analizar, formular y revisar periódicamente la política de remuneraciones aplicada a los consejeros ejecutivos y al equipo directivo, incluidos los sistemas retributivos con acciones y su aplicación, así como garantizar que sea proporcionada a la que se pague a los demás consejeros y miembros del equipo directivo y a otros miembros del personal de la Sociedad; (ix) velar por la observancia de la política retributiva establecida por la Sociedad; (x) examinar y organizar la sucesión del Presidente del Consejo de Administración y del primer ejecutivo de la Sociedad y, en su caso, formular propuestas al Consejo de Administración para que dicha sucesión se produzca de forma ordenada y planificada; (xi) informar a los accionistas del ejercicio de sus funciones, asistiendo para este fin a la junta general de accionistas; y (xii) asistir al Consejo en la elaboración del informe sobre la política de retribuciones de los consejeros y elevar al consejo cualesquiera otros informes sobre retribuciones previstos en el presente reglamento, verificando la información sobre remuneraciones de los consejeros y altos directivos contenida en los distintos documentos corporativos, incluido el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros.

Cabe por último destacar que la CNyR se reunirá cuantas veces sea necesario, a juicio de su Presidente, que deberá convocar una reunión siempre que se requiera la emisión de un informe o la adopción de propuestas y, en cualquier caso, siempre que resulte conveniente para el buen desarrollo de sus funciones.

COMISIÓN DE SALUD Y SEGURIDAD

Nombre	Cargo	Categoría
Mustafa Ogretici	Presidente	Independiente
José Parés Gutiérrez	Vocal	Dominical
Pablo Castilla Reparaz	Vocal	Independiente

% de consejeros ejecutivos	**0,00%**
% de consejeros dominicales	**33,00%**
% de consejeros independientes	**66,00%**

% de otros externos	**0,00%**

Observaciones

Explique las funciones que tiene atribuidas esta comisión, y describa los procedimientos y reglas de organización y funcionamiento de la misma. Para cada una de estas funciones, señale sus actuaciones más importantes durante el ejercicio y cómo ha ejercido en la práctica cada una de las funciones que tiene atribuidas ya sea en la ley o en los estatutos u otros acuerdos sociales.

La Comisión de Salud y Seguridad debe estar formada por un mínimo de tres y un máximo de cinco consejeros, todos ellos con el carácter de no ejecutivos y, al menos dos de ellos, deben ser consejeros independientes. El Presidente debe ser un consejero independiente. La Comisión de Salud y Seguridad quedará válidamente constituida cuando concurran, presentes o representados, la mayoría de sus miembros. Los acuerdos se adoptarán por mayoría de miembros concurrentes, presentes o representados.

Las competencias de la Comisión de Salud y Seguridad son: (i) revisar, supervisar y recomendar al Consejo el marco y las políticas de gestión de riesgos de salud y seguridad de la Sociedad; (ii) evaluar y asesorar al Consejo sobre las diversas estrategias para alcanzar los objetivos de salud y seguridad de la Sociedad; (iii) revisar y recomendar al Consejo los objetivos de desempeño en materia de salud y seguridad y evaluar el desempeño en relación con dichos objetivos; (iv) vigilar el cumplimiento por parte de la Sociedad tanto de sus políticas de salud y seguridad como de las leyes aplicables en materia de salud y seguridad; (v) garantizar que los sistemas utilizados para identificar y gestionar los riesgos de salud y seguridad de la Sociedad sean adecuados para los fines previstos y se apliquen de manera eficaz, se revisen periódicamente y se mejoren continuamente; (vi) la Comisión deberá asegurarse que el Consejo se mantiene informado y actualizado sobre las cuestiones relacionadas con los riesgos para la salud y la seguridad; (vii) garantizar que la Sociedad esté estructurada de manera eficaz para gestionar y prevenir los riesgos relacionados con la salud y la seguridad, lo que incluye contar con trabajadores capacitados, procedimientos de comunicación adecuados y documentación suficiente; (viii) examinar y asesorar al Consejo sobre la idoneidad de los recursos disponibles para el funcionamiento de los sistemas y programas de gestión de la salud y la seguridad de la Sociedad; y (ix) vigilar y supervisar todos los incidentes o asuntos relacionados con la salud y la seguridad, así como las medidas adoptadas por el Consejo para evitar su repetición.

La Comisión se constituyó en julio de 2019 y tuvo su primera reunión en diciembre de 2019. En esa reunión se aprobó el plan de trabajo para 2020 para acometer las tareas encomendadas.

C.2.2 Complete el siguiente cuadro con la información relativa al número de consejeras que integran las comisiones del consejo de administración al cierre de los últimos cuatro ejercicios:

	Número de consejeras			
	Ejercicio t	**Ejercicio t-1**	**Ejercicio t-2**	**Ejercicio t-3**
	Número %	**Número %**	**Número %**	**Número %**
Comisión ejecutiva	0,00%	0,00%	N.A.	N.A.
Comisión de auditoría	0,00%	0,00%	N.A.	N.A.
Comisión de nombramientos y retribuciones	25,00%	0,00%	N.A.	N.A.
Comisión de nombramientos	N.A	N.A.	N.A.	N.A.

Comisión de retribuciones	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Comisión de salud y seguridad	0,00%	N.A.	N.A.	N.A.

C.2.3 Indique, en su caso, la existencia de regulación de las comisiones del consejo, el lugar en que están disponibles para su consulta, y las modificaciones que se hayan realizado durante el ejercicio. A su vez, se indicará si de forma voluntaria se ha elaborado algún informe anual sobre las actividades de cada comisión.

La regulación correspondiente a las comisiones del consejo se recoge en los Estatutos Sociales y en el Reglamento del Consejo de Administración, que se encuentran disponibles en la página web www.amrest.eu. Asimismo, la Comisión de Auditoría cuenta con su propio reglamento interno.

La Sociedad, además, ha elaborado sendos informes de funcionamiento de las Comisiones de Auditoría y de Nombramientos y Retribuciones, los cuales se pondrán a disposición de los accionistas en la página web corporativa.

D. OPERACIONES VINCULADAS Y OPERACIONES INTRAGRUPO

D.1 Explique, en su caso, el procedimiento y órganos competentes para la aprobación de operaciones con partes vinculadas e intragrupo.

Conforme al artículo 19 del Reglamento del Consejo de Administración y al artículo 5 de su Reglamento, le corresponde a la Comisión de Auditoría informar al Consejo de Administración sobre las operaciones con partes vinculadas. Para la aprobación de las operaciones con partes vinculadas, el consejero deberá abstenerse de participar en la deliberación y votación de acuerdos o decisiones en la que él o una persona vinculada tenga un conflicto de intereses, directo o indirecto. Se excluirán de la anterior obligación los acuerdos o decisiones que le afecten en su condición de administrador, tales como su designación o revocación para cargos del Consejo de Administración y otros de análogo significado.

D.2 Detalle aquellas operaciones significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas entre la sociedad o entidades de su grupo, y los accionistas significativos de la sociedad:

Nombre o denominación social del accionista significativo	Nombre o denominación social de la sociedad o entidad de su grupo	Naturaleza de la relación	Tipo de la operación	Importe (miles de euros)

D.3 Detalle las operaciones significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas entre la sociedad o entidades de su grupo, y los administradores o directivos de la sociedad:

Nombre o denominación social de los administradores o	Nombre o denominación social	Vínculo	Naturaleza de la operación	Importe (miles de

directivos	de la parte vinculada			euros)
Henry McGovern	Metropolitan Properties Internatonal Sp. z o.o.	Entidad con vínculo estrecho a Henry McGovern	Alquiler de local para restaurante	164

Observaciones

D.4 Informe de las operaciones significativas realizadas por la sociedad con otras entidades pertenecientes al mismo grupo, siempre y cuando no se eliminen en el proceso de elaboración de estados financieros consolidados y no formen parte del tráfico habitual de la sociedad en cuanto a su objeto y condiciones.

En todo caso, se informará de cualquier operación intragrupo realizada con entidades establecidas en países o territorios que tengan la consideración de paraíso fiscal:

Denominación social de la entidad de su grupo	Breve descripción de la operación	Importe (miles de euros)

Observaciones

D.5 Detalle las operaciones significativas realizadas entre la sociedad o entidades de su grupo y con otras partes vinculadas, que no hayan sido informadas en los epígrafes anteriores.

Denominación social de la parte vinculada	Breve descripción de la operación	Importe (miles de euros)

D.6 Detalle los mecanismos establecidos para detectar, determinar y resolver los posibles conflictos de intereses entre la sociedad y/o su grupo, y sus consejeros, directivos o accionistas significativos.

El consejero deberá adoptar las medidas necesarias para evitar incurrir en situaciones en las que sus intereses, sean por cuenta propia o ajena, puedan entrar en conflicto con el interés social y con sus deberes para con la Sociedad.

El artículo 24 del Reglamento del Consejo de Administración establece que el consejero deberá comunicar al Consejo de Administración cualquier situación de conflicto, directo o indirecto, que él o personas vinculadas a él pudieran tener con el interés de la Sociedad. Se entiende por persona vinculada a los consejeros los siguientes: a) el cónyuge del administrador o las personas con análoga relación de afectividad; b) los

ascendientes, descendientes y hermanos del administrador o del cónyuge del administrador; c) los cónyuges de los ascendientes, de los descendientes y de los hermanos del administrador; y d) las sociedades en las que el administrador, por sí o por persona interpuesta, se encuentre en alguna de las situaciones contempladas en el apartado primero del artículo 42 del Código de Comercio. Respecto del administrador persona jurídica, se entenderán que son personas vinculadas las siguientes: a) los socios que se encuentren, respecto del administrador persona jurídica, en alguna de las situaciones contempladas en el apartado primero del artículo 42 del Código de Comercio; b) los administradores, de derecho o de hecho, los liquidadores, y los apoderados con poderes generales del administrador persona jurídica; c) las sociedades que formen parte del mismo grupo y sus socios; d) las personas que respecto del representante del administrador persona jurídica tengan la consideración de personas vinculadas a los administradores de conformidad con lo que se establece en el párrafo anterior.

Tal y como se recoge en dicho Reglamento en referencia al deber de lealtad, se impone a los consejeros la obligación de abstenerse de participar en la deliberación y votación de acuerdos o decisiones en la que él o una persona vinculada tenga un conflicto de intereses, directo o indirecto. Se excluirán de la anterior obligación los acuerdos o decisiones que le afecten en su condición de administrador, tales como su designación o revocación para cargos del Consejo de Administración y otros de análogo significado.

Se regula igualmente en el artículo 24 del Reglamento del Consejo la obligación del consejero de abstenerse de: (a) realizar transacciones con la Sociedad, excepto que se trate de operaciones ordinarias, hechas en condiciones estándar y de escasa relevancia, entendiendo por tales aquéllas cuya información no sea necesaria para expresar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la sociedad; (b) utilizar el nombre de la sociedad o invocar su condición de consejero para influir indebidamente en la realización de operaciones privadas; (c) hacer uso de los activos sociales, incluida la información confidencial de la sociedad, con fines privados; (d) aprovecharse de las oportunidades de negocio de la sociedad; (e) obtener ventajas o remuneraciones de terceros distintos de la sociedad y su grupo asociadas al desempeño de su cargo, salvo que se trate de atenciones de mera cortesía y (f) desarrollar actividades por cuenta propia o cuenta ajena que entrañen una competencia efectiva, sea actual o potencial, con la sociedad o que, de cualquier otro modo, le sitúen en un conflicto permanente con los intereses de la sociedad.

