

## **Informe de gestión consolidado correspondiente al semestre finalizado el 30 de junio de 2021**

AmRest Holdings SE  
25 DE AGOSTO DE 2021



AmRest





## ÍNDICE

INFORMACIÓN FINANCIERA (DATOS CONSOLIDADOS) .....	4
PERSPECTIVA EMPRESARIAL DEL GRUPO.....	5
DESEMPEÑO FINANCIERO DEL GRUPO .....	7
MARCAS OPERADAS POR EL GRUPO.....	15
INVERSIONES CLAVE .....	19
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN PLANIFICADAS.....	20
EVENTOS Y OPERACIONES RELEVANTES EN EL S1 2021 .....	21
DEUDA EXTERNA .....	21
ACCIONISTAS DE AMREST HOLDINGS SE .....	21
CAMBIOS EN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA SOCIEDAD .....	22
VARIACIONES EN EL NÚMERO DE ACCIONES OSTENTADAS POR LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN .....	22
TRANSACCIONES EN ACCIONES PROPIAS FORMALIZADAS POR AMREST .....	22
DIVIDENDOS PAGADOS Y RECIBIDOS .....	23
FACTORES QUE AFECTAN AL DESARROLLO DEL GRUPO .....	23
AMENAZAS Y RIESGOS BÁSICOS A LOS QUE EL GRUPO ESTÁ EXPUESTO .....	24
ACTIVIDAD EN EL ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO .....	29
DATOS FINANCIEROS DE AMREST PARA EL SEMESTRE FINALIZADO EL 30 DE JUNIO DE 2021 .....	30
FIRMAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN .....	34



## Información financiera (datos consolidados)

	Trimestre finalizado el 30 de junio de 2021		Trimestre finalizado el 30 de junio de 2020	
	30 de junio de 2021	30 de junio de 2020	30 de junio de 2021	30 de junio de 2020
Importe neto de la cifra de negocios	844,3	684,0	464,4	272,1
EBITDA*	153,7	75,3	104,0	32,7
Margen EBITDA	18,2 %	11,0 %	22,4 %	12,0 %
EBITDA ajustado**	156,0	76,5	104,9	32,9
Margen EBITDA ajustado	18,5 %	11,2 %	22,6 %	12,1 %
Resultado de explotación (EBIT)	27,9	(129,4)	37,6	(105,8)
Margen EBIT	3,3 %	(18,9 %)	8,1 %	(38,9 %)
Resultado antes de impuestos	8,5	(161,8)	29,8	(113,8)
Resultado neto	2,4	(153,9)	22,6	(111,6)
Margen neto	0,3 %	(22,5 %)	4,9 %	(41,0 %)
Resultado neto atribuible a participaciones no dominantes	0,5	(1,6)	0,7	(0,9)
Resultado neto atribuible a los tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante	1,9	(152,3)	21,9	(110,7)
Flujos de efectivo de las actividades de explotación	131,3	101,4	104,8	64,5
Flujos de efectivo de las actividades de inversión	(33,6)	(29,6)	(19,9)	(15,5)
Flujos de efectivo de las actividades de financiación	(121,6)	36,9	(72,6)	24,5
Total flujos de efectivo, neto	(23,9)	108,7	12,3	73,5
Promedio ponderado de acciones ordinarias para las ganancias básicas por acción (en millares)	219 340	219 251	219 366	219 256
Promedio ponderado de acciones ordinarias para las ganancias diluidas por acción (en millares)	220 029	219 453	220 000	219 399
Ganancias por acción básicas (EUR)	0,01	(0,69)	0,1	(0,50)
Ganancias/(Pérdidas) por acción diluidas (EUR)	0,01	(0,69)	0,1	(0,50)
Dividendo declarado o pagado por acción	-	-	-	-

\* EBITDA – Resultado de explotación antes de amortización y correcciones valorativas por deterioro. La conciliación de la medida de desempeño alternativa se presenta en la tabla 3 y 4.

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

	A 30 de junio de 2021	A 31 de diciembre de 2020
Total activo	2091,8	2114,4
Total pasivo	1817,4	1849,7
Pasivo no corriente	1327,3	1371,6
Pasivo corriente	490,1	478,1
Patrimonio atribuido a tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante	267,5	257,8
Participaciones no dominantes	6,9	6,9
Total patrimonio neto	274,4	264,7
Capital social	22,0	22,0
Número de restaurantes	2367	2337



## Perspectiva empresarial del Grupo

### Servicios básicos prestados por el Grupo

AmRest Holdings SE (en lo sucesivo, «AmRest», la «Sociedad»), con sus filiales (en adelante, el «Grupo»), es uno de los principales operadores europeos de restaurantes que cotizan en Bolsa, con presencia en 25 países de Europa y Asia. La cartera del Grupo comprende cuatro marcas franquiciadas (KFC, Pizza Hut, Starbucks y Burger King) y catorce marcas propias, ya sea de establecimientos físicos o marcas virtuales (establecimientos físicos: La Tagliatella, Blue Frog, Bacoa, Sushi Shop, y las marcas virtuales: Pokai, Lepieje, 'Oi Poke, Moya Misa Ramen, Pierwsze i Drugie, Sushi Tone, Eat's Fine, Mr. Kebs, Viva Salad! y Cremontano). La oferta de marcas virtuales en Polonia está disponible también en el concepto *Food About* que permite pedir platos de diferentes marcas virtuales en un solo pedido. *Food About* cuenta con su propia plataforma de comercio electrónico que contribuye a las ventas de las marcas virtuales. El proyecto *Shadow Kitchen* empezó sus operaciones en diciembre de 2019 en Breslavia, Polonia, y ha estado en continua expansión desde entonces con sus marcas virtuales en las ciudades más grandes de Polonia. Cracovia y Varsovia.

A 30 de junio de 2021, AmRest gestionaba una red de 2367 restaurantes. Dada la magnitud actual del negocio, cada día, cerca de 46,5 mil empleados de AmRest prestan un servicio excepcional para proporcionar un sabor inigualable a precios asequibles.

En la actualidad, el Grupo gestiona la red de restaurantes en cuatro segmentos de acuerdo con las principales regiones geográficas de sus operaciones:

- Europa Central y del Este (CEE, por sus siglas en inglés), donde históricamente la Sociedad fue fundada y abrió su primer restaurante con el nombre de Pizza Hut. Actualmente, la división CEE incluye una región de 10 países (Polonia, Chequia, Hungría, Bulgaria, Serbia, Croacia, Rumanía, Austria, Eslovenia y Eslovaquia) y, con 1042 restaurantes a su cargo, representa aproximadamente el 44 % de los ingresos del Grupo.
- Europa Occidental (WE, por sus siglas en inglés), un segmento que comprende principalmente España, Francia y Alemania, donde se operan tanto marcas franquiciadas como registradas. Como resultado de la dinámica expansión orgánica gracias a las recientes adquisiciones, la división de Europa Occidental se ha convertido en un importante segmento operativo del Grupo, compuesto por 11 países y generando aproximadamente el 39% de los ingresos de AmRest.
- Rusia, donde AmRest gestiona la red de restaurantes KFC y Pizza Hut. El segmento incluye también los restaurantes Pizza Hut ubicados en Armenia y Azerbaiyán.
- China, donde se opera la red de la marca propia Blue Frog.

Un segmento adicional, que es «Otros», no incluye ninguna red de restaurantes de franquicia o propios y representa los resultados de SCM Sp. z o.o., junto con sus filiales, así como otras funciones y costes de apoyo prestados para el Grupo o no asignados a segmentos aplicables como, por ejemplo, el Equipo Ejecutivo, Control, Tesorería, Relaciones con Inversores, Fusiones y Adquisiciones. La descripción detallada de los segmentos se incluye en la nota 4 de las cuentas anuales consolidadas.

Las operaciones de AmRest están bien diversificadas y se extienden a lo largo de 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 y Blue Frog.
- 4) Categoría de cafeterías, representada por Starbucks.
- 5) Marcas virtuales, cuya oferta está disponible solo por Internet, representada por Pokai, Lepieje, 'Oi Poke, Moya Misa Ramen, Pierwsze i Drugie, Sushi Tone, Eat's Fine, Mr. Kebs, Viva Salad! y Cremontano.