Además, la Sociedad aprobó el Procedimiento para Conflictos de Interés y Transacciones con Partes Relacionadas con Altos Directivos (el "Procedimiento") de AmRest Holdings, SE, estableciendo las reglas que deben seguirse en aquellas situaciones en las que existe un conflicto directo o indirecto de interés entre el de la Sociedad o cualquiera de las compañías pertenecientes al grupo del cual la Sociedad es entidad matriz, en el sentido establecido por la ley, y el interés de dichas personas o de otras personas que la Comisión de Auditoría y Control decida que deben quedar sujetos a las reglas sobre conflicto de intereses, o personas relacionadas con ellas, así como en las operaciones que dichas personas realicen con entidades del Grupo.

El Código de conducta empresarial (publicado en el sitio web corporativo del Grupo (www.amrest.eu) también regula este asunto en la sección 2.3.

El Departamento de Auditoría Interna revisa durante las reuniones mantenidas con los correspondientes departamentos, cualquier riesgo relacionado con conflictos de intereses potenciales o existentes. En caso de identificar tales riesgos, este departamento proporciona recomendaciones y planes de acción, que luego supervisa y verifica su implementación. Los informes de auditoría interna, incluidos los riesgos, las recomendaciones, los planes de acción y el estado de la supervisión y verificación de los planes de acción, se comunican a la Comisión de Auditoría y Control y a la Alta Dirección.

D.7 ¿Cotiza más de una sociedad del Grupo en España?

Sí ☐ No ☒

Identifique a las otras sociedades que cotizan en España y su relación con la sociedad:

Identidad y relación con otras sociedades cotizadas del grupo

Indique si han definido públicamente con precisión las respectivas áreas de actividad y eventuales relaciones

de negocio entre ellas, así como las de la otra sociedad cotizada con las demás empresas del grupo;

Sí ☐ No ☐

Defina las eventuales relaciones de negocio entre la sociedad matriz y la sociedad filial cotizada, y entre ésta y las demás empresas del grupo

Identifique los mecanismos previstos para resolver los eventuales conflictos de intereses entre la otra sociedad cotizada y las demás empresas del grupo:

Mecanismos para resolver los eventuales conflictos de interés

E. SISTEMAS DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS

E.1 Explique el alcance del Sistema de Control y Gestión de Riesgos de la sociedad, incluidos los de naturaleza fiscal.

AmRest tiene establecida una Política de gestión de riesgos que se aplica a todo el Grupo.

La Alta Dirección es responsable de identificar, analizar, evaluar, monitorear y abordar los riesgos en las áreas de sus responsabilidades.

La función de Auditoría Interna Global y Control Interno (GIA & IC - Global Internal Audit and Internal Control Function -) apoya a la Alta Dirección a realizar las tareas de auditoría planificadas de acuerdo con el Plan de Auditoría Anual y realizar tareas de auditoría ad-hoc.

La Alta Dirección es responsable de preparar los planes de acción que abordan los riesgos identificados por el GIA&IC. Este órgano monitorea, verifica e informa regularmente a la Comisión de Auditoría y Control y a la Alta Dirección, la implementación de los planes de acción establecidos.

El Departamento de Auditoría Interna actualiza el mapa de riesgos de AmRest de forma regular. Los objetivos del mapa de riesgos son:

• recopilar información completa y estructurada sobre los riesgos del Grupo (identificación);

• realizar la priorización de riesgos de entre los identificados (evaluación);

• mantener un mapa de riesgos actualizado e integrado.

El Mapa de Riesgos se comunica a la Alta Dirección de AmRest para su revisión y realización de planes de acción adecuados que aborden los riesgos identificados. Dicho Mapa de Riesgos se comunica a la Comisión de Auditoría y Control para su supervisión.

El Grupo cuenta también con una Política fiscal global que establece los principios de actuación en esta materia y son supervisados por el área fiscal del Grupo y, en última instancia, por la Comisión de Auditoría y Control.

E.2 Identifique los órganos de la sociedad responsables de la elaboración y ejecución del Sistema de Control y Gestión de Riesgos, incluido el fiscal.

La Política de gestión de riesgos de AmRest describe la estructura de gestión de riesgos en AmRest, que incluye:
• Consejo de Administración: supervisión y revisión de la gestión de riesgos.

• Comisión de Auditoría y Control: supervisa la revisión periódica de las actividades de gestión de riesgos.
• Alta gerencia (CEO, CFO, COO, CPO, CIO, etc.): promueve la cultura de gestión de riesgos.
• Management: responsable de diseñar y ejecutar la estrategia de riesgos y los mecanismos de control que disminuyen el impacto negativo y / o la probabilidad de riesgos. Se asegura de que los empleados cumplan con la política de administración de riesgos y respalden una cultura donde los riesgos se puedan identificar, abordar y escalar.
• Departamento Global de Auditoría Interna y Control Interno: analiza y evalúa la gestión de riesgos, los controles internos y el gobierno corporativo y proporciona recomendaciones que apoyan la reducción de riesgos.
• Empleados: cumplimiento de las políticas y procedimientos de la gestión de riesgos.
De acuerdo con el Reglamento de la Comisión de Auditoría y Control, esta supervisa entre otros la eficacia del sistema de control interno de la Compañía, la auditoría interna y la gestión de riesgos. Para tales propósitos, la Comisión puede, si corresponde, presentar recomendaciones o mociones al Consejo de Administración, con el término pertinente para el seguimiento.
El área financiera, dirigida por el CFO, es responsable de la política fiscal del Grupo y de la implementación de su estrategia fiscal. La estrategia fiscal se revisa de forma continua como parte del ciclo de planificación financiera. La Comisión de Auditoría es responsable de supervisar todos los asuntos fiscales importantes. A las reuniones de la Comisión de Auditoría asisten regularmente empleados del Grupo de las áreas de auditoría interna, fiscal y planificación financiera, incluido el CFO.

E.3 Señale los principales riesgos, incluidos los fiscales y en la medida que sean significativos los derivados de la corrupción (entendidos estos últimos con el alcance del Real Decreto Ley 18/2017), que pueden afectar a la consecución de los objetivos de negocio.

El grupo AmRest está sujeto a varios riesgos inherentes en los diferentes mercados en los que opera.

1. Factores que quedan fuera del control del Grupo: oportunidades para encontrar y asegurar ubicaciones disponibles y adecuadas para restaurantes, la capacidad de obtener los permisos requeridos por los organismos relevantes, la posibilidad de retrasos en la apertura de nuevos restaurantes.

2. Dependencia del franquiciador. AmRest administra KFC, Pizza Hut, Burger King y Starbucks (en Rumania, Bulgaria, Alemania y Eslovaquia) como franquiciado, y por lo tanto, una serie de factores y decisiones relacionadas con las actividades comerciales realizadas por AmRest dependen de las limitaciones o especificaciones impuestas por franquiciadores o requieren su consentimiento.

3. Dependencia de la cooperación con los accionistas minoritarios. AmRest abre restaurantes Starbucks en Polonia, la República Checa y Hungría sobre la base de acuerdos de asociación con Starbucks Coffee International, Inc.

Starbucks Coffee International, Inc. es el accionista minoritario de las compañías que operan las tiendas Starbucks en los países mencionados. Por lo tanto, algunas decisiones como parte de las actividades comerciales conjuntas dependen de su consentimiento.

4. Ausencia de derechos de exclusividad: los acuerdos de franquicia relativos al funcionamiento de los restaurantes KFC, Pizza Hut Dine-In (excluyendo a Rusia y Alemania) y Burger King (excepto República Checa y Eslovaquia) no contienen disposiciones sobre la concesión de AmRest de ningún derecho de exclusividad en un territorio determinado, protección o cualquier otro derecho en el territorio, en el área o en el mercado que rodea a los restaurantes AmRest. En el caso de los restaurantes Starbucks, las filiales de AmRest son las únicas entidades autorizadas para desarrollar y administrar cafés Starbucks en Polonia, República Checa y Hungría, sin derechos de exclusividad en algunas ubicaciones. Los derechos exclusivos se aplican también a los restaurantes operados en Rumania, Bulgaria, Alemania y Eslovaquia.

5. Contratos de alquiler y opciones de continuación: casi todos los restaurantes de AmRest operan en instalaciones alquiladas. La mayoría de los contratos de alquiler son a largo plazo y generalmente se celebran durante al menos 10 años a partir de la fecha de inicio del alquiler.

6. Riesgo relacionado con el consumo de productos alimenticios: las preferencias de los consumidores pueden cambiar en relación con:

• dudas que surjan en cuanto a las propiedades saludables de los ingredientes principales,

• información desfavorable que circula en los medios de comunicación sobre la calidad de los productos, las enfermedades causadas por ellos y los daños a la salud,

• aparición de datos desfavorables preparados por el gobierno o un sector del mercado con respecto a los productos servidos en los restaurantes AmRest o de otros franquiciados de las mismas marcas.

7. Riesgo relacionado con mantener al personal clave en el Grupo: el éxito de AmRest depende en cierta medida del esfuerzo individual de los empleados y los miembros clave de la alta dirección. Su pérdida puede tener un efecto adverso a corto plazo en las actividades comerciales y los resultados operativos del AmRest.

8. Riesgo relacionado con los costos laborales de los empleados de los restaurantes y el empleo y mantenimiento del personal profesional: administrar el negocio de los restaurantes a una escala tan grande como AmRest requiere contratar a un gran número de profesionales. La salida excesiva de empleados y los cambios demasiado frecuentes en los puestos directivos pueden suponer un riesgo importante para la estabilidad y la calidad de las actividades comerciales. El riesgo adicional en el área de empleo puede ser causado por las fluctuaciones en la tasa de desempleo.

9. Riesgo relacionado con el acceso limitado a los productos alimenticios y la variabilidad de su costo: la situación de AmRest se ve afectada por la necesidad de garantizar entregas frecuentes de productos agrícolas frescos y productos alimenticios y anticipar y responder a los cambios en los costos de los suministros. El Grupo no puede descartar el riesgo relacionado con los déficits de entrega o las interrupciones causadas por factores tales como condiciones climáticas desfavorables, cambios en las regulaciones legales o la retirada de algunos alimentos del comercio. Además, la mayor demanda de ciertos productos acompañada de una oferta limitada puede ocasionar dificultades para obtenerlos por parte del Grupo o causar aumentos de precios para esos productos.

10. Riesgo relacionado con el desarrollo de nuevas marcas: AmRest ha operado las marcas La Tagliatella, Blue Frog, KABB, Bacoa y Sushi Shop por un tiempo relativamente corto. Como estos son conceptos nuevos para AmRest, existe un riesgo relacionado con la demanda de los productos ofrecidos y su aceptación por parte de los clientes.

11. Riesgo relacionado con la apertura de restaurantes en nuevos países: abrir o tomar el control de restaurantes que operan en una nueva área geográfica y política implica el riesgo de variar las preferencias de los consumidores, el riesgo de un conocimiento insuficiente del mercado, el riesgo de restricciones legales derivadas de las regulaciones locales y el riesgo político de estos países.

12. Riesgo de tipo de cambio: los resultados de AmRest están expuestos al riesgo de tipo de cambio relacionado con transacciones y conversiones a monedas distintas de la moneda en la que las transacciones comerciales se llevan a cabo en las compañías del Grupo.

13. Riesgo relacionado con la situación geopolítica actual: la Sociedad lleva a cabo negocios en países donde la situación política es incierta, por ejemplo, en Rusia. Rusia es uno de los mercados más grandes del Grupo AmRest. La reciente agitación geopolítica y económica observada en la región ha tenido y puede continuar teniendo un impacto negativo en la economía rusa, incluido el debilitamiento del rublo ruso, tasas de interés más altas, liquidez reducida y confianza del consumidor. Estos eventos, incluidas las sanciones internacionales actuales y futuras contra empresas e individuos rusos y la incertidumbre y volatilidad relacionadas en la cadena de suministro, pueden tener un impacto significativo en las operaciones y la posición financiera del Grupo, cuyo efecto es difícil de predecir.

14. Riesgo relacionado con la salida del Reino Unido de la Unión Europea: es difícil predecir cómo la salida del Reino Unido de la Unión Europea puede afectar a los mercados financieros. A pesar del hecho de que AmRest opera solo unos pocos restaurantes en el Reino Unido, el riesgo de efectos adversos del "Brexit" en la economía de diferentes países de la Unión Europea (donde el Grupo desarrolla sus negocios) puede tener un impacto adverso en el Grupo.

15. Riesgo de tipo de interés: AmRest y sus filiales están expuestas al impacto adverso significativo de las fluctuaciones de las tasas de interés en relación con la obtención de financiamiento que soporta tasas de interés variables y la inversión en activos que tienen tasas de interés variables y fijas.

16. Riesgo de liquidez: el Grupo está expuesto al riesgo de falta de financiamiento en el momento de

vencimiento de los préstamos y bonos bancarios.

17. Riesgo fiscal: la Sociedad está expuesta a este tipo de riesgo en el proceso de gestión y toma de decisiones estratégicas, que pueden afectar las liquidaciones fiscales. Todas las irregularidades que se producen en la liquidación de impuestos aumentan el riesgo de disputa en el caso de un posible control por parte de las Administraciones Tributarias.

18. Riesgo de crédito: la exposición al riesgo de crédito incluye efectivo y equivalentes de efectivo y cuentas por cobrar comerciales y otras. Con el desarrollo del negocio de franquicias, AmRest se está exponiendo más al riesgo de crédito. Por lo tanto, la calidad de la cartera de franquiciados es una prioridad clave.

19. Riesgo de desaceleración económica: la desaceleración económica en los países donde AmRest opera sus restaurantes puede afectar al nivel de gasto de consumo en estos mercados, que a su vez puede afectar los resultados de los restaurantes de AmRest que operan en estos mercados.

20. Riesgo de averías en el sistema informático e interrupciones temporales en el servicio a clientes en restaurantes de la red: una posible pérdida parcial o completa de datos por averías del sistema informático o el daño o la pérdida de activos fijos tangibles del Grupo podrían provocar interrupciones temporales en la prestación de servicios, lo que podría tener un efecto adverso en los resultados financieros del Grupo.

21. Riesgo de ataque cibernético: las operaciones del Grupo están respaldadas por una amplia variedad de sistemas de IT, incluidos los sistemas de punto de venta, las plataformas de pedidos electrónicos, los sistemas de gestión de la cadena de suministro y las herramientas financieras y de control.

Con respecto a los riesgos fiscales, se debe tener en cuenta que AmRest está presente en muchos países donde la legislación fiscal es a menudo compleja y sujeta a interpretación, lo que puede crear riesgos e incertidumbre sobre la posición fiscal adoptada. Donde exista incertidumbre y en otros casos identificados por el equipo fiscal de AmRest, donde la exposición fiscal se considera significativa, AmRest es asesorado por expertos externos y / o autoridades fiscales. El riesgo fiscal también es generalmente atribuible a la incertidumbre acerca de la interpretación de la legislación fiscal en relación con transacciones particulares y la opinión de la Sociedad sobre si una administración tributaria podría tener una opinión diferente a la propia o la opinión de sus asesores.

E.4 Identifique si la entidad cuenta con niveles de tolerancia al riesgo, incluido el fiscal.

La Sociedad estableció un nivel de tolerancia a los riesgos o un nivel de riesgo aceptable establecido a nivel corporativo. Este umbral representa la medida en que está preparado para asumir un cierto nivel de riesgo, en la medida en que pueda contribuir a generar valor y desarrollar el negocio, logrando un equilibrio adecuado entre crecimiento, rendimiento y riesgo.

La estructura de riesgo de AmRest incluye un sistema de clasificación de riesgo de 3 niveles:

• El primer nivel (principales categorías de riesgos) se divide en 4 áreas:

- Estratégico,
- Operacional,
- Financiero,
- Cumplimiento.

• El segundo nivel contiene riesgos específicos.

Los riesgos se evalúan utilizando los parámetros consistentes: vulnerabilidad, impacto y probabilidad.

Los riesgos pueden clasificarse en una de las siguientes categorías: Alto impacto, Impacto acumulativo, Controlado o Mitigado.

La auditoría interna identificó las áreas de alto riesgo y definió, conjuntamente con la Comisión de Auditoría y Control, la frecuencia de las auditorías.

E.5 Indique qué riesgos, incluidos los fiscales, se han materializado durante el ejercicio.

Algunos riesgos relacionados con la actividad de la Sociedad se han materializado durante el año, si bien ninguno de estos riesgos tuvo un impacto relevante en el negocio de AmRest, ya que las medidas para su

prevención y / o mitigación funcionaron correctamente.

E.6 Explique los planes de respuesta y supervisión para los principales riesgos de la entidad, incluidos los fiscales, así como los procedimientos seguidos por la compañía para asegurar que el consejo de administración da respuesta a los nuevos desafíos que se presentan.

Para abordar y supervisar la gestión y control de riesgos del Grupo (incluidos los riesgos fiscales), el modelo se basa en una serie de herramientas / procesos descritos en las secciones E.1 y E.2 de este informe.

El Departamento Global de Auditoría Interna (GIA&IC) apoya al equipo directivo de AmRest en la tarea de identificar riesgos y proporcionar recomendaciones para su gestión, elaborar planes de acción para mitigar y/o eliminar los riesgos identificados, y monitorear y verificar regularmente su implementación.

Existen los siguientes comités y comisiones que operan en AmRest para responder y supervisar los principales riesgos de la entidad:

• Comisión de Auditoría y Control;

• Comisión de Salud y Seguridad;

• Comité de Seguridad de la Información;

• Comité de Ética;

• Comité de Gestión de Crisis;

Para reducir el riesgo fiscal, AmRest introdujo las siguientes medidas:

1) aplicar una Política Fiscal de obligatorio cumplimiento que establece buenas prácticas en la materia,

2) garantizar que cuenta con los mecanismos de control y contabilidad necesarios para la gestión diaria de impuestos,

3) garantizar que la normativa tributaria es tenida en cuenta correctamente en la toma de decisiones corporativas;

4) considera la probabilidad de un enfoque diferente de la autoridad tributaria para la aplicación de la ley tributaria y actuar de una manera que mitigue dicho riesgo.

F. SISTEMAS INTERNOS DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS EN RELACIÓN CON EL PROCESO DE EMISIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA (SCIIF)

Describa los mecanismos que componen los sistemas de control y gestión de riesgos en relación con el proceso de emisión de información financiera (SCIIF) de su entidad.

F.1 Entorno de control de la entidad

Informe, señalando sus principales características de, al menos:

F.1.1 Qué órganos y/o funciones son los responsables de: (i) la existencia y mantenimiento de un adecuado y efectivo SCIIF; (ii) su implantación; y (iii) su supervisión.

El Consejo de Administración es en última instancia el órgano responsable de los sistemas de control interno y gestión de riesgos. En este sentido, de acuerdo con el artículo 19.4.b) del Reglamento del Consejo de Administración, esta función está encomendada a la Comisión de Auditoría y Control. En particular, la Comisión de Auditoría debe:

- supervisar la efectividad del sistema de control interno de la Compañía, la auditoría interna y el sistema de administración de riesgos y discutir con el auditor las debilidades significativas del sistema de control interno reveladas en el curso de la auditoría, respetando su independencia;
- supervisar el proceso de preparación y divulgación de información financiera obligatoria con respecto a la Sociedad y presentar recomendaciones o mociones al Consejo de Administración a fin de salvaguardar la integridad de dicha información financiera.

El Reglamento de la Comisión de Auditoría y Control desarrolla y complementa las disposiciones del Estatuto y el Reglamento del Consejo de Administración. Con respecto al proceso de preparación de la información económica y financiera, la Comisión de Auditoría y Control:

- supervisa el proceso de preparación y presentación y la claridad e integridad de la información financiera regulada relacionada con la Sociedad y su Grupo, asegurando que los informes y los estados de gestión trimestrales se redactan de acuerdo con las mismas normas contables que los informes financieros anuales y supervisa la revisión de los estados financieros intermedios solicitados al auditor, con el alcance y la frecuencia que pueden definirse, según sea el caso.
- revisa el cumplimiento de los requisitos legales, la delimitación adecuada del alcance de la consolidación y la aplicación correcta de los principios contables generalmente aceptados y las normas internacionales de información financiera que puedan ser aplicables,
- envía recomendaciones al Consejo de Administración con el fin de salvaguardar la integridad de la información financiera
- aconseja al Consejo de Administración sobre cualquier cambio significativo de la normativa contable y de los riesgos significativos en el balance y fuera de balance;

El Área Financiera elabora la información financiera, la somete a la aprobación de la Comisión de Auditoría y del Consejo y mantiene la interacción y comunicación diaria con el auditor del Grupo.

Además, el Departamento de Auditoría Interna del Grupo, en su función de apoyo a la Comisión de Auditoría, supervisa la eficiencia del Sistema de Control Interno y la Administración de Riesgos de la Sociedad, incluye en su plan de auditoría revisiones periódicas de los controles internos, financieros y operacionales. Los resultados de estas revisiones se resumen en los informes de auditoría que indican las deficiencias detectadas y los planes de acción propuestos para remediarlos.

La Sociedad también ha adoptado una Política de Cumplimiento Normativo que establece:

- conjunto de principios operativos asociados con las principales áreas de cumplimiento que afectan a la organización;
- conjunto de mecanismos y procedimientos para prevenir, identificar y resolver situaciones en las que se producen prácticas no éticas, ilícitas o infracciones reglamentarias en el curso de nuestras actividades.

Por último, el código de conducta empresarial establece los principales principios éticos y las normas de comportamiento para todos los empleados del Grupo.

F.1.2 Si existen, especialmente en lo relativo al proceso de elaboración de la información financiera, los siguientes elementos:

- Departamentos y/o mecanismos encargados: (i) del diseño y revisión de la estructura organizativa; (ii) de definir claramente las líneas de responsabilidad y autoridad, con una adecuada distribución de tareas y funciones; y (iii) de que existan procedimientos suficientes para su correcta difusión en la entidad.

El Grupo, a través de la división de organización corporativa y las unidades organizativas de cada país, define, implementa y mantiene las estructuras organizativas, el conjunto de puestos de trabajo alineados con el tamaño y la complejidad de las unidades y la estrategia del Grupo, abordando la distribución apropiada del trabajo y segregación de deberes.

La función del Departamento Global de Auditoría Interna Global y Control Interno (GIA & IC) revisa durante sus asignaciones cualquier riesgo relacionado con responsabilidades y líneas de reporte, distribución adecuada de trabajo y deberes. En caso de identificar dichos riesgos, GIA & IC proporciona recomendaciones, solicitudes de planes de acción y luego supervisa y verifica su implementación. Los informes de auditorías, incluidos los riesgos, recomendaciones, planes de acción e implementación de los mismos, se comunican a la Comisión de Auditoría y Control y a la Alta Dirección.

La auditoría interna reporta funcionalmente al presidente de la Comisión de Auditoría y Control.

Con respecto al proceso de preparación de la información financiera, el grupo ha establecido varias políticas, instrucciones y manuales (como el Informe de grupo y el Manual de contabilidad, Calendario financiero, Política fiscal corporativa, Política financiera y de inversiones, Política de cumplimiento normativo, Política de Gestión de Riesgos) determinando responsabilidades y autoridades. La preparación de la información financiera se refiere a la planificación, la distribución de tareas y funciones, el calendario específico, las diversas revisiones que se realizarán en varios niveles y su difusión. Para este fin, el Grupo tiene funciones de control y contabilidad financiera en cada uno de sus mercados operativos; los cuales están dirigidos por un controlador responsable de implementar e integrar a nivel local las políticas globales definidas por el Grupo que garantizan los estándares de informes unificados en todo el Grupo.