Dentro del actual modelo de negocio del Grupo, AmRest opera su red de restaurantes como franquiciado (para las marcas KFC, Pizza Hut, Starbucks y Burger King) y como propietario de marca y franquiciador (para



las marcas La Tagliatella, Blue Frog, Sushi Shop y Bacoa). Además, en los conceptos de Pizza Hut Delivery y Pizza Hut Express, la Sociedad actúa como franquiciado principal, con derechos para sublicenciar estas marcas a terceros.

Los restaurantes de AmRest proporcionan servicios en el establecimiento, servicios de recogida para llevar, servicios de entrega en automóvil en puntos especiales de venta («Drive Thru») y entrega de pedidos realizados por Internet o por teléfono. La diversificación de canales y la continua mejora de capacidades de recogida en el establecimiento y de entrega a domicilio han sido fundamentales para una rápida adaptación a los nuevos hábitos de consumo. Desde el estallido de la pandemia, el segmento de recogida en el establecimiento ha sido el más dinámico dentro de las operaciones de AmRest, y su importancia no ha parado de crecer en 2021.

### Número de restaurantes de AmRest desglosados por marcas a 30 de junio de 2021

Marca	Restaurantes*	Porcentaje propiedad	Porcentaje franquicia	Porcentaje en el total
<b>Franquicia</b>	<b>1851</b>	<b>86 %</b>	<b>14 %</b>	<b>78 %</b>
KFC	907	100 %	0 %	38 %
PH	464	51 %	49 %	20 %
Starbucks*	392	94 %	6 %	17 %
Burger King	88	100 %	0 %	4 %
<b>En propiedad</b>	<b>516</b>	<b>54 %</b>	<b>46 %</b>	<b>22 %</b>
La Tagliatella	234	31 %	69 %	10 %
Sushi Shop	193	68 %	32 %	8 %
Blue Frog	79	87 %	13 %	3 %
Bacoa	5	20 %	80 %	<1 %
Marcas virtuales	5	100 %	0 %	<1 %

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

### Número de restaurantes de AmRest desglosados por países a 30 de junio de 2021

Región	Restaurantes*	Porcentaje propiedad	Porcentaje franquicia	Porcentaje en el total
<b>Total</b>	<b>2367</b>	<b>79 %</b>	<b>21 %</b>	<b>100 %</b>
<b>CEE</b>	<b>1042</b>	<b>100 %</b>	<b>0 %</b>	<b>44 %</b>
Polonia	575	100 %	0 %	24 %
Chequia	205	100 %	0 %	9 %
Hungría	134	100 %	0 %	6 %
Rumanía	62	100 %	0 %	3 %
Otro Europa Central y del Este*	66	100 %	0 %	3 %
<b>Europa Occidental</b>	<b>981</b>	<b>55 %</b>	<b>45 %</b>	<b>41 %</b>
España	332	49 %	51 %	14 %
Francia	337	55 %	45 %	14 %
Alemania**	264	63 %	37 %	11 %
Otro Europa Occidental*	48	56 %	44 %	2 %
<b>Rusia*</b>	<b>268</b>	<b>86 %</b>	<b>14 %</b>	<b>11 %</b>
<b>China</b>	<b>76</b>	<b>88 %</b>	<b>12 %</b>	<b>3 %</b>

\* Otro Europa Central y del Este incluye Bulgaria (24), Eslovaquia (16), Serbia (15), Croacia (8), Austria (2), Eslovenia (1); Otro Europa Occidental incluye Bélgica (11), EAU (10), Suiza (10), Portugal (4), Reino Unido (5), Italia (2), Luxemburgo (3), Arabia Saudí (3); Rusia incluye también Armenia (3) y Azerbaiyán (3).

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

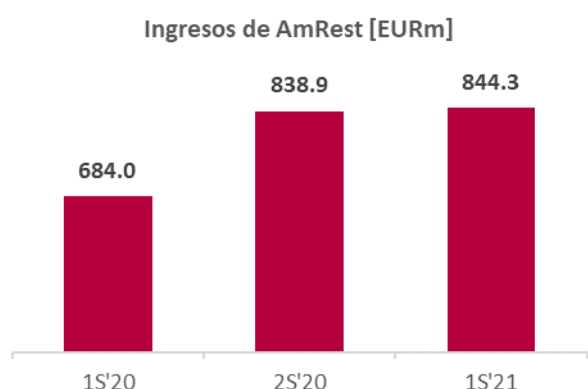


## Desempeño financiero del Grupo

### Ingresos y rentabilidad del Grupo

AmRest registró una sólida recuperación en sus ventas en todas las regiones y marcas principales durante el primer semestre de 2021 y, en particular, durante el segundo trimestre del año. Los ingresos consolidados alcanzaron los 844,3 millones de EUR durante el S1 2021 y fueron un 23,4 % mayores que los del año previo. En el T2 2021, las ventas alcanzaron los 464,4 millones de EUR, registrando un crecimiento del 70,7 %. Durante el T2 2020 la irrupción de la pandemia llevó a adoptar medidas de contención más restrictivas, como el cierre inmediato de sala en los locales de restauración. No obstante, los ingresos del segundo trimestre de 2021 han supuesto una recuperación sustancial del 22,2 % comparado con el primer trimestre, apoyado por un levantamiento gradual de las restricciones en los principales países europeos.

### Ingresos del Grupo AmRest para el semestre finalizado el 30 de junio de 2020-2021

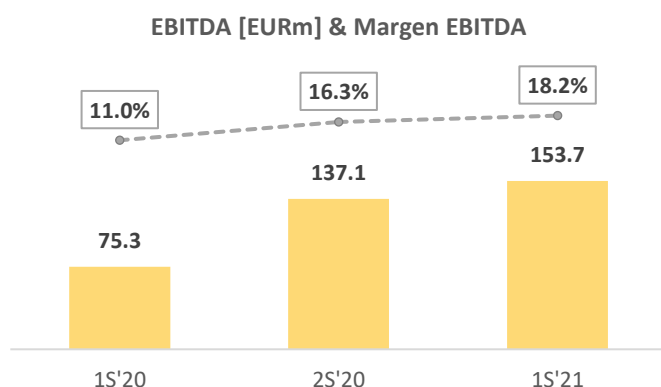


Este contexto positivo se ha visto reforzado por la exitosa ejecución de nuestras estrategias digitales, de recogida en el establecimiento (take out) y de entrega a domicilio (delivery), que nos han permitido reaccionar con rapidez y adaptarnos a las nuevas necesidades de nuestros clientes. Una tímida relajación de las restricciones de movilidad al final del segundo trimestre ha permitido que se produzca un alentador repunte en la actividad de restauración en los propios establecimientos (dine in), donde AmRest mantiene un enorme potencial. Por último, nuestra rápida adaptación a las normas y regulaciones aplicables en cada país han sido determinantes para impulsar los ingresos del Grupo. El índice de ventas de restaurantes comparables («ventas en los mismos establecimientos» o «LFL», por sus siglas en inglés), excluidos los cierres temporales y los tipos de cambio, mostraba una tendencia al alza, y alcanzó el 135,0 % en el T2 2021, lo que supone un rápido acercamiento a los niveles registrados durante el mismo periodo de 2019 (91,3 %) y con niveles de aproximadamente el 95 % durante los meses de mayo y junio. El número de restaurantes operativos a finales de junio de 2021 alcanzó el 97 % (o alrededor de 2300), en comparación con el 92 % de a principios de año.

La mejora de las condiciones generales, la sólida recuperación de las ventas junto a la exitosa puesta en marcha de las iniciativas de control de costes y a la optimización de la cartera de restaurantes ha generado un aumento considerable de los márgenes para AmRest. El EBITDA alcanzó los 153,7 millones de EUR con un margen del 18,2 % durante el S1 2021. Destacar la evolución registrada durante el segundo trimestre de 2021, con un EBITDA de 104 millones de EUR y un margen del 22,4 % pese a que la actividad ha estado todavía afectada por periodos de cierre a la restauración, restricciones de horario y movilidad.

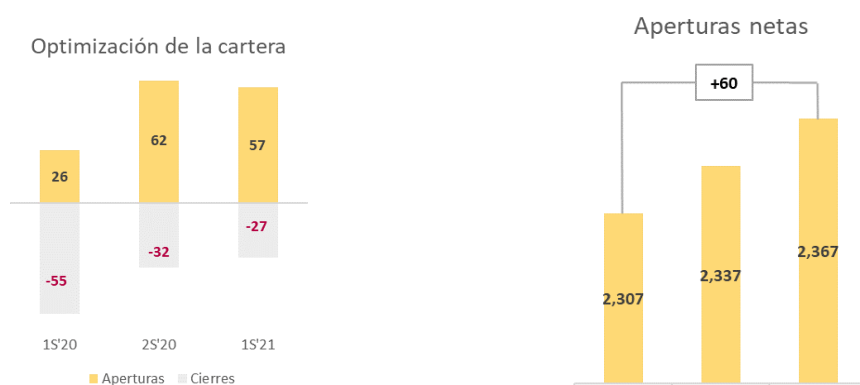


## EBITDA del Grupo AmRest para el semestre finalizado el 30 de junio de 2020-2021



La iniciativa de optimización de la cartera sigue vigente y asume el cierre de los restaurantes no aptos desde un punto de vista estratégico o de rentabilidad. Sin embargo, esta situación no ha evitado que se hayan abierto 119 nuevos restaurantes durante el último año, con un crecimiento neto de 60 unidades. Durante el S1 2021, se han abierto 57 nuevos restaurantes, lo que ha supuesto un crecimiento de 30 unidades.

## Número de establecimientos del Grupo AmRest a 30 de junio de 2020-2021



Durante el S1 2021, la transformación digital y la búsqueda de nuevos formatos de restaurantes ha seguido siendo un pilar básico de nuestra estrategia. Las iniciativas para reducir los gastos operativos y corporativos no esenciales siguen vigentes, al igual que las negociaciones de precios y las bonificaciones de los alquileres. Esta combinación de factores, junto a los programas de ayuda gubernamentales, han permitido conseguir sólidas mejoras en los márgenes.

Durante el S1 2021, el Grupo registró un importe total de 28,4 millones de EUR procedentes de los programas de ayuda gubernamentales: 10,3 millones de EUR derivados de los programas de ayuda para nóminas y retribuciones (costes de nóminas de 8,7 millones de EUR y cotizaciones a la seguridad social de 1,6 millones de EUR), mientras que 18,1 millones de EUR procedentes de programas de ayuda para alquiler y otros.

El resultado de explotación (EBIT) ascendió a 27,9 millones de EUR en el S1 2021, comparado con los (140,1) millones de EUR registrados durante el S1 2020, cuando el resultado se vio fuertemente afectado por el deterioro de la actividad y del activo por derecho de uso de Starbucks Alemania.

En consecuencia, el resultado neto atribuido a los accionistas de AmRest ascendió a 1,9 millones de EUR durante el S1 2021, en comparación con las pérdidas de (152,3) millones de EUR que se registraron en el S1 2020.



La deuda neta al cierre del S1 2021, sin el impacto de la NIIF 16, ascendía a 541,0 millones de EUR, registrándose una reducción del (11,5 %) durante el último año pese a la incesante actividad y a la complejidad del panorama. La ratio de apalancamiento se mantuvo en 4,4x. Dichas cifras cumplen holgadamente con el compromiso alcanzado con el club de bancos y con los titulares de bonos (Schuldschein) de mantener un nivel mínimo de liquidez (80 millones de EUR, que se ha reducirá a 50 millones de EUR para los trimestres tercero y cuarto de 2021).

Mill. EUR	T2 20	T1 21	T2 21	Intertrimestral	Interanual
Importe neto de la cifra de negocios	272,1	380,0	464,4	22,2 %	70,7 %
EBITDA	32,7	49,6	104,0	109,5 %	217,7 %
Margen EBITDA	12,0 %	13,1 %	22,4 %		
EBITDA ajustado	32,9	51,1	104,9	105,5 %	218,7 %
Margen EBITDA ajustado	12,1 %	13,5 %	22,6 %		
EBIT	(105,8)	(9,7)	37,6		
Margen EBIT	(38,9 %)	(2,5 %)	8,1 %		
Resultado del periodo	(111,6)	(20,2)	22,6		
Resultado del margen del periodo	(41,0 %)	(5,3 %)	4,9 %		
Deuda neta	611,6	590,3	541,0	(8,4 %)	(11,5 %)
Coeficiente de apalancamiento			4,4		

## Ingresos y rentabilidad por segmento

### Europa Central y del Este (CEE)

Las ventas alcanzaron los 370,3 millones de EUR en el S1 2021 y fueron un 17,4 % mayores que las registradas en el mismo periodo del ejercicio anterior. Durante el T2 2021 se registró la mejora más significativa, con un 54,6 % de crecimiento en comparación con el año anterior, gracias a la suavización de las restricciones, a la reapertura gradual de las salas de los restaurantes y al crecimiento del canal de recogida (take away). En junio, el 100 % de los restaurantes estaban operativos, en comparación con el 96 % a finales de marzo de 2021. Aunque la mejora fue generalizada en todos los países, en Polonia se produjo el mejor desempeño y el mayor número de aperturas netas, 8 establecimientos (7 de restaurantes propios y 1 franquiciado).

Europa Central y del Este registró un EBITDA de 76,1 millones de EUR, un 32,2 % más que en el ejercicio anterior, mientras que el margen aumentó hasta el 20,6 %. El EBITDA del T2 2021 creció en un 65,7 % en comparación con el T1 2020.

### Europa Occidental

La región de Europa Occidental mostró uno de los mayores aumentos de ventas de 2021 gracias al gradual alivio y a la reapertura de las economías, así como a la excelente ejecución de proyectos. Esta región mantiene una mayor sensibilidad hacia la reapertura de sala de restaurantes y la reactivación del turismo. La mayoría de los países de la región relajaron sus restricciones sobre la restauración durante el mes de junio. El resultado alcanzó los 326,5 millones de EUR lo que supone un crecimiento del 26,9 % durante el S1 2020. Una vez más, esta mejora es común a todos los países. Francia concentró el mayor incremento neto de locales, 10 en total (3 en propiedad y 7 franquiciados).

Durante el T2 2021, el aumento de las ventas alcanzó un 90,2 % en comparación con el mismo periodo del año anterior. A finales de junio, el 97 % de los restaurantes estaban operativos en el segmento, en comparación con el 93 % a finales del T1 2021.

El EBITDA generado por la división de Europa Occidental ascendió a 44,8 millones de EUR en el S1 2021, desde los 8,2 millones de EUR registrados en el mismo periodo del año anterior. El margen EBITDA se situó en 13,7 %, lo que supone una sólida mejora. La recuperación en las ventas, la contribución de los planes de ayuda gubernamentales y la reapertura de sala en los restaurantes, ha contribuido a generar esta sólida mejora.



*Rusia*

Los ingresos ascendieron a 84,2 millones de EUR durante el S1 2021, lo que representa una mejora del 18,0 % en comparación con el año anterior. El crecimiento registrado en las ventas directa en restaurante (dine in) y en recogida en el establecimiento (take out) justifican esta mejora. No obstante, los horarios de apertura de los restaurantes se han visto limitados a causa del aumento de casos positivos de COVID-19 al final del trimestre, lo que ha dado lugar a una bajada del porcentaje de restaurantes abiertos en el segmento, desde el 100 % a finales de marzo hasta el 87 % a finales de junio. No obstante, dicha situación no ha interrumpido la tendencia positiva. Las ventas durante el T2 2021 fueron de 46,5 millones de EUR, la cifra más alta desde el inicio de la pandemia.

El EBITDA para esta región durante el S1 2021 alcanzó los 21,1 millones de EUR frente a los 12,1 millones de EUR del año anterior. El margen ascendió al 25,1 %, alcanzando 28,9 % en el T2 2021. La recuperación de la actividad comercial, unida a las renegociación de alquileres y de optimización de costes, han ayudado a la mejora de márgenes en el segmento.

*China*

China registró el mejor comportamiento entre los diferentes segmentos, con ventas que ascendieron a los 47,9 millones de EUR durante el S1 2021, un 64,7 % superiores al S1 2020. Durante T2 2021 las ventas alcanzaron los 26,6 millones de EUR, lo que constituye el mejor trimestre registrado en la serie. El éxito del modelo de negocio y la solidez de la marca han sustentado la continua mejora. Adicionalmente, se ha realizado la apertura de 3 restaurantes franquiciados durante el S1 2021, lo cual eleva la cifra de franquicias a 9 en total.

El EBITDA se situó en los 14,3 millones de EUR con un margen del 29,7 % durante el S1 2021, lo que permitió consolidar los niveles alcanzados durante los últimos trimestres.