- Código de conducta, órgano de aprobación, grado de difusión e instrucción, principios y valores incluidos (indicando si hay menciones específicas al registro de operaciones y elaboración de información financiera), órgano encargado de analizar incumplimientos y de proponer acciones correctoras y sanciones.

De acuerdo con el Código de conducta, el Comité de ética aborda todas las cuestiones relacionadas con el cumplimiento del Código de conducta empresarial, incluidas las resoluciones de incumplimiento o sospecha de incumplimiento del Código por parte de los empleados y colaboradores del Grupo AmRest.

El Comité opera y lleva a cabo sus reuniones de conformidad con el Código de conducta y las directrices correspondientes emitidas por el CEO, el Consejo de Administración o su Comisión Ejecutiva. Los miembros del Comité son nombrados y destituidos por el Consejo de Administración por recomendación del Departamento de Recursos Humanos.

- Canal de denuncias, que permita la comunicación a la comisión de auditoría de irregularidades de naturaleza financiera y contable, en adición a eventuales incumplimientos del código de conducta y actividades irregulares en la organización, informando, en su caso, si éste es de naturaleza confidencial.

AmRest ofrece acceso a una dirección de correo electrónico para informar de manera segura y confidencial sobre cualquier incumplimiento de los procedimientos o las políticas internas, el Código de conducta, incumplimientos normativos o la ausencia de control interno.

- Programas de formación y actualización periódica para el personal involucrado en la preparación y revisión de la información financiera, así como en la evaluación del SCIIF, que cubran al menos, normas contables, auditoría, control interno y gestión de riesgos.

Con respecto a la capacitación de los empleados en temas financieros y de control, AmRest ofrece una amplia oferta educativa que refleja las necesidades de la organización a través de:

- AmRest College
- AmRest University

El personal de informes financieros asiste a sesiones técnicas dirigidas por firmas de consultoría externas y cubre los desarrollos en contabilidad. Asimismo, el Grupo cuenta con el asesoramiento externo de expertos en áreas específicas relacionadas con la información financiera.

AmRest también apoya al personal de informes financieros para obtener certificados profesionales e internacionalmente reconocidos como ACCA o CIMA. AmRest apoya a los auditores internos para obtener certificados profesionales e internacionalmente reconocidos como CIA, CISA, CFE y otros.

F.2 Evaluación de riesgos de la información financiera

Informe, al menos, de:

F.2.1 Cuáles son las principales características del proceso de identificación de riesgos, incluyendo los de error o fraude, en cuanto a:

- Si el proceso existe y está documentado.

La identificación y evaluación de riesgos de AmRest es un proceso interno, definido por la Política de Gestión de Riesgos adoptada por la Sociedad y que se aplica en cascada a todas las filiales dentro del Grupo.

De acuerdo con esta política, el proceso es llevado a cabo por:

- el Consejo de Administración y la Comisión de Auditoría (supervisión y revisión de la gestión de riesgos),
- Alta Dirección (promoción de la cultura de gestión de riesgos),
- Gestión - Responsable del diseño y ejecución de la estrategia de riesgos y los mecanismos de control
- Auditoría Interna y Departamento de control interno (evaluación de la gestión de riesgos, controles internos y gobierno corporativo y recomendaciones)
- Empleados y compañeros de trabajo (que cumplen con las políticas y procedimientos de gestión de riesgos)

La sección E.4 de este informe indica el sistema de clasificación de riesgos, que tiene en cuenta todas las clases de riesgo. Su alcance es mayor que los riesgos directamente relacionados con la preparación de la información financiera del Grupo.

En relación con el reporte de información financiera, el Grupo garantiza adicionalmente la existencia de controles específicos que cubren el riesgo potencial de error o fraude en la emisión de la información financiera, es decir, errores potenciales en términos de la existencia de activos, pasivos y transacciones como de la fecha correspondiente y del período de información; el reconocimiento adecuado y oportuno y la medición correcta de sus activos, pasivos y transacciones; y la correcta aplicación de las normas y estándares contables y los reportes adecuados.

Estos controles se aplican de forma dinámica y se actualizan continuamente para reflejar la realidad de los negocios del Grupo a medida que evoluciona.

- Si el proceso cubre la totalidad de objetivos de la información financiera, (existencia y ocurrencia; integridad; valoración; presentación, desglose y comparabilidad; y derechos y obligaciones), si se actualiza y con qué frecuencia.

La identificación de los riesgos se lleva a cabo para cada proceso identificado como relevante en función de los objetivos de la información financiera: existencia y ocurrencia, integridad, valoración, presentación, desglose y comparabilidad, y derechos y obligaciones.

- La existencia de un proceso de identificación del perímetro de consolidación, teniendo en cuenta, entre otros aspectos, la posible existencia de estructuras societarias complejas, entidades instrumentales o de propósito especial.

En el proceso de identificación del alcance de la consolidación, el Global Controller (Jefe del Departamento de Contabilidad del Grupo), actualiza periódicamente el alcance del perímetro de consolidación, verificando todos los cambios (adiciones y eliminaciones) en la estructura del Grupo. Cualquier cambio dentro del alcance de la consolidación está sujeto a la aprobación de la Comisión de Auditoría y Control.

- Si el proceso tiene en cuenta los efectos de otras tipologías de riesgos (operativos, tecnológicos, financieros, legales, fiscales, reputacionales, medioambientales, etc.) en la medida que afecten a los estados financieros.

El proceso de identificación de los riesgos que conducen a errores en la información financiera también tiene en cuenta los factores cualitativos, junto con otros tipos de riesgo (como operativo, financiero, estratégico, cumplimiento normativo), ya que en última instancia afectan a los estados financieros.

- Qué órgano de gobierno de la entidad supervisa el proceso.

El Consejo, apoyándose en la Comisión de Auditoría y Control, supervisa este proceso.

F.3 Actividades de control

Informe, señalando sus principales características, si dispone al menos de:

F.3.1 Procedimientos de revisión y autorización de la información financiera y la descripción del SCIIF, a publicar en los mercados de valores, indicando sus responsables, así como de documentación descriptiva de los flujos de actividades y controles (incluyendo los relativos a riesgo de fraude) de los distintos tipos de transacciones que puedan afectar de modo material a los estados financieros, incluyendo el procedimiento de cierre contable y la revisión específica de los juicios, estimaciones, valoraciones y proyecciones relevantes.

Como se indica en la sección F.1.1 de este informe, el Consejo de Administración se apoya en la Comisión de Auditoría y Control para supervisar el proceso de preparación y presentación de la información financiera requerida relacionada con la Sociedad y el Grupo, incluida la información no financiera, así como su integridad, revisando la Comisión de Auditoría en un primer momento el cumplimiento de los requisitos reglamentarios, la determinación adecuada del alcance de la consolidación y la correcta aplicación de las normas contables.

La Comisión de Auditoría y Control también tiene el deber de informar al Consejo, antes de que adopte las decisiones correspondientes, con respecto a la información financiera que el Grupo debe hacer pública periódicamente, asegurando que dicha información se prepare de acuerdo con los mismos principios y prácticas utilizados para preparar los estados financieros y es tan fiable como dichos estados.

Cada trimestre, el Departamento de Contabilidad del Grupo envía la información financiera consolidada periódica a la Comisión de Auditoría y Control, destacando las principales asunciones y los criterios contables aplicados y aclarando cualquier evento significativo que haya ocurrido durante el período del informe.

Asimismo, el Grupo AmRest cuenta con procesos para la elaboración de criterios comunes para la preparación de información financiera para todas las filiales dentro del Grupo. El Departamento de Contabilidad del Grupo emite instrucciones obligatorias que establecen el calendario y los contenidos del período de información financiera para la preparación de los estados financieros consolidados.

El Departamento de Contabilidad del Grupo también sigue procedimientos para preparar la información financiera consolidada (proporcionada en la sección F.4.2).

El Departamento de Contabilidad del Grupo revisa los juicios, estimaciones, valoraciones y proyecciones relevantes clave para identificar políticas contables críticas que requieren la aplicación de estimaciones y juicios de valor. Los más relevantes son tratados por la Comisión de Auditoría y Control. Los Altos Directivos definen el formato para presentar los estados financieros antes de la formulación por el Consejo.

Los aspectos más significativos del proceso de cierre contable y la revisión de los juicios materiales, estimaciones, mediciones y proyecciones utilizadas son los siguientes:

- pérdidas por deterioro de ciertos activos,
- vida útil de los activos tangibles e intangibles,
- medición de la plusvalía que surge en la consolidación,
- el valor razonable de los activos adquiridos y los pasivos asumidos en combinaciones de negocios.

El Consejo de Administración es responsable de aprobar la información financiera que el Grupo, al ser una compañía que cotiza en bolsa, está obligada a publicar.

F.3.2 Políticas y procedimientos de control interno sobre los sistemas de información (entre otras, sobre seguridad de acceso, control de cambios, operación de los mismos, continuidad operativa y segregación de funciones) que soporten los procesos relevantes de la entidad en relación a la elaboración y publicación de la información financiera.

Los sistemas de IT del Grupo están relacionados directa o indirectamente con la información financiera y los estados financieros como tales. Están configurados para garantizar la correcta preparación y publicación de la información financiera en todo momento mediante un procedimiento de control interno específico. El Grupo tiene políticas y procedimientos internos, que están debidamente actualizados y distribuidos, relacionados con la seguridad de los sistemas y el acceso a las aplicaciones y sistemas de IT basados en roles y de acuerdo con los deberes y autorizaciones que aseguran la separación adecuada de actividades.

Las políticas internas del Grupo establecen que el acceso a todos los sistemas que almacenan o procesan datos debe estar estrictamente controlado, y que el nivel de control de acceso requerido está determinado por el impacto potencial en el negocio. Los derechos de acceso son asignados por expertos del Grupo en esta área, por roles y funciones. Además, para garantizar el cumplimiento, el usuario y los procesos de control y revisión de mantenimiento en los que participa el personal responsable de cada área aseguran que la información solo esté disponible para las personas que la necesitan para su trabajo.

Según la metodología del Grupo, cualquier nuevo desarrollo de software y cualquier actualización de las soluciones de IT existentes pasan por 3 fases, es decir, el diseño, el desarrollo y la prueba antes de la implementación final en el entorno productivo, lo que garantiza que la información financiera se maneje de manera confiable.

El Grupo ha tomado las medidas necesarias para garantizar el desempeño continuo de las funciones clave en caso de desastres u otros eventos que podrían interrumpir o suspender las operaciones. Estos pasos constituyen iniciativas específicas que mitigan la escala y la gravedad de los incidentes de IT y garantizan que las operaciones vuelvan a estar en funcionamiento a la brevedad y con el menor daño posible. El Grupo cuenta con sistemas de respaldo altamente automatizados para garantizar la continuidad de los sistemas más críticos. Además, existen estrategias específicas de mitigación de riesgos, como centros de procesamiento de datos virtuales y en la nube, proveedores de energía de respaldo e instalaciones de almacenamiento fuera de las oficinas.

F.3.3 Políticas y procedimientos de control interno destinados a supervisar la gestión de las actividades subcontratadas a terceros, así como de aquellos aspectos de evaluación, cálculo o valoración encomendados a expertos independientes, que puedan afectar de modo material a los estados financieros.

AmRest no suele subcontratar a terceros actividades que tengan un impacto en el proceso de elaboración de la información financiera.

En caso de que un proceso o parte del mismo sea subcontratado a un tercero independiente, se implementa para el asesor externo el mismo conjunto de políticas y procedimientos aplicables a los efectos de informes internos, a fin de garantizar la cobertura de los riesgos asociados con dicha subcontratación.