**Tabla 1** Desglose de ingresos y márgenes por divisiones para el S1 2021 y 2020

	Trimestre finalizado el 30 de junio de 2021		Trimestre finalizado el 30 de junio de 2020	
	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas
<b>Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>844,3</b>		<b>684,0</b>	
Polonia	198,3	23,5 %	174,7	25,5 %
Chequia	82,1	9,7 %	74,7	10,9 %
Hungría	53,1	6,3 %	42,8	6,3 %
Otro Europa Central y del Este	36,8	4,4 %	23,2	3,4 %
<b>Total Europa Central y del Este</b>	<b>370,3</b>	<b>43,9 %</b>	<b>315,4</b>	<b>46,1 %</b>
<b>Rusia</b>	<b>84,2</b>	<b>10,0 %</b>	<b>71,4</b>	<b>10,4 %</b>
España	95,9	11,4 %	77,4	11,3 %
Alemania	50,5	6,0 %	55,0	8,0 %
Francia	155,9	18,5 %	110,3	16,1 %
Otro Europa Occidental	24,2	2,9 %	14,6	2,1 %
<b>Europa Occidental</b>	<b>326,5</b>	<b>38,7 %</b>	<b>257,3</b>	<b>37,6 %</b>
<b>China</b>	<b>47,9</b>	<b>5,7 %</b>	<b>29,1</b>	<b>4,3 %</b>
<b>Otros</b>	<b>15,4</b>	<b>1,8 %</b>	<b>10,8</b>	<b>1,6 %</b>
	Importe	Margen	Importe	Margen
<b>EBITDA</b>	<b>153,7</b>	<b>18,2 %</b>	<b>75,3</b>	<b>11,0%</b>
Polonia	33,6	17,0 %	32,0	18,3%
Chequia	17,9	21,8 %	14,6	19,6%
Hungría	16,0	30,2 %	7,9	18,7%
Otro Europa Central y del Este	8,6	23,3 %	3,1	12,9%
<b>Total Europa Central y del Este</b>	<b>76,1</b>	<b>20,6 %</b>	<b>57,6</b>	<b>18,3%</b>
<b>Rusia</b>	<b>21,1</b>	<b>25,1 %</b>	<b>12,1</b>	<b>17,0%</b>
España	13,3	14,0 %	10,9	14,0%
Alemania	10,0	19,8 %	(3,6)	(6,5%)
Francia	19,1	12,2 %	(2,8)	(2,5%)
Otro Europa Occidental	2,4	9,8 %	3,7	25,3%
<b>Europa Occidental</b>	<b>44,8</b>	<b>13,7 %</b>	<b>8,2</b>	<b>3,2%</b>



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

China	14,3	29,7 %	6,9	24,0%
Otros	(2,6)	(16,9 %)	(9,5)	(88,3%)
	Importe	Margen	Importe	Margen
<b>EBITDA ajustado*</b>	<b>156,0</b>	<b>18,5 %</b>	<b>76,5</b>	<b>11,2%</b>
Polonia	33,9	17,1 %	32,5	18,6%
Chequia	18,4	22,4 %	14,7	19,7%
Hungría	16,2	30,4 %	8,1	19,0%
Otro Europa Central y del Este	8,8	24,1 %	3,3	14,3%
<b>Total Europa Central y del Este</b>	<b>77,3</b>	<b>20,9 %</b>	<b>58,6</b>	<b>18,6%</b>
<b>Rusia</b>	<b>21,2</b>	<b>25,2 %</b>	<b>12,2</b>	<b>17,1%</b>
España	13,6	14,2 %	10,9	14,1%
Alemania	10,2	20,2 %	(3,5)	(6,2%)
Francia	19,2	12,3 %	(2,8)	(2,5%)
Otro Europa Occidental	2,6	10,7 %	3,9	26,2%
<b>Europa Occidental</b>	<b>45,6</b>	<b>14,0 %</b>	<b>8,5</b>	<b>3,3%</b>
China	14,4	30,1 %	7,0	24,2%
Otros	(2,5)	(16,9 %)	(9,8)	(91,1%)
	Importe	Margen	Importe	Margen
<b>EBIT</b>	<b>27,9</b>	<b>3,3 %</b>	<b>(129,4)</b>	<b>(18,9%)</b>
Polonia	1,3	0,6 %	(7,1)	(4,1%)
Chequia	4,4	5,4 %	0,8	1,1%
Hungría	8,7	16,3 %	(0,5)	(1,1%)
Otro Europa Central y del Este	1,8	5,0 %	(6,6)	(28,4%)
<b>Total Europa Central y del Este</b>	<b>16,2</b>	<b>4,4 %</b>	<b>(13,4)</b>	<b>(4,3%)</b>
<b>Rusia</b>	<b>8,9</b>	<b>10,6 %</b>	<b>(7,3)</b>	<b>(10,2%)</b>
España	(1,2)	(1,3 %)	(15,1)	(19,5%)
Alemania	(3,0)	(5,9 %)	(53,4)	(97,0%)
Francia	4,1	2,6 %	(28,6)	(25,9%)
Otro Europa Occidental	0,7	2,7 %	1,4	9,2%
<b>Europa Occidental</b>	<b>0,6</b>	<b>0,2 %</b>	<b>(95,7)</b>	<b>(37,2%)</b>
China	5,7	12,0 %	(3,1)	(10,4%)
Otros	(3,5)	(22,5 %)	(9,9)	(92,0%)

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

**Tabla 2** Desglose de ingresos y márgenes por divisiones para el T2 2021 y 2020

	Trimestre finalizado el 30 de junio de 2021		Trimestre finalizado el 30 de junio de 2020	
	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas
<b>Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>464,4</b>		<b>272,1</b>	
Polonia	107,7	23,2 %	73,9	27,2 %
Chequia	48,4	10,4 %	32,7	12,0 %
Hungría	29,8	6,4 %	18,0	6,6 %
Otro Europa Central y del Este	20,6	4,4 %	9,0	3,3 %
<b>Total Europa Central y del Este</b>	<b>206,5</b>	<b>44,5 %</b>	<b>133,6</b>	<b>49,1 %</b>
<b>Rusia</b>	<b>46,5</b>	<b>10,0 %</b>	<b>22,3</b>	<b>8,2 %</b>
España	55,4	11,9 %	20,1	7,4 %
Alemania	29,0	6,3 %	20,4	7,5 %
Francia	79,0	17,0 %	45,8	16,8 %
Otro Europa Occidental	12,3	2,6 %	6,1	2,3 %
<b>Europa Occidental</b>	<b>175,7</b>	<b>37,8 %</b>	<b>92,4</b>	<b>34,0 %</b>



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

China	26,6	5,7 %	19,2	7,1 %
Otros	9,1	2,0 %	4,6	1,7 %
	Importe	Margen	Importe	Margen
<b>EBITDA</b>	<b>104,0</b>	<b>22,4 %</b>	<b>32,7</b>	<b>12,0%</b>
Polonia	21,1	19,6 %	18,1	24,4%
Chequia	12,4	25,7 %	6,3	19,3%
Hungría	9,3	31,1 %	3,4	19,4%
Otro Europa Central y del Este	5,1	24,9 %	1,1	11,5%
<b>Total Europa Central y del Este</b>	<b>47,9</b>	<b>23,2 %</b>	<b>28,9</b>	<b>21,6%</b>
<b>Rusia</b>	<b>13,5</b>	<b>28,9 %</b>	<b>4,6</b>	<b>20,7%</b>
España	9,5	17,2 %	1,4	6,6%
Alemania	12,3	42,2 %	(2,7)	(13,2%)
Francia	12,2	15,4 %	(4,2)	(9,1%)
Otro Europa Occidental	0,2	1,4 %	2,6	42,8%
<b>Europa Occidental</b>	<b>34,1</b>	<b>19,4 %</b>	<b>(2,9)</b>	<b>(3,1%)</b>
China	8,6	32,4 %	7,1	37,6%
Otros	(0,1)	(0,9 %)	(5,0)	(110,5%)
	Importe	Margen	Importe	Margen
<b>EBITDA ajustado</b>	<b>104,9</b>	<b>22,6 %</b>	<b>32,9</b>	<b>12,1%</b>
Polonia	21,4	19,8 %	18,2	24,5%
Chequia	12,7	26,2 %	6,3	19,4%
Hungría	9,3	31,2 %	3,5	19,5%
Otro Europa Central y del Este	5,2	25,5 %	1,1	13,0%
<b>Total Europa Central y del Este</b>	<b>48,6</b>	<b>23,5 %</b>	<b>29,1</b>	<b>21,8%</b>
<b>Rusia</b>	<b>13,6</b>	<b>29,2 %</b>	<b>4,6</b>	<b>20,8%</b>
España	9,6	17,3 %	1,3	6,6%
Alemania	12,1	41,7 %	(2,7)	(12,9%)
Francia	12,2	15,5 %	(4,1)	(9,1%)
Otro Europa Occidental	0,2	1,6 %	2,8	44,2%
<b>Europa Occidental</b>	<b>34,1</b>	<b>19,4 %</b>	<b>(2,7)</b>	<b>(2,9%)</b>
China	8,8	33,0 %	7,2	37,6%
Otros	(0,2)	(0,9 %)	(5,3)	(116,9%)
	Importe	Margen	Importe	Margen
<b>EBIT</b>	<b>37,6</b>	<b>8,1 %</b>	<b>(105,8)</b>	<b>(38,9%)</b>
Polonia	2,7	2,5 %	(6,4)	(8,7%)
Chequia	5,1	10,4 %	(1,2)	(3,7%)
Hungría	5,4	18,1 %	(1,2)	(6,6%)
Otro Europa Central y del Este	1,9	9,4 %	(5,2)	(57,0%)
<b>Total Europa Central y del Este</b>	<b>15,1</b>	<b>7,3 %</b>	<b>(14,0)</b>	<b>(10,5%)</b>
<b>Rusia</b>	<b>7,6</b>	<b>16,4 %</b>	<b>(6,8)</b>	<b>(30,2%)</b>
España	2,3	4,2 %	(16,0)	(79,7%)
Alemania	5,8	19,9 %	(45,4)	(223,0%)
Francia	4,2	5,2 %	(21,6)	(47,3%)
Otro Europa Occidental	(1,0)	(7,8 %)	1,3	21,0%
<b>Europa Occidental</b>	<b>11,3</b>	<b>6,4 %</b>	<b>(81,7)</b>	<b>(88,5%)</b>
China	4,4	16,4 %	1,9	10,1%
Otros	(0,8)	(8,6 %)	(5,2)	(114,7%)

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



**Tabla 3** Conciliación del resultado neto y el EBITDA ajustado para el semestre finalizado el 30 de junio de 2021 y 2020

	Trimestre finalizado el 30 de junio de 2021		Trimestre finalizado el 30 de junio de 2020		Cambio
	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas	Interanual
Resultado del periodo	2,4	0,3 %	(153,9)	(22,5 %)	(101,6 %)
+ Gastos financieros	22,1	2,6 %	33,2	4,9 %	(33,5 %)
– Ingresos financieros	(2,7)	(0,3 %)	(0,8)	(0,1 %)	214,0 %
+/- Gasto por impuesto sobre las ganancias	6,1	0,7 %	(7,9)	(1,2 %)	(177,3 %)
+ Amortización del inmovilizado	117,6	13,9 %	129,4	18,9 %	(9,2 %)
+ Pérdidas por deterioro	8,2	1,0 %	75,3	11,0 %	(89,1 %)
EBITDA	153,7	18,2 %	75,3	11,0 %	104,2 %
+ Gastos de puesta en marcha*	2,3	0,3 %	1,5	0,2 %	57,1 %
+ Gastos relacionados de fusiones y adquisiciones	-	-	-	-	-
+/- Efecto de la modificación del método de ejercicio SOP	(0,0)	(0,0 %)	(0,3)	(0,0 %)	(99,5 %)
– Ajustes por impuestos indirectos	-	-	-	-	-
EBITDA ajustado	156,0	18,5 %	76,5	11,2 %	103,9 %

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

**Tabla 4** Conciliación del resultado neto y el EBITDA ajustado para el trimestre finalizado el 30 de junio de 2021 y 2020

	Trimestre finalizado el 30 de junio de 2021		Trimestre finalizado el 30 de junio de 2020		Cambio
	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas	Interanual
Resultado del periodo	22,6	4,9 %	(111,6)	(41,0 %)	(120,3 %)
+ Gastos financieros	10,3	2,2 %	8,6	3,2 %	19,0 %
– Ingresos financieros	(2,5)	(0,5 %)	(0,6)	(0,2 %)	292,1 %
+/- Gasto por impuesto sobre las ganancias	7,2	1,5 %	(2,2)	(0,8 %)	(427,1 %)
+ Amortización del inmovilizado	58,6	12,6 %	64,9	23,9 %	(9,8 %)
+ Pérdidas por deterioro	7,9	1,7 %	73,6	27,0 %	(89,3 %)
EBITDA	104,0	22,4 %	32,7	12,0 %	217,7 %
+ Gastos de puesta en marcha*	1,0	0,2 %	0,5	0,2 %	101,9 %
+ Gastos relacionados de fusiones y adquisiciones	-	-	-	-	-
+/- Efecto de la modificación del método de ejercicio SOP	(0,1)	(0,0 %)	(0,3)	(0,1 %)	(81,1 %)
– Ajustes por impuestos indirectos	-	-	-	-	-
EBITDA ajustado	104,9	22,6 %	32,9	12,1 %	218,7 %

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

### Análisis de liquidez

	30 de junio de 2021	jueves, 31 de diciembre de 2020	30 de junio de 2020
Activo corriente	303,8	311,6	336,1
Existencias	27,8	26,5	27,0
Pasivo corriente	490,1	478,1	1106,9
Efectivo y otros medios líquidos equivalentes	183,3	204,8	217,7
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	70,7	60,4	66,9
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	252,0	235,4	281,0



**Análisis del apalancamiento**

	30 de junio de 2021	31 de diciembre de 2020	30 de junio de 2020
Activo no corriente	1788,0	1802,8	1984,4
Pasivo	1817,4	1849,7	2023,0
Pasivo no corriente	1327,3	1371,6	916,1
Deuda	1502,7	1532,2	1658,3
Porcentaje de existencias en el activo corriente (%)	8,9 %	8,5 %	8,0 %
Porcentaje de deudores comerciales en el activo corriente (%)	22,7 %	19,4 %	19,9 %
Porcentaje de efectivo y otros medios líquidos equivalentes en el activo corriente (%)	60,2 %	65,8 %	64,8 %
Coefficiente de patrimonio neto frente a activo no corriente	0,14	0,15	0,15
Índice de apalancamiento	0,14	0,15	0,15
Coefficiente de pasivo a largo plazo frente a patrimonio neto	5,38	5,18	3,08
Coefficiente de pasivo frente a patrimonio neto	7,18	6,98	6,80
Deuda/patrimonio neto	5,98	5,79	5,57

\* Véanse las definiciones a continuación.

**Definiciones:**

- *Porcentaje de existencias, deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, efectivo y otros medios líquidos equivalentes en el activo corriente – coeficiente de, respectivamente, existencias, deudores comerciales y efectivo y otros medios líquidos equivalentes frente al activo corriente.*
- *Coefficiente de patrimonio neto frente a activo no corriente: patrimonio neto frente a activo no corriente.*
- *Apalancamiento: pasivo y provisiones frente al activo total;*
- *Pasivo no corriente frente a patrimonio neto: pasivo no corriente 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 corrientes y no corrientes.*

**Descripción adicional de las medidas de desempeño alternativas (APM)**

Las medidas de desempeño alternativas (APM, por sus siglas en inglés) son métricas utilizadas por la Sociedad con la intención de describir el desempeño operativo o financiero; para ello, se tiene en cuenta cierta información clave o integrante y se ajustan las medidas en función del objetivo de las mismas. AmRest señala las siguientes medidas de desempeño alternativas en el Informe de gestión:

1. Ventas comparables o ventas de establecimientos iguales («LFL» o «SSS», por sus siglas en inglés): representa el crecimiento de los ingresos de restaurantes comparables (restaurantes que han operado durante un periodo superior a 12 meses). La medida muestra la capacidad de un restaurante o una marca de aumentar sus ventas de forma orgánica. Puede conciliarse de forma más precisa entre el crecimiento de los ingresos de los últimos doce meses, menos el crecimiento neto de las aperturas de restaurantes propios de los últimos doce meses.
2. EBITDA: uno de los indicadores de rendimiento clave (KPI, por sus siglas en inglés) de la sociedad. Se trata de una medida minuciosa de la rentabilidad en las operaciones y comprende el resultado de explotación excluyendo los costes de amortización, así como los deterioros. La conciliación de la medida se indica en la tabla 3 o 4.
3. EBITDA ajustado: mide la rentabilidad sin los costes de puesta en marcha (gastos de explotación ocasionados por la Sociedad para abrir un restaurante, pero antes de que este comience a generar ingresos), los ajustes de impuestos indirectos, los gastos relacionados con fusiones y adquisiciones (todos los gastos materiales relacionados con una adquisición exitosa, que incluyen 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, por sus siglas en inglés) (diferencia al contabilizar el coste de las retribuciones para empleados 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, los ajustes fiscales o los ajustes contables asociados a los SOP. La conciliación de esta APM se indica en la tabla 3 o 4.