El Grupo establece acuerdos de nivel de servicio que garantizan la integridad y la calidad de la información proporcionada por terceros.

El Grupo evalúa sus estimaciones internamente. Cuando es recomendable contratar a un tercero, lo hace una vez que ha verificado su experiencia e independencia, y ha validado sus métodos y la razonabilidad de las suposiciones formuladas.

F.4 Información y comunicación

Informe, señalando sus principales características, si dispone al menos de:

F.4.1 Una función específica encargada de definir, mantener actualizadas las políticas contables (área o departamento de políticas contables) y resolver dudas o conflictos derivados de su interpretación, manteniendo una comunicación fluida con los responsables de las operaciones en la organización, así como un manual de políticas contables actualizado y comunicado a las unidades a través de las que opera la entidad.

El departamento de contabilidad del grupo es responsable de definir, actualizar y difundir las políticas

contables del grupo AmRest. En consecuencia, tiene un manual de contabilidad y presentación de informes del Grupo adaptado a las necesidades del Grupo. Estas políticas contables se desarrollan en base a las Normas Internacionales de Información Financiera adoptadas por la Unión Europea (NIIF).

El Manual de informes y contabilidad del grupo se difunde a todo el personal involucrado en el proceso de elaboración de la información financiera.

Cualquier cambio significativo que afecte al Manual se comunica a la organización junto con el Manual actualizado.

El departamento de contabilidad está compuesto por personal altamente calificado y es el encargado de resolver las consultas o conflictos derivados de la interpretación de las normas y / o políticas contables.

F.4.2 Mecanismos de captura y preparación de la información financiera con formatos homogéneos, de aplicación y utilización por todas las unidades de la entidad o del grupo, que soporten los estados financieros principales y las notas, así como la información que se detalle sobre el SCIIF.

La estructura de informes del Grupo proporciona diferentes tipos de servicios, que incluyen:

- Sistemas generales de IT.
- Sistemas de gestión que brindan información para fines de control y monitoreo.
- Sistemas de control de ventas.
- Sistemas estructurales para compartir datos y utilizados por todas las aplicaciones y servicios. Estos sistemas incluyen todos aquellos relacionados con la información contable y financiera.

El grupo se encuentra en proceso de integración de filiales y negocios adquiridos recientemente. El sistema de contabilidad ya se ha implementado en las filiales principales, si bien aún está en proceso de implementarlo en todas ellas.

Asimismo, el Grupo cuenta con un sistema de consolidación que permite obtener información estandarizada sobre las compañías del Grupo para los fines de elaborar información consolidada.

Como se indicó anteriormente, AmRest cuenta con un manual de contabilidad y presentación de informes que incluye instrucciones específicas sobre la preparación de la información financiera.

Asimismo, se han definido controles preventivos que garantizan la entrada segura de datos en el sistema de consolidación. La implementación de esta solución garantiza la información de los estados financieros y la estandarización de las cuentas anuales.

Los datos en moneda extranjera reportados por las filiales entran automáticamente dentro del sistema de consolidación y son convertidos a euros de forma estandarizada y posteriormente se agregan a las cifras consolidadas.

El proceso de consolidación está diseñado para identificar transacciones intragrupo, asegurando que se eliminen correctamente. Además, para garantizar la calidad y la exhaustividad de la información, el sistema de consolidación está configurado para realizar ajustes de eliminación de inversión y capital y eliminar transacciones intragrupo, que se generan automáticamente de acuerdo con la configuración y los controles del sistema.

Todo este proceso está altamente automatizado e incluye controles automáticos para permitir la detección de incidentes en el proceso de consolidación. Los departamentos de contabilidad y planificación y análisis del grupo realizan controles de supervisión y analíticos adicionales.

F.5 Supervisión del funcionamiento del sistema

Informe, señalando sus principales características, al menos de:

F.5.1 Las actividades de supervisión del SCIIF realizadas por la comisión de auditoría así como si la entidad cuenta con una función de auditoría interna que tenga entre sus competencias la de apoyo a la comisión en su labor de supervisión del sistema de control interno, incluyendo el SCIIF. Asimismo se informará del alcance de la evaluación del SCIIF realizada en el ejercicio y del procedimiento por el cual el encargado de ejecutar la evaluación comunica sus resultados, si la

entidad cuenta con un plan de acción que detalle las eventuales medidas correctoras, y si se ha considerado su impacto en la información financiera.

Los Estatutos y el Reglamento del Consejo de Administración establecen que el deber principal de la Comisión de Auditoría y Control será apoyar al Consejo de Administración en sus funciones de supervisión, con sus funciones principales, que incluyen supervisar la eficacia del sistema de control interno de la Sociedad y sistemas de gestión de riesgos, y discutir con los auditores las debilidades significativas o importantes en el sistema de control interno detectado durante la auditoría. La Comisión de Auditoría y Control es responsable de supervisar la efectividad de los controles internos llevados a cabo por la función de Auditoría Interna del Grupo AmRest.

La función de Auditoría Interna reporta a la Comisión de Auditoría y Control, con el objetivo principal de prestarles apoyo en sus responsabilidades relacionadas con el gobierno, la gestión de riesgos y el Sistema de Control Interno del Grupo. El control interno comprende todos los procesos que pueden garantizar razonablemente el cumplimiento de la ley, los reglamentos y las normas internas, la confiabilidad de la información, la eficiencia y la eficacia de las operaciones y la integridad del patrimonio neto de la organización.

La función de Auditoría Interna se lleva a cabo de acuerdo con las Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing). La función de auditoría interna se rige por el Reglamento de Auditoría Interna de AmRest.

Con respecto a la supervisión del Control Interno sobre Informes Financieros (Internal Control over Financial Reporting o ICFR), AmRest cotiza en las Bolsas de Valores españolas y en la Bolsa de Varsovia, por lo que está sujeto a los requisitos reglamentarios establecidos por la autoridad de supervisión aplicables a las empresas que se negocian en las Bolsas españolas (CNMV).

F.5.2 Si cuenta con un procedimiento de discusión mediante el cual, el auditor de cuentas (de acuerdo con lo establecido en las NTA), la función de auditoría interna y otros expertos puedan comunicar a la alta dirección y a la comisión de auditoría o administradores de la entidad las debilidades significativas de control interno identificadas durante los procesos de revisión de las cuentas anuales o aquellos otros que les hayan sido encomendados. Asimismo, informará de si dispone de un plan de acción que trate de corregir o mitigar las debilidades observadas.

De acuerdo con el Reglamento de Auditoría Interna, el GIA&IC informa el progreso de la realización del Plan de Auditoría Anual, los problemas con los controles, el gobierno corporativo, los riesgos importantes de AmRest, el progreso de la implementación de recomendaciones y otros que son requeridos por, en su caso, el CEO y / o la Comisión de Auditoría y Control.

Las irregularidades identificadas por los auditores incluyen en el proceso GIA&IC de monitoreo regular, verificación y notificación de la implementación de los planes de acción establecidos por la dirección.

Cualquier irregularidad identificada en los estados financieros independientes y / o consolidados se reporta a la Comisión de Auditoría y Control como Informe Resumen (después de la revisión semestral y la auditoría de las cuentas anuales). La Comisión de Auditoría y Control se reúne con los auditores al menos dos veces al año.

Según el "Reglamento de la Comisión de Auditoría y Control de AmRest Holdings SE", la Comisión de Auditoría y Control debe, entre otros, supervisar la efectividad del sistema de control interno de la Compañía, la auditoría interna y el sistema de gestión de riesgos; discutir con el auditor las debilidades significativas del sistema de control interno reveladas en el curso de la auditoría, mientras se mantiene su independencia. Para tales propósitos, la Comisión puede, si corresponde, presentar recomendaciones al Consejo de Administración.

Con respecto a la preparación de la información financiera regulada de la Sociedad y su Grupo, la Comisión tiene las siguientes funciones principales:

a) Supervisar el proceso de preparación y presentación y la claridad e integridad de la información financiera regulada relacionada con la Sociedad y su Grupo, asegurándose de que los informes financieros semestrales y los estados de gestión trimestrales se redacten de acuerdo con las mismas

normas contables que los informes financieros anuales y para supervisar la revisión de los estados financieros intermedios solicitados al auditor, con el alcance y la frecuencia que puede definirse, según sea el caso. La Comisión se reúne periódicamente con el auditor externo para realizar esta función;

b) Revisar el cumplimiento de los requisitos legales, la delimitación adecuada del alcance de la consolidación y la aplicación correcta de los principios de contabilidad generalmente aceptados y las normas internacionales de información financiera, según corresponda;

c) Presentar recomendaciones o mociones al Consejo de Administración con el propósito de salvaguardar la integridad de la información financiera; y

d) Asesorar al Consejo de Administración sobre cualquier cambio significativo de la norma contable y de los riesgos significativos en el balance y fuera de balance.

F.6 Otra información relevante

N.A

F.7 Informe del auditor externo

Informe de:

F.7.1 Si la información del SCIIF remitida a los mercados ha sido sometida a revisión por el auditor externo, en cuyo caso la entidad debería incluir el informe correspondiente como anexo. En caso contrario, debería informar de sus motivos.

La información sobre el control interno sobre el sistema de información financiera no se ha presentado para su revisión por parte del auditor externo, ya que el Grupo continúa implementando las mejoras y recomendaciones derivadas del proceso de implementación del ICFR a nivel corporativo en España y en sus principales filiales.

G. GRADO DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO

Indique el grado de seguimiento de la sociedad respecto de las recomendaciones del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas.

En el caso de que alguna recomendación no se siga o se siga parcialmente, se deberá incluir una explicación detallada de sus motivos de manera que los accionistas, los inversores y el mercado en general, cuenten con información suficiente para valorar el proceder de la sociedad. No serán aceptables explicaciones de carácter general.

1. **Que los estatutos de las sociedades cotizadas no limiten el número máximo de votos que pueda emitir un mismo accionista, ni contengan otras restricciones que dificulten la toma de control de la sociedad mediante la adquisición de sus acciones en el mercado.**

Cumple ☒ Explique ☐

2. **Que cuando coticen la sociedad matriz y una sociedad dependiente ambas definan públicamente con precisión:**

   a) Las respectivas áreas de actividad y eventuales relaciones de negocio entre ellas, así como las de la sociedad dependiente cotizada con las demás empresas del grupo.

   b) Los mecanismos previstos para resolver los eventuales conflictos de interés que puedan presentarse.

Cumple ☐ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐ No aplicable ☒

3. **Que durante la celebración de la junta general ordinaria, como complemento de la difusión**

por escrito del informe anual de gobierno corporativo, el presidente del consejo de administración informe verbalmente a los accionistas, con suficiente detalle, de los aspectos más relevantes del gobierno corporativo de la sociedad y, en particular:

a) De los cambios acaecidos desde la anterior junta general ordinaria.

b) De los motivos concretos por los que la compañía no sigue alguna de las recomendaciones del Código de Gobierno Corporativo y, si existieran, de las reglas alternativas que aplique en esa materia.

Cumple ☐ Cumple parcialmente ☐ Explique ☒

En la Junta General de junio de 2019 no se realizó tal exposición oral por el Presidente dado que todos los accionistas asistentes distintos del accionista de control, que cuenta con representación en el Consejo, delegaron su representación en el Presidente del Consejo de Administración, por lo que no resultó necesaria tal explicación en la Junta.