4. Deuda neta: mide el nivel de la financiación externa proporcionada para el negocio como una suma de las posiciones del balance de préstamos y empréstitos, incluidos los pasivos por arrendamiento financiero anteriores a la NIIF 16, netos del efectivo y otros medios líquidos equivalentes disponibles, y avales.
5. Ratio de apalancamiento: mide el nivel del EBITDA calculado conforme a los acuerdos de financiación con los bancos con respecto a la deuda neta. Es un nivel generalmente aceptado que muestra el endeudamiento de una empresa en relación con su capacidad para generar efectivo y beneficios de la explotación.

### Coefficientes de endeudamiento

La deuda neta al cierre del S1 de 2021, sin el impacto de la NIIF 16, ascendía a 541,0 millones de EUR alcanzando una reducción del 11,5 % durante el último año pese a la incesante actividad y a la complejidad del panorama. La ratio de apalancamiento se situó en 4,4x.

Con la propagación de la pandemia a inicios de 2020, muchos gobiernos aplicaron procedimientos de confinamiento y diversas limitaciones sobre la actividad de las empresas. Esto ha repercutido en la magnitud y la rentabilidad del negocio de AmRest, lo que ha dado lugar a un deterioro de los resultados y, como consecuencia, al incumplimiento de uno de los compromisos explicitados en los acuerdos de financiación (covenants), la relación deuda neta a EBITDA del T1 de 2020 (*covenant* < 3,50x frente al 5,37x en T2 2020 y 3,62x en T1 2020). En cualquier caso, AmRest Holdings ha seguido cumpliendo con sus obligaciones financieras, supervisando constantemente todos los recursos y tomando las medidas necesarias para garantizar que las actividades de explotación se desarrollaran sin incidencias. El Grupo recibió en mayo la dispensa (*waivers*) para el primer trimestre de 2020, y en septiembre para el segundo trimestre de 2020, y en consecuencia, el pasivo por deuda bancaria se clasificó como no corriente desde la fecha de las dispensas. Desde entonces, el Grupo se mantiene en estrecho contacto con las entidades que lo financian y ha establecido grupos de trabajo internos en cada mercado para seguir de cerca la situación de empleados, clientes y de solvencia, además de para poner en marcha iniciativas de ahorro en costes. Asimismo, se ha sometido a revisión una parte de los gastos de CAPEX. Igualmente, el Grupo ha estado supervisando estrechamente los programas gubernamentales de apoyo disponibles que se ofrecen en varios mercados. Dichos programas de apoyo incluyen ayudas directas para los costes de sueldos y salarios, exenciones fiscales y reducciones de las cotizaciones a la seguridad social. Además, las entidades del Grupo pudieron solicitar una prórroga de los plazos de pago de varios impuestos. En particular, en abril de 2020, determinadas filiales españolas y francesas de AmRest Holdings SE solicitaron préstamos bancarios con garantía estatal, avalados en un 70 % y 90 % respectivamente. Al Grupo se le concedieron un total de 75 millones de EUR.

La exitosa puesta en marcha de varias iniciativas adoptadas por AmRest durante los últimos trimestres, unida a un tímido pero alentador levantamiento de las restricciones que afectan a la movilidad de las personas y a la hostelería, están contribuyendo considerablemente a la mejora del resultado y los márgenes del Grupo. A 30 de junio de 2021, AmRest cumple holgadamente con el compromiso alcanzado con los bancos financiadores y con los titulares de bonos (Schuldschein) de mantener un nivel mínimo de liquidez (80 millones de EUR, que se reducirá a 50 millones de EUR en el tercer y el cuarto trimestre de 2021)

En cualquier caso, algunas medidas de apalancamiento siguen fuertemente afectadas por el impacto de la pandemia sobre los resultados de AmRest. Las pérdidas netas registradas durante 2020 (183,7) millones de EUR empeoraron la situación patrimonial del Grupo, que se situaba en 264,7 millones de EUR a finales de dicho año. La situación ha empezado a revertirse durante el S1 de 2021, ya que AmRest ha generado un resultado neto positivo y un resultado global total de 9,8 millones de EUR.

## Marcas operadas por el Grupo

En la fecha de publicación del Informe, la cartera de AmRest estaba compuesta por dieciocho marcas: KFC, Pizza Hut, Starbucks, Burger King, La Tagliatella, Blue Frog, Bacoa, Sushi Shop, Pokai, Lepieje, 'Oi Poke, Moya Misa Ramen, Pierwsze i Drugie, Sushi Tone, Eat's Fine, Mr. Kebs, Viva Salad! y Cremontano.



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

Los restaurantes Starbucks en Polonia, Chequia 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 sus respectivos países. Los restaurantes Starbucks en Rumanía, Bulgaria, Alemania, Serbia y Eslovaquia están operados por el Grupo como franquicias.

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 terceras entidades 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 una participación mayoritaria en Blue Horizon Hospitality Group LTD. Las operaciones de la marca KABB cesaron en el T2 de 2021.

AmRest adquirió la marca Bacoa el 31 de julio de 2018. La cadena representa cinco 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 10 países y comunica sus datos dentro del segmento Europa Occidental.

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

Lepieje y 'Oi Poke son marcas virtuales inventadas y lanzadas en Polonia por AmRest en 2019. En 2020, la Sociedad introdujo las marcas virtuales Moya Misa Ramen, Pierwsze i Drugie, Sushi Tone e Eat's Fine en el mercado polaco. Mr. Kebs se unió a la cartera de marcas virtuales polacas en 2021.

Las marcas Cremontano y Viva Salad! se lanzaron en España en 2019 y 2020, respectivamente.

### Restaurantes de comida rápida (QSR, por sus siglas en inglés)



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 25 000 restaurantes KFC en más de 145 países en todo el mundo.

A 30 de junio de 2021, el Grupo operaba 907 restaurantes KFC: 300 en Polonia, 109 en Chequia, 73 en Hungría, 210 en Rusia, 89 en España, 24 en Alemania, 71 en Francia, 12 en Serbia, 8 en Bulgaria, 8 en Croacia, 2 en Austria y 1 en Eslovenia.



Los inicios de Burger King se remontan a 1954. Hoy en día, Burger King («Home of the Whopper») opera alrededor de 17 800 restaurantes, dando servicio a unos 11 millones de clientes en más de 100 países cada día. Casi el 100 % de los restaurantes Burger King están dirigidos por franquiciados independientes y muchos de ellos han estado gestionados durante décadas como negocios familiares. La marca Burger King es propiedad de 3G Capital.

A 30 de junio de 2021, AmRest operaba un total de 88 restaurantes Burger King – 46 en Polonia, 28 en Chequia, 5 en Eslovaquia, 7 en Rumanía y 2 en Bulgaria.



## Restaurantes de comida informal y comida rápida informal (CDR, FCR, por sus siglas en inglés)



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

A 30 de junio de 2021, la cartera de AmRest incluía 234 restaurantes La Tagliatella - 230 en España, 1 en Alemania y 3 en Portugal.



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

Además del consolidado formato de comida informal, AmRest se centra ahora en crear nuevos conceptos dentro de la familia Pizza Hut. Cumpliendo las expectativas de los clientes, se han creado los restaurantes Fast Casual Pizza Hut Express y Delivery. El sabor excepcional de Pizza Hut se potencia actualmente con velocidad, comodidad y facilidad, lo que crea una experiencia única para el cliente.

A 30 de junio de 2021, la cartera de AmRest incluía 464 restaurantes de Pizza Hut - 156 en Polonia, 52 en Rusia, 26 en Hungría, 17 en Chequia, 123 en Francia, 81 en Alemania, 3 en Armenia, 3 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 y KABB. Las operaciones de la marca KABB cesaron en 2021.

Los restaurantes Blue Frog sirven platos a la parrilla típicos de la gastronomía estadounidense y una gran selección de vinos y bebidas, todo en una agradable atmósfera.

A 30 de junio de 2021, la cartera de AmRest incluía 79 restaurantes Blue Frog (76 en China y 3 en España).



Bacoa es un concepto de hamburguesería *premium* famoso en España. Desde 2010, ha estado sirviendo hamburguesas y patatas fritas recién hechas de gran calidad a sus fieles seguidores. Bacoa cree en usar ingredientes de calidad y en prepararlo todo a mano; así, demuestra a diario que, con el planteamiento adecuado, la comida rápida también puede ser sinónimo de buena comida.

A 30 de junio de 2021, la cartera de AmRest incluía 5 restaurantes Bacoa en España.



Fundada en 1998, 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 primera calidad.

Sushi Shop ha establecido con éxito una red internacional de establecimientos propios y en franquicia repartidos por 10 países.

A 30 de junio de 2021, la cartera de AmRest incluía 193 restaurantes Sushi Shop (143 en Francia, 5 en España, 1 en Portugal, 11 en Bélgica, 2 en Italia, 3 en Luxemburgo, 5 en Reino Unido, 10 en Suiza, 3 en Arabia Saudí y 10 en los Emiratos Árabes Unidos).



## Categoría de cafetería



Starbucks es el líder mundial en el sector del café, con alrededor de 33 000 establecimientos en 80 países. Ofrece una amplia selección de cafés de diferentes partes del mundo, así como té, refrescos y una gran variedad de aperitivos frescos y postres. Los diseños de los establecimientos y su ambiente hacen referencia a la tradición del café y reflejan la cultura del vecindario.

A 30 de junio de 2021, AmRest operaba 392 establecimientos (68 en Polonia, 51 en Chequia, 35 en Hungría, 55 en Rumanía, 14 en Bulgaria, 158 en Alemania, 8 en Eslovaquia y 3 en Serbia).

## Marcas virtuales



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 de las marcas virtuales creadas como parte del proyecto *Shadow Kitchen* de AmRest, que responde a las últimas tendencias del mercado mundial de la restauración. La marca opera desde diciembre de 2019 en Breslavia (Polonia) y está disponible en Glovo y Wolt. La marca está inspirada por las albóndigas de masa de diferentes partes del mundo.



'Oi Poke es una marca virtual que ofrece exóticos boles con una base de carne, pescado o gambas y con verduras originales y recién preparadas. La cocina procede de Hawái, donde todo lo que es «perfecto» se llama «Oi», por eso la marca se llama 'Oi Poke. La marca también contribuye al proyecto *Shadow Kitchen* de AmRest. Los boles de Oi están disponibles en agregadores como Glovo, Wolt y UberEats y plataformas de comercio electrónico como *Food About*. La marca opera en Polonia desde diciembre de 2019.



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



La marca Pierwsze i Drugie se basa en la regla de la cocina polaca tradicional. La comida principal del día tiene que ser deliciosa y saciante, pero también debe constar de dos platos: la sopa y el plato principal. La marca está actualmente disponible en Polonia a través de agregadores y plataformas de comercio electrónico como *Food About*.

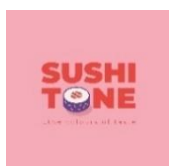




Viva Salad! es una marca desarrollada exclusivamente para el canal de entregas a domicilio, que ofrece platos frescos, saludables y muy personalizables, divididos en varios segmentos: ensaladas Viva, platos de proteínas, postres, batidos, así como aguas de frutas y *smoothies*. El concepto se lanzó en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



Eat's Fine es una marca virtual desarrollada en 2020 en Polonia como parte del concepto *Food About* que se ha comprometido a responder a necesidades alimentarias específicas y las expectativas de los clientes. La marca ofrece un menú diario equilibrado para aquellos interesados en las comidas saludables basadas en alimentos vegetales.



Sushi Tone es una marca virtual para los enamorados de la cocina japonesa, desarrollada en 2020 en Polonia como parte del concepto Food About. Ofrece 8 conjuntos a elegir y todos los rollitos más populares, incluidos nigiri y futomaki, así como acompañantes típicos de la cocina asiática como la sopa de miso con tofu o ensalada kimchi. La marca obtiene los ingredientes de proveedores de AmRest cuidadosamente seleccionados, que solo ofrecen productos de excelente calidad. Sushi Tone se creó con la idea de una entrega cómoda y rápida y, de este modo, los platos llegan al cliente 30 minutos después de hacer el pedido. Sushi Tone es parte del concepto Shadow Kitchen de AmRest y está disponible en los sitios de los agregadores, incluidos Glovo y Wolt, así como a través del servicio Food About de AmRest.



Cremontano es una marca de helados *premium* disponible únicamente por entrega como marca virtual. Ofrece una selección de doce deliciosos sabores italianos, con un diseño donde se ha cuidado hasta el más mínimo detalle, lo que brinda una imagen fresca a la marca y destaca el buen producto que tenemos. El concepto está presente en algunas ciudades españolas y disponible a través del agregador Glovo.



Mr. Kebs se lanzó en abril de 2021 como parte del proyecto de *Shadow Kitchen* de AmRest en Polonia. Este concepto ofrece sus especialidades en la importante categoría CSR - Doner Kebab. El menú incluye platos sencillos como *wraps* con tortillas o cajas que combinan la carne de kebab con verduras y salsas. Mr. Kebs está disponible en agregadores y a través de la plataforma de comercio electrónico *Food About*.

## Inversiones clave

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

El CAPEX ocasionado en el S1 de 2021 se financió a partir de los flujos de efectivo de las actividades de explotación.

La tabla a continuación presenta las compras de activos no corrientes en el semestre finalizado 30 de junio de 2021 y el 30 de junio de 2020.



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

	Semestre finalizado el 30 de junio de 2021	Semestre finalizado el 30 de junio de 2020
<b>Inmovilizado intangible:</b>	<b>3,1</b>	<b>3,4</b>
Licencias de uso de las marcas comerciales Pizza Hut, KFC, Burger King y Starbucks	2,0	1,6
Otro inmovilizado intangible	1,1	1,8
<b>Fondo de comercio</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Inmovilizado material:</b>	<b>29,5</b>	<b>32,8</b>
Terrenos	-	-
Edificios y gasto en el desarrollo de restaurantes	3,1	4,1
Maquinaria y equipo	4,4	7,8
Vehículos	0,1	0,1
Otro activo material (incluidos activos en construcción)	21,9	20,8
<b>Total</b>	<b>32,6</b>	<b>36,2</b>

#### Inversión de capital\* para el trimestre y semestre finalizados el 30 de junio de 2021

	Semestre terminado el		Trimestre finalizado el	
	30 de junio de 2021	30 de junio de 2020	30 de junio de 2021	30 de junio de 2020
CEE	13,6	17,4	10,8	3,7
Europa Occidental	14,0	14,4	8,3	6,1
Rusia	3,4	3,6	2,2	-0,2
China	1,5	0,7	1,2	0,5
Otros	0,1	0,1	0	-
<b>Total</b>	<b>32,6</b>	<b>36,2</b>	<b>22,5</b>	<b>10,1</b>

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

#### Nuevos restaurantes de AmRest

	Restaurantes propios AmRest	Restaurantes franquiciados AmRest	Total
<b>31.12.2020</b>	<b>1858</b>	<b>479</b>	<b>2337</b>
Nuevas aperturas	38	19	57
Adquisiciones	-	-	-
Cierres	17	10	27
<b>30.06.2021</b>	<b>1879</b>	<b>488</b>	<b>2367</b>

A 30 de junio de 2021, AmRest operaba 2367 restaurantes, incluidos 488 restaurantes gestionados por franquiciados (161 La Tagliatella, 228 Pizza Hut, 24 Starbucks, 10 Blue Frog, 4 Bacoa y 61 Sushi Shop). En comparación con el 31 de diciembre de 2020, el Grupo mantiene 30 restaurantes más. Durante el primer semestre de 2021 se abrieron 57 nuevos restaurantes: 17 restaurantes en Europa Central y del Este, 7 en Rusia, 27 en Europa Occidental y 6 en China.

## Actividades de inversión planificadas

Desde marzo de 2020, como resultado de la pandemia de COVID-19 que se extendió por muchos países, se han limitado los gastos en CAPEX de AmRest con el objetivo de preservar la liquidez y, debido a la falta de visibilidad en cuanto a otras restricciones, las tendencias del negocio y la situación general de la economía mundial. Se realizan actualizaciones periódicas de los planes financieros tanto a corto como a largo plazo incorporando toda la información nueva disponible. Asimismo, se han establecido grupos de trabajo adicionales en cada mercado para supervisar la situación de nuestros empleados, clientes y situación



financiera, además de para aplicar iniciativas de ahorro de costes y comunicarse con los gobiernos sobre los programas de ayudas implantados.