4. **Que la sociedad defina y promueva una política de comunicación y contactos con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto que sea plenamente respetuosa con las normas contra el abuso de mercado y dé un trato semejante a los accionistas que se encuentren en la misma posición. Y que la sociedad haga pública dicha política a través de su página web, incluyendo información relativa a la forma en que la misma se ha puesto en práctica e identificando a los interlocutores o responsables de llevarla a cabo.**

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

5. **Que el consejo de administración no eleve a la junta general una propuesta de delegación de facultades, para emitir acciones o valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente, por un importe superior al 20% del capital en el momento de la delegación. Y que cuando el consejo de administración apruebe cualquier emisión de acciones o de valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente, la sociedad publique inmediatamente en su página web los informes sobre dicha exclusión a los que hace referencia la legislación mercantil.**

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

6. **Que las sociedades cotizadas que elaboren los informes que se citan a continuación, ya sea de forma preceptiva o voluntaria, los publiquen en su página web con antelación suficiente a la celebración de la junta general ordinaria, aunque su difusión no sea obligatoria:**

a) Informe sobre la independencia del auditor.

b) Informes de funcionamiento de las comisiones de auditoría y de nombramientos y retribuciones

c) Informe de la comisión de auditoría sobre operaciones vinculadas.

d) Informe sobre la política de responsabilidad social corporativa.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

7. **Que la sociedad transmita en directo, a través de su página web, la celebración de las juntas generales de accionistas.**

Cumple ☐ Explique ☒

Hasta la fecha no se ha transmitido en directo, a través de la página web, la celebración de las Juntas Generales de accionistas por no haber considerado necesaria la implementación de los mecanismos requeridos para dicha retransmisión teniendo en cuenta la base accionarial de la sociedad. La Junta General es grabada y el audio se pone a disposición en la página web.

8. **Que la comisión de auditoría vele porque el consejo de administración procure presentar las cuentas a la junta general de accionistas sin limitaciones ni salvedades en el informe de auditoría y que, en los supuestos excepcionales en que existan salvedades, tanto el presidente de la comisión de auditoría como los auditores expliquen con claridad a los accionistas el contenido y alcance de dichas limitaciones o salvedades.**

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

9. **Que la sociedad haga públicos en su página web, de manera permanente, los requisitos y procedimientos que aceptará para acreditar la titularidad de acciones, el derecho de asistencia a la junta general de accionistas y el ejercicio o delegación del derecho de voto.**

   Y que tales requisitos y procedimientos favorezcan la asistencia y el ejercicio de sus derechos a los accionistas y se apliquen de forma no discriminatoria.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

10. **Que cuando algún accionista legitimado haya ejercitado, con anterioridad a la celebración de la junta general de accionistas, el derecho a completar el orden del día o a presentar nuevas propuestas de acuerdo, la sociedad:**

    a) Difunda de inmediato tales puntos complementarios y nuevas propuestas de acuerdo.

    b) Haga público el modelo de tarjeta de asistencia o formulario de delegación de voto o voto a distancia con las modificaciones precisas para que puedan votarse los nuevos puntos del orden del día y propuestas alternativas de acuerdo en los mismos términos que los propuestos por el consejo de administración.

    c) Someta todos esos puntos o propuestas alternativas a votación y les aplique las mismas reglas de voto que a las formuladas por el consejo de administración, incluidas, en particular, las presunciones o deducciones sobre el sentido del voto.

    d) Con posterioridad a la junta general de accionistas, comunique el desglose del voto sobre tales puntos complementarios o propuestas alternativas.

Cumple ☐ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐ No aplicable ☒

11. **Que, en el caso de que la sociedad tenga previsto pagar primas de asistencia a la junta general de accionistas, establezca, con anterioridad, una política general sobre tales primas y que dicha política sea estable.**

Cumple ☐ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐ No aplicable ☒

12. **Que el consejo de administración desempeñe sus funciones con unidad de propósito e independencia de criterio, dispense el mismo trato a todos los accionistas que se hallen en la misma posición y se guíe por el interés social, entendido como la consecución de un negocio rentable y sostenible a largo plazo, que promueva su continuidad y la maximización del valor económico de la empresa.**

    Y que en la búsqueda del interés social, además del respeto de las leyes y reglamentos y de un comportamiento basado en la buena fe, la ética y el respeto a los usos y a las buenas prácticas comúnmente aceptadas, procure conciliar el propio interés social con, según corresponda, los legítimos intereses de sus empleados, sus proveedores, sus clientes y los de los restantes grupos de interés que puedan verse afectados, así como el impacto de las actividades de la compañía en la comunidad en su conjunto y en el medio ambiente.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

13. **Que el consejo de administración posea la dimensión precisa para lograr un funcionamiento eficaz y participativo, lo que hace aconsejable que tenga entre cinco y quince miembros.**

Cumple ☒ Explique ☐

14. **Que el consejo de administración apruebe una política de selección de consejeros que:**

    a) Sea concreta y verificable.

    b) Asegure que las propuestas de nombramiento o reelección se fundamenten en un análisis previo de las necesidades del consejo de administración.

    c) Favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género.

Que el resultado del análisis previo de las necesidades del consejo de administración se recoja en el informe justificativo de la comisión de nombramientos que se publique al convocar la junta general de accionistas a la que se someta la ratificación, el nombramiento o la reelección de cada consejero.

Y que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración.

La comisión de nombramiento verificará anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo.

Cumple ☐ Cumple parcialmente ☒ Explique ☐

La Sociedad cumple parcialmente con esta recomendación en la medida en que la Política de Selección de Consejeros de AmRest prevé expresamente que se realizarán todos los esfuerzos posibles para que, en el plazo de cinco años desde la aprobación de dicha política (esto es, en el año 2023), el número de consejeras represente, al menos, el 30% de los miembros del Consejo.

El motivo de establecer dicho periodo de cinco años es para replicar el periodo de adaptación dado a las entidades cotizadas españolas establecido en el Código de Buen Gobierno en el momento de su aprobación (2015-2020).

15. **Que los consejeros dominicales e independientes constituyan una amplia mayoría del consejo de administración y que el número de consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario, teniendo en cuenta la complejidad del grupo societario y el porcentaje de participación de los consejeros ejecutivos en el capital de la sociedad.**

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

16. **Que el porcentaje de consejeros dominicales sobre el total de consejeros no ejecutivos no sea mayor que la proporción existente entre el capital de la sociedad representado por dichos consejeros y el resto del capital.**

Este criterio podrá atenuarse:

a) En sociedades de elevada capitalización en las que sean escasas las participaciones accionariales que tengan legalmente la consideración de significativas.

b) Cuando se trate de sociedades en las que exista una pluralidad de accionistas representados en el consejo de administración y no tengan vínculos entre sí.

Cumple ☒ Explique ☐

17. **Que el número de consejeros independientes represente, al menos, la mitad del total de consejeros.**

Que, sin embargo, cuando la sociedad no sea de elevada capitalización o cuando, aun siéndolo, cuente con un accionista o varios actuando concertadamente, que controlen más del 30% del capital social, el número de consejeros independientes represente, al menos, un tercio del total de consejeros.

Cumple ☒ Explique ☐

18. **Que las sociedades hagan pública a través de su página web, y mantengan actualizada, la siguiente información sobre sus consejeros:**

a) Perfil profesional y biográfico.

b) Otros consejos de administración a los que pertenezcan, se trate o no de sociedades cotizadas, así como sobre las demás actividades retribuidas que realice cualquiera que sea su naturaleza.

c) Indicación de la categoría de consejero a la que pertenezcan, señalándose, en el caso de consejeros dominicales, el accionista al que representen o con quien tengan vínculos.

d) **Fecha de su primer nombramiento como consejero en la sociedad, así como de las posteriores reelecciones.**

e) **Acciones de la compañía, y opciones sobre ellas, de las que sean titulares.**

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

19. **Que en el informe anual de gobierno corporativo, previa verificación por la comisión de nombramientos, se expliquen las razones por las cuales se hayan nombrado consejeros dominicales a instancia de accionistas cuya participación accionarial sea inferior al 3% del capital; y se expongan las razones por las que no se hubieran atendido, en su caso, peticiones formales de presencia en el consejo procedentes de accionistas cuya participación accionarial sea igual o superior a la de otros a cuya instancia se hubieran designado consejeros dominicales.**

Cumple ☐ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐ No aplicable ☒

20. **Que los consejeros dominicales presenten su dimisión cuando el accionista a quien representen transmita íntegramente su participación accionarial. Y que también lo hagan, en el número que corresponda, cuando dicho accionista rebaje su participación accionarial hasta un nivel que exija la reducción del número de sus consejeros dominicales.**

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐ No aplicable ☐

21. **Que el consejo de administración no proponga la separación de ningún consejero independiente antes del cumplimiento del período estatutario para el que hubiera sido nombrado, salvo cuando concurra justa causa, apreciada por el consejo de administración previo informe de la comisión de nombramientos. En particular, se entenderá que existe justa causa cuando el consejero pase a ocupar nuevos cargos o contraiga nuevas obligaciones que le impidan dedicar el tiempo necesario al desempeño de las funciones propias del cargo de consejero, incumpla los deberes inherentes a su cargo o incurra en algunas de las circunstancias que le hagan perder su condición de independiente, de acuerdo con lo establecido en la legislación aplicable.**

    También podrá proponerse la separación de consejeros independientes como consecuencia de ofertas públicas de adquisición, fusiones u otras operaciones corporativas similares que supongan un cambio en la estructura de capital de la sociedad, cuando tales cambios en la estructura del consejo de administración vengan propiciados por el criterio de proporcionalidad señalado en la recomendación 16.

Cumple ☒ Explique ☐

22. **Que las sociedades establezcan reglas que obliguen a los consejeros a informar y, en su caso, dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito y reputación de la sociedad y, en particular, les obliguen a informar al consejo de administración de las causas penales en las que aparezcan como imputados, así como de sus posteriores vicisitudes procesales.**

    Y que si un consejero resultara procesado o se dictara contra él auto de apertura de juicio oral por alguno de los delitos señalados en la legislación societaria, el consejo de administración examine el caso tan pronto como sea posible y, a la vista de sus circunstancias concretas, decida si procede o no que el consejero continúe en su cargo. Y que de todo ello el consejo de administración dé cuenta, de forma razonada, en el informe anual de gobierno corporativo.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

23. **Que todos los consejeros expresen claramente su oposición cuando consideren que alguna propuesta de decisión sometida al consejo de administración puede ser contraria al interés social. Y que otro tanto hagan, de forma especial, los independientes y demás consejeros a quienes no afecte el potencial conflicto de intereses, cuando se trate de decisiones que puedan perjudicar a los accionistas no representados en el consejo de administración.**

    Y que cuando el consejo de administración adopte decisiones significativas o reiteradas sobre las que el consejero hubiera formulado serias reservas, este saque las conclusiones que

procedan y, si optara por dimitir, explique las razones en la carta a que se refiere la recomendación siguiente.

Esta recomendación alcanza también al secretario del consejo de administración, aunque no tenga la condición de consejero.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐ No aplicable ☐

24. **Que cuando, ya sea por dimisión o por otro motivo, un consejero cese en su cargo antes del término de su mandato, explique las razones en una carta que remitirá a todos los miembros del consejo de administración. Y que, sin perjuicio de que dicho cese se comunique como hecho relevante, del motivo del cese se dé cuenta en el informe anual de gobierno corporativo.**

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐ No aplicable ☐

25. **Que la comisión de nombramientos se asegure de que los consejeros no ejecutivos tienen suficiente disponibilidad de tiempo para el correcto desarrollo de sus funciones.**

Y que el reglamento del consejo establezca el número máximo de consejos de sociedades de los que pueden formar parte sus consejeros.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

26. **Que el consejo de administración se reúna con la frecuencia precisa para desempeñar con eficacia sus funciones y, al menos, ocho veces al año, siguiendo el programa de fechas y asuntos que establezca al inicio del ejercicio, pudiendo cada consejero individualmente proponer otros puntos del orden del día inicialmente no previstos.**

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

27. **Que las inasistencias de los consejeros se reduzcan a los casos indispensables y se cuantifiquen en el informe anual de gobierno corporativo. Y que, cuando deban producirse, se otorgue representación con instrucciones.**

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

28. **Que cuando los consejeros o el secretario manifiesten preocupación sobre alguna propuesta o, en el caso de los consejeros, sobre la marcha de la sociedad y tales preocupaciones no queden resueltas en el consejo de administración, a petición de quien las hubiera manifestado, se deje constancia de ellas en el acta.**

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐ No aplicable ☐

29. **Que la sociedad establezca los cauces adecuados para que los consejeros puedan obtener el asesoramiento preciso para el cumplimiento de sus funciones incluyendo, si así lo exigieran las circunstancias, asesoramiento externo con cargo a la empresa.**

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

30. **Que, con independencia de los conocimientos que se exijan a los consejeros para el ejercicio de sus funciones, las sociedades ofrezcan también a los consejeros programas de actualización de conocimientos cuando las circunstancias lo aconsejen.**

Cumple ☒ Explique ☐ No aplicable ☐

31. **Que el orden del día de las sesiones indique con claridad aquellos puntos sobre los que el consejo de administración deberá adoptar una decisión o acuerdo para que los consejeros puedan estudiar o recabar, con carácter previo, la información precisa para su adopción.**

Cuando, excepcionalmente, por razones de urgencia, el presidente quiera someter a la aprobación del consejo de administración decisiones o acuerdos que no figuraran en el orden del día, será preciso el consentimiento previo y expreso de la mayoría de los consejeros presentes, del que se dejará debida constancia en el acta.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

32. **Que los consejeros sean periódicamente informados de los movimientos en el accionariado y**

de la opinión que los accionistas significativos, los inversores y las agencias de calificación tengan sobre la sociedad y su grupo.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

33. Que el presidente, como responsable del eficaz funcionamiento del consejo de administración, además de ejercer las funciones que tiene legal y estatutariamente atribuidas, prepare y someta al consejo de administración un programa de fechas y asuntos a tratar; organice y coordine la evaluación periódica del consejo, así como, en su caso, la del primer ejecutivo de la sociedad; sea responsable de la dirección del consejo y de la efectividad de su funcionamiento; se asegure de que se dedica suficiente tiempo de discusión a las cuestiones estratégicas, y acuerde y revise los programas de actualización de conocimientos para cada consejero, cuando las circunstancias lo aconsejen.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

34. Que cuando exista un consejero coordinador, los estatutos o el reglamento del consejo de administración, además de las facultades que le corresponden legalmente, le atribuya las siguientes: presidir el consejo de administración en ausencia del presidente y de los vicepresidentes, en caso de existir; hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros no ejecutivos; mantener contactos con inversores y accionistas para conocer sus puntos de vista a efectos de formarse una opinión sobre sus preocupaciones, en particular, en relación con el gobierno corporativo de la sociedad; y coordinar el plan de sucesión del presidente.

Cumple ☐ Cumple parcialmente ☒ Explique ☐ No aplicable ☐

AmRest cumple parcialmente con la recomendación en la medida en que el Reglamento del Consejo de Administración atribuye en el artículo 16 las siguientes funciones al Consejero Coordinador: a) hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros no ejecutivos y reunirlos cuando lo considere oportuno; b) solicitar la convocatoria del Consejo de Administración o la inclusión de nuevos puntos del día en una sesión del Consejo ya convocada; y c) dirigir la evaluación periódica del Presidente del Consejo de Administración.

35. Que el secretario del consejo de administración vele de forma especial para que en sus actuaciones y decisiones el consejo de administración tenga presentes las recomendaciones sobre buen gobierno contenidas en este Código de buen gobierno que fueran aplicables a la sociedad.

Cumple ☒ Explique ☐

36. Que el consejo de administración en pleno evalúe una vez al año y adopte, en su caso, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas respecto de:

a) La calidad y eficiencia del funcionamiento del consejo de administración.

b) El funcionamiento y la composición de sus comisiones.

c) La diversidad en la composición y competencias del consejo de administración.

d) El desempeño del presidente del consejo de administración y del primer ejecutivo de la sociedad.

e) El desempeño y la aportación de cada consejero, prestando especial atención a los responsables de las distintas comisiones del consejo.

Para la realización de la evaluación de las distintas comisiones se partirá del informe que estas eleven al consejo de administración, y para la de este último, del que le eleve la comisión de nombramientos.

Cada tres años, el consejo de administración será auxiliado para la realización de la evaluación por un consultor externo, cuya independencia será verificada por la comisión de nombramientos.

Las relaciones de negocio que el consultor o cualquier sociedad de su grupo mantengan con la sociedad o cualquier sociedad de su grupo deberán ser desglosadas en el informe anual de gobierno corporativo.

El proceso y las áreas evaluadas serán objeto de descripción en el informe anual de gobierno corporativo.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

37. **Que cuando exista una comisión ejecutiva, la estructura de participación de las diferentes categorías de consejeros sea similar a la del propio consejo de administración y su secretario sea el de este último.**

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐ No aplicable ☐

38. **Que el consejo de administración tenga siempre conocimiento de los asuntos tratados y de las decisiones adoptadas por la comisión ejecutiva y que todos los miembros del consejo de administración reciban copia de las actas de las sesiones de la comisión ejecutiva.**

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐ No aplicable ☐

39. **Que los miembros de la comisión de auditoría, y de forma especial su presidente, se designen teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos, y que la mayoría de dichos miembros sean consejeros independientes.**

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

40. **Que bajo la supervisión de la comisión de auditoría, se disponga de una unidad que asuma la función de auditoría interna que vele por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno y que funcionalmente dependa del presidente no ejecutivo del consejo o del de la comisión de auditoría.**

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

41. **Que el responsable de la unidad que asuma la función de auditoría interna presente a la comisión de auditoría su plan anual de trabajo, informe directamente de las incidencias que se presenten en su desarrollo y someta al final de cada ejercicio un informe de actividades.**

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐ No aplicable ☐

42. **Que, además de las previstas en la ley, correspondan a la comisión de auditoría las siguientes funciones:**

    1. En relación con los sistemas de información y control interno:

    a) Supervisar el proceso de elaboración y la integridad de la información financiera relativa a la sociedad y, en su caso, al grupo, revisando el cumplimiento de los requisitos normativos, la adecuada delimitación del perímetro de consolidación y la correcta aplicación de los criterios contables.

    b) Velar por la independencia de la unidad que asume la función de auditoría interna; proponer la selección, nombramiento, reelección y cese del responsable del servicio de auditoría interna; proponer el presupuesto de ese servicio; aprobar la orientación y sus planes de trabajo, asegurándose de que su actividad esté enfocada principalmente hacia los riesgos relevantes de la sociedad; recibir información periódica sobre sus actividades; y verificar que la alta dirección tenga en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes.

    c) Establecer y supervisar un mecanismo que permita a los empleados comunicar, de forma confidencial y, si resulta posible y se considera apropiado, anónima, las irregularidades de potencial trascendencia, especialmente financieras y contables, que adviertan en el seno de la empresa.

2. En relación con el auditor externo:

a) En caso de renuncia del auditor externo, examinar las circunstancias que la hubieran motivado.

b) Velar que la retribución del auditor externo por su trabajo no comprometa su calidad ni su independencia.

c) Supervisar que la sociedad comunique como hecho relevante a la CNMV el cambio de auditor y lo acompañe de una declaración sobre la eventual existencia de desacuerdos con el auditor saliente y, si hubieran existido, de su contenido.

d) Asegurar que el auditor externo mantenga anualmente una reunión con el pleno del consejo de administración para informarle sobre el trabajo realizado y sobre la evolución de la situación contable y de riesgos de la sociedad.

e) Asegurar que la sociedad y el auditor externo respetan las normas vigentes sobre prestación de servicios distintos a los de auditoría, los límites a la concentración del negocio del auditor y, en general, las demás normas sobre independencia de los auditores.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

43. Que la comisión de auditoría pueda convocar a cualquier empleado o directivo de la sociedad, e incluso disponer que comparezcan sin presencia de ningún otro directivo.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

44. Que la comisión de auditoría sea informada sobre las operaciones de modificaciones estructurales y corporativas que proyecte realizar la sociedad para su análisis e informe previo al consejo de administración sobre sus condiciones económicas y su impacto contable y, en especial, en su caso, sobre la ecuación de canje propuesta.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐ No aplicable ☐

45. Que la política de control y gestión de riesgos identifique al menos:

a) Los distintos tipos de riesgo, financieros y no financieros (entre otros los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales) a los que se enfrenta la sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance.

b) La fijación del nivel de riesgo que la sociedad considere aceptable.

c) Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que llegaran a materializarse.

d) Los sistemas de información y control interno que se utilizarán para controlar y gestionar los citados riesgos, incluidos los pasivos contingentes o riesgos fuera de balance.

Cumple ☐ Cumple parcialmente ☒ Explique ☐

La Sociedad cuenta con una Política de Gestión de Riesgos que cubre la mayoría de los puntos recomendados, si bien no el 100%.

46. Que bajo la supervisión directa de la comisión de auditoría o, en su caso, de una comisión especializada del consejo de administración, exista una función interna de control y gestión de riesgos ejercida por una unidad o departamento interno de la sociedad que tenga atribuidas expresamente las siguientes funciones:

a) Asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de control y gestión de riesgos y, en particular, que se identifican, gestionan, y cuantifican adecuadamente todos los riesgos importantes que afecten a la sociedad.

b) Participar activamente en la elaboración de la estrategia de riesgos y en las decisiones importantes sobre su gestión.

c) Velar por que los sistemas de control y gestión de riesgos mitiguen los riesgos adecuadamente en el marco de la política definida por el consejo de administración.

Cumple ☐ Cumple parcialmente ☒ Explique ☐

El área de auditoría interna, que opera bajo la supervisión directa de la Comisión de Auditoría y Control, realiza una monitorización periódica y actualización del mapa de riesgos del grupo. Asimismo se reúne periódicamente con la Comisión de Auditoría para definir la estrategia de riesgos del grupo. La función de velar porque los sistemas de control y gestión de riesgos mitiguen los riesgos no está atribuida a un departamento concreto de la Sociedad

47. Que los miembros de la comisión de nombramientos y de retribuciones –o de la comisión de nombramientos y la comisión de retribuciones, si estuvieren separadas– se designen procurando que tengan los conocimientos, aptitudes y experiencia adecuados a las funciones que estén llamados a desempeñar y que la mayoría de dichos miembros sean consejeros independientes.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

48. Que las sociedades de elevada capitalización cuenten con una comisión de nombramientos y con una comisión de remuneraciones separadas.

Cumple ☐ Explique ☐ No aplicable ☒

49. Que la comisión de nombramientos consulte al presidente del consejo de administración y al primer ejecutivo de la sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos.

Y que cualquier consejero pueda solicitar de la comisión de nombramientos que tome en consideración, por si los encuentra idóneos a su juicio, potenciales candidatos para cubrir vacantes de consejero.

Cumple ☐ Cumple parcialmente ☒ Explique ☐

Aun cuando no se contempla expresamente en la normativa interna de AmRest que la Comisión de Nombramientos y Retribuciones consulte al presidente del Consejo y al primer ejecutivo cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos, en la práctica la Comisión consulta con el Presidente en dichos supuestos (actualmente en AmRest no hay ningún consejero ejecutivo).