AmRest tiene una estrategia clara; gestionar una operativa rentable y sostenible para generar crecimiento a largo plazo. Nuestra visión de futuro es convertirnos en un referente europeo que inspire al sector de la restauración. Nuestro seña de identidad, a la que no renunciamos, es el crecimiento.

Actualmente, el Grupo está centrado en optimizar su red de restaurantes. Adicionalmente el desarrollo de las marcas propias y especialmente de la actividad franquiciada serán pilares fundamentales para el crecimiento a corto plazo. El desarrollo de formatos de establecimientos más sencillos aumenta la disponibilidad de nuevas ubicaciones en Europa, así como un conjunto de posibles franquiciados.

Es intención del Grupo seguir su dirección estratégica en materia de desarrollo, aumento de la escala en la gestión de la cadena de suministro y de liderazgo en cuanto a tendencias digitales y de reparto a domicilio.

Las posibles adquisiciones siguen siendo un factor importante del crecimiento de AmRest. AmRest tiene presencia en 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 situado 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 más intensamente el concepto de cocina fantasma (*shadow kitchen*) (formatos solo de entrega).

## Eventos y operaciones relevantes en el S1 2021

### Nombramiento del nuevo auditor para los ejercicios 2021, 2022 y 2023

El 30 de junio de 2021, la Junta general extraordinaria de accionistas de AmRest nombró a PricewaterhouseCoopers Auditores, SL como nuevo auditor de la Sociedad y su Grupo Consolidado para los ejercicios 2021, 2022 y 2023.

## Deuda externa

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

## Accionistas de AmRest Holdings SE

Según la información de la que dispone AmRest, a 30 de junio de 2021 AmRest Holdings tenía la siguiente estructura accionarial:

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 %
Artal International S.C.A.	11 366 102	5,18 %
Nationale-Nederlanden OFE	9 358 214	4,26 %
Aviva OFE	6 843 700	3,12 %
Otros accionistas	44 782 407	20,40 %

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



## Cambios en los órganos de gobierno de la Sociedad

Durante el periodo que cubre el presente Informe no se produjeron cambios en la composición del Consejo de Administración de AmRest.

El 12 de mayo de 2021, tras el nombramiento por cooptación el 1 de julio de 2020 de Dña. Mónica Cueva Díaz por parte del Consejo de Administración, la Junta general ordinaria de accionistas de AmRest resolvió ratificar dicho nombramiento por cooptación y reelegir a Dña. Mónica Cueva Díaz como miembro del Consejo de Administración, en calidad de independiente, durante un plazo legal de cuatro años, con efectos inmediatos a partir de la adopción de la resolución.

A 30 de junio de 2021, la composición del Consejo de Administración era la siguiente:

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

A fecha de la publicación de este Informe, la composición del Consejo de Administración no ha variado.

El 13 de abril de 2021, AmRest informó del nombramiento del nuevo consejero delegado. D. Mark Chandler, consejero delegado del Grupo AmRest desde mayo de 2019, abandonó el Grupo AmRest con efecto el 30 de junio de 2021. El Consejo ha nombrado a D. Luís Comas nuevo consejero delegado del Grupo AmRest, anteriormente presidente de La Tagliatella.

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

Durante el ejercicio iniciado el 1 de enero de 2021 se han producido variaciones con respecto a las acciones y opciones sobre acciones ostentadas por el Consejo de Administración de AmRest.

A 31 de diciembre de 2020, D. Carlos Fernández González (miembro del Consejo de Administración de la Sociedad) ostentaba a través de FCapital Dutch B.V., 147 203 760 acciones de la Sociedad con un valor nominal total de 14 720 376 EUR. A 30 de junio de 2021, D. Carlos Fernández González seguía ostentando 147 203 760 acciones de AmRest, con un valor nominal total de 14 720 376 EUR, a través de FCapital Dutch B.V.

Adicionalmente, a 31 de diciembre de 2020, D. Carlos Fernández González ostentaba a través de otra sociedad estrechamente vinculada (Finaccess México, S.A. de C.V., Sociedad Operadora de Fondos de Inversión) 1 172 145 acciones de AmRest con un valor nominal total de 117 214,5 EUR. El titular directo de las acciones es Latin 10, S.A. de C.V., un fondo gestionado de manera independiente por Finaccess México, S.A. de C.V. (una dependiente de Grupo Finaccess). A 30 de junio de 2021, Finaccess México, S.A. de C.V., Sociedad Operadora de Fondos de Inversión, seguía ostentando 1 172 145 acciones de AmRest con un valor nominal total de 117 214,5 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 Accionistas celebrada el 19 de mayo de 2015 con respecto a la autorización al Consejo para adquirir acciones propias en la Sociedad y la creación de una reserva de capital y (sustituyéndola) la



Resolución n.º 9 de la Junta General de Accionistas 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 dependientes, así como para la venta de acciones propias.

La Sociedad adquiriría las acciones propias a efectos de la ejecución de programas de opciones sobre acciones: Plan de Opciones sobre Acciones para los Empleados y Plan de Incentivos de Gestión.

En el periodo entre el 1 de enero de 2021 y el 30 de junio de 2021, AmRest no adquirió acciones propias. Durante el mismo periodo, la Sociedad enajenó un total de 118 451 acciones propias con un valor nominal total de 11 845,1 EUR y que representaban el 0,054% del capital social para los participantes legitimados a los planes de opciones sobre acciones. Las transacciones de enajenación conforme a estos planes se formalizaron en tres métodos de liquidación, que afectaron al precio de venta. La mayor parte de las acciones se transfirieron a los participantes sin coste alguno. A 30 de junio de 2021, AmRest ostentaba 505 010 acciones propias con un valor nominal total de 50 501,0 EUR y que suponían el 0,23 % del capital social.

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

## Dividendos pagados y recibidos

En el periodo abarcado por este Informe, el Grupo ha pagado un dividendo a las participaciones no dominantes de SCM Sp. z o.o. por el importe de 0,54 millones de EUR (2,45 millones de PLN).

## Factores que afectan al desarrollo del Grupo

El Consejo de Administración de AmRest cree que los factores siguientes tendrán un efecto relevante 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 reglamentos 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,
- situación en torno a la pandemia de la COVID-19, incluidos los avances y la eficacia de los tratamientos médicos.

### Factores internos

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

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

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

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

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

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

La Alta Dirección del Grupo supervisa estrechamente la evolución de la situación y busca modos de reducir el efecto de la propagación de la COVID-19 en el Grupo. Además, el Grupo ha aplicado medidas adicionales para reducir el riesgo de contagio entre sus empleados, entre las cuales se incluye, en particular:

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

### Riesgo de liquidez

El Grupo está expuesto al riesgo de falta de financiación en el momento del vencimiento de los préstamos bancarios y bonos. A 30 de junio de 2021, el Grupo dispone de liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones en los 12 meses siguientes.

El Grupo analiza las necesidades de liquidez y presta una atención especial al vencimiento de la deuda, además de investigar proactivamente las diversas formas de financiación que podrían utilizarse según conviniera.



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

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

En el caso de los restaurantes adquirido en Rusia y China por AmRest en julio de 2007 y diciembre de 2012 respectivamente, la vigencia media de los contratos de alquiler es relativamente inferior a la de los restaurantes de AmRest en el resto de países. Esto se deriva del carácter específico de estos mercados.

## **Dependencia del franquiciador**

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

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

A pesar de cumplir las condiciones mencionadas anteriormente, no hay garantías de que, después del vencimiento de estos periodos, un contrato de franquicia determinado sea prorrogado hasta el periodo siguiente. En el caso de los restaurantes KFC y Pizza Hut, el primer periodo comenzó en el año 2000. AmRest y Yum están en contacto permanente con respecto a la colaboración actual y posterior. En el caso de Burger King, el primer periodo comenzó en 2007 con la apertura del primer restaurante de esta marca.

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

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

AmRest abrió restaurantes Starbucks en Polonia, Chequia y Hungría en virtud de acuerdos de colaboración con Starbucks Coffee International, Inc. La colaboración asume que Starbucks Coffee International, Inc. es el accionista minoritario de las empresas que operan los establecimientos Starbucks en los países citados. 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. 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, para lo cual adquirirá acciones de AmRest Sp. z o.o. a un precio acordado entre las partes en función de la valoración de dichas empresas.

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

Los contratos de franquicia concernientes a la gestión de restaurantes de las marcas KFC, Pizza Hut Dine