50. Que la comisión de retribuciones ejerza sus funciones con independencia y que, además de las funciones que le atribuya la ley, le correspondan las siguientes:

a) Proponer al consejo de administración las condiciones básicas de los contratos de los altos directivos.

b) Comprobar la observancia de la política retributiva establecida por la sociedad.

c) Revisar periódicamente la política de remuneraciones aplicada a los consejeros y altos directivos, incluidos los sistemas retributivos con acciones y su aplicación, así como garantizar que su remuneración individual sea proporcionada a la que se pague a los demás consejeros y altos directivos de la sociedad.

d) Velar por que los eventuales conflictos de intereses no perjudiquen la independencia del asesoramiento externo prestado a la comisión.

e) Verificar la información sobre remuneraciones de los consejeros y altos directivos contenida en los distintos documentos corporativos, incluido el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

51. Que la comisión de retribuciones consulte al presidente y al primer ejecutivo de la sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos y altos directivos.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

Aun cuando no se contempla expresamente en la normativa interna de AmRest que la CNyR consulte al presidente del Consejo y al primer ejecutivo cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos y altos directivos, en la práctica sí se cumple con esta recomendación. No hay ningún consejero ejecutivo en AmRest.

52. Que las reglas de composición y funcionamiento de las comisiones de supervisión y control figuren en el reglamento del consejo de administración y que sean consistentes con las aplicables a las comisiones legalmente obligatorias conforme a las recomendaciones anteriores, incluyendo:

a) Que estén compuestas exclusivamente por consejeros no ejecutivos, con mayoría de consejeros independientes.

b) Que sus presidentes sean consejeros independientes.

c) Que el consejo de administración designe a los miembros de estas comisiones teniendo presentes los conocimientos, aptitudes y experiencia de los consejeros y los cometidos de cada comisión, delibere sobre sus propuestas e informes; y que rinda cuentas, en el primer pleno del consejo de administración posterior a sus reuniones, de su actividad y que respondan del trabajo realizado.

d) Que las comisiones puedan recabar asesoramiento externo, cuando lo consideren necesario para el desempeño de sus funciones.

e) Que de sus reuniones se levante acta, que se pondrá a disposición de todos los consejeros.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐ No aplicable ☐

53. Que la supervisión del cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo, de los códigos internos de conducta y de la política de responsabilidad social corporativa se atribuya a una o se reparta entre varias comisiones del consejo de administración que podrán ser la comisión de auditoría, la de nombramientos, la comisión de responsabilidad social corporativa, en caso de existir, o una comisión especializada que el consejo de administración, en ejercicio de sus facultades de auto-organización, decida crear al efecto, a las que específicamente se les atribuyan las siguientes funciones mínimas:

a) La supervisión del cumplimiento de los códigos internos de conducta y de las reglas de gobierno corporativo de la sociedad.

b) La supervisión de la estrategia de comunicación y relación con accionistas e inversores, incluyendo los pequeños y medianos accionistas.

c) La evaluación periódica de la adecuación del sistema de gobierno corporativo de la sociedad, con el fin de que cumpla su misión de promover el interés social y tenga en cuenta, según corresponda, los legítimos intereses de los restantes grupos de interés.

d) La revisión de la política de responsabilidad corporativa de la sociedad, velando por que esté orientada a la creación de valor.

e) El seguimiento de la estrategia y prácticas de responsabilidad social corporativa y la evaluación de su grado de cumplimiento.

f) La supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés.

g) La evaluación de todo lo relativo a los riesgos no financieros de la empresa –incluyendo los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales.

h) La coordinación del proceso de reporte de la información no financiera y sobre diversidad, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia.

Cumple ☐ Cumple parcialmente ☒ Explique ☐

Aun cuando no se contempla expresamente en la normativa interna de AmRest, tanto la Comisión de Auditoría como la Comisión de Nombramientos y Retribuciones cumplen las funciones referidas en esta recomendación.

54. Que la política de responsabilidad social corporativa incluya los principios o compromisos que la empresa asuma voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés e identifique al menos:

a) Los objetivos de la política de responsabilidad social corporativa y el desarrollo de instrumentos de apoyo.

b) La estrategia corporativa relacionada con la sostenibilidad, el medio ambiente y las cuestiones sociales.

c) Las prácticas concretas en cuestiones relacionadas con: accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de conductas ilegales.

d) Los métodos o sistemas de seguimiento de los resultados de la aplicación de las prácticas concretas señaladas en la letra anterior, los riesgos asociados y su gestión.

e) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, la ética y la conducta empresarial.

f) Los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés.

g) Las prácticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor.

Cumple ☐ Cumple parcialmente ☒ Explique ☐

La Sociedad cumple parcialmente con esta recomendación en la medida en que cuenta con una Política de Responsabilidad Social Corporativa, disponible en su página web, aunque no incluye todos los principios recogidos en la recomendación.

55. Que la sociedad informe, en un documento separado o en el informe de gestión, sobre los asuntos relacionados con la responsabilidad social corporativa, utilizando para ello alguna de las metodologías aceptadas internacionalmente.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

56. Que la remuneración de los consejeros sea la necesaria para atraer y retener a los consejeros del perfil deseado y para retribuir la dedicación, cualificación y responsabilidad que el cargo exija, pero no tan elevada como para comprometer la independencia de criterio de los consejeros no ejecutivos.

Cumple ☒ Explique ☐

57. Que se circunscriban a los consejeros ejecutivos las remuneraciones variables ligadas al rendimiento de la sociedad y al desempeño personal, así como la remuneración mediante entrega de acciones, opciones o derechos sobre acciones o instrumentos referenciados al valor de la acción y los sistemas de ahorro a largo plazo tales como planes de pensiones, sistemas de jubilación u otros sistemas de previsión social.

Se podrá contemplar la entrega de acciones como remuneración a los consejeros no ejecutivos cuando se condicione a que las mantengan hasta su cese como consejeros. Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar, en su caso, para satisfacer los costes relacionados con su adquisición.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐

58. Que en caso de remuneraciones variables, las políticas retributivas incorporen los límites y las cautelas técnicas precisas para asegurar que tales remuneraciones guardan relación con el rendimiento profesional de sus beneficiarios y no derivan solamente de la evolución general de los mercados o del sector de actividad de la compañía o de otras circunstancias similares.

Y, en particular, que los componentes variables de las remuneraciones:

a) Estén vinculados a criterios de rendimiento que sean predeterminados y medibles y que dichos criterios consideren el riesgo asumido para la obtención de un resultado.

b) Promuevan la sostenibilidad de la empresa e incluyan criterios no financieros que sean adecuados para la creación de valor a largo plazo, como el cumplimiento de las reglas y los procedimientos internos de la sociedad y de sus políticas para el control y gestión de riesgos.

c) Se configuren sobre la base de un equilibrio entre el cumplimiento de objetivos a corto, medio y largo plazo, que permitan remunerar el rendimiento por un desempeño continuado durante un período de tiempo suficiente para apreciar su contribución a la creación sostenible de valor, de forma que los elementos de medida de ese rendimiento no giren únicamente en torno a hechos puntuales, ocasionales o extraordinarios.

Cumple ☐ Cumple parcialmente ☒ Explique ☐ No aplicable ☐

La política de remuneración y las prácticas de la Sociedad se ajustan en gran medida a estos criterios, y el Consejo y la Comisión de Nombramientos y Retribuciones las revisan constantemente para mejorar las prácticas de la Sociedad con respecto a la remuneración variable.

59. Que el pago de una parte relevante de los componentes variables de la remuneración se difiera por un período de tiempo mínimo suficiente para comprobar que se han cumplido las condiciones de rendimiento previamente establecidas.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐ No aplicable ☐

60. Que las remuneraciones relacionadas con los resultados de la sociedad tomen en cuenta las eventuales salvedades que consten en el informe del auditor externo y minoren dichos resultados.

Cumple ☐ Cumple parcialmente ☐ Explique ☒ No aplicable ☐

Entre los términos y condiciones de la remuneración relacionada con los resultados de la sociedad, no se hace referencia a las salvedades que pueden aparecer en el informe del auditor externo.

61. Que un porcentaje relevante de la remuneración variable de los consejeros ejecutivos esté vinculado a la entrega de acciones o de instrumentos financieros referenciados a su valor.

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐ No aplicable ☐

62. Que una vez atribuidas las acciones o las opciones o derechos sobre acciones correspondientes a los sistemas retributivos, los consejeros no puedan transferir la propiedad de un número de acciones equivalente a dos veces su remuneración fija anual, ni puedan ejercer las opciones o derechos hasta transcurrido un plazo de, al menos, tres años desde su atribución.

Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar, en su caso, para satisfacer los costes relacionados con su adquisición.

Cumple ☐ Cumple parcialmente ☒ Explique ☐ No aplicable ☐

Se cumple con la restricción de que no puedan ejercer las opciones o derechos hasta transcurrido un plazo de, al menos, tres años desde su atribución.

63. Que los acuerdos contractuales incluyan una cláusula que permita a la sociedad reclamar el reembolso de los componentes variables de la remuneración cuando el pago no haya estado ajustado a las condiciones de rendimiento o cuando se hayan abonado atendiendo a datos cuya inexactitud quede acreditada con posterioridad.

Cumple ☐ Cumple parcialmente ☒ Explique ☐ No aplicable ☐

La política de remuneración del Grupo incluye dicha cláusula. Asimismo, aunque no está específicamente incluida en los acuerdos contractuales, la remuneración variable siempre se abona después de que los criterios de rendimiento se hayan confirmado adecuadamente.

64. **Que los pagos por resolución del contrato no superen un importe establecido equivalente a dos años de la retribución total anual y que no se abonen hasta que la sociedad haya podido comprobar que el consejero ha cumplido con los criterios de rendimiento previamente establecidos.**

Cumple ☒ Cumple parcialmente ☐ Explique ☐ No aplicable ☐

H. OTRAS INFORMACIONES DE INTERÉS

1. Si existe algún aspecto relevante en materia de gobierno corporativo en la sociedad o en las entidades del grupo que no se haya recogido en el resto de apartados del presente informe, pero que sea necesario incluir para recoger una información más completa y razonada sobre la estructura y prácticas de gobierno en la entidad o su grupo, detállelos brevemente.
2. Dentro de este apartado, también podrá incluirse cualquier otra información, aclaración o matiz relacionado con los anteriores apartados del informe en la medida en que sean relevantes y no reiterativos.

   En concreto, se indicará si la sociedad está sometida a legislación diferente a la española en materia de gobierno corporativo y, en su caso, incluya aquella información que esté obligada a suministrar y sea distinta de la exigida en el presente informe.
3. La sociedad también podrá indicar si se ha adherido voluntariamente a otros códigos de principios éticos o de buenas prácticas, internacionales, sectoriales o de otro ámbito. En su caso, se identificará el código en cuestión y la fecha de adhesión. En particular, hará mención a si se ha adherido al Código de Buenas Prácticas Tributarias, de 20 de julio de 2010.

Dado que AmRest cotiza en la Bolsa de Valores de Varsovia, la Sociedad informa periódicamente del grado de cumplimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo requeridas por la legislación aplicable mediante la publicación de la Declaración de Cumplimiento de los Principios de Buenas Prácticas Para Sociedades que Cotizan en la Bolsa de Valores de Varsovia.

Este informe anual de gobierno corporativo ha sido aprobado por el Consejo de Administración de la sociedad, en su sesión de fecha 28 de febrero de 2020.

Indique si ha habido consejeros que hayan votado en contra o se hayan abstenido en relación con la aprobación del presente Informe.

Sí ☐ No ☒

Nombre o denominación social del miembro del consejo de administración que no ha votado a favor de la aprobación del presente informe	Motivos (en contra, abstención, no asistencia)	Explique los motivos

Firmas del Consejo de Administración

José Parés Gutiérrez
Presidente del Consejo

Luis Miguel Álvarez Pérez
Vicepresidente del Consejo

Carlos Fernández González
Miembro del Consejo

Emilio Fullaondo Botella
Miembro del Consejo

Romana Sadurska
Miembro del Consejo

Pablo Castilla Reparaz
Miembro del Consejo

Mustafa Ogretici
Miembro del Consejo

Madrid, 28 de febrero de 2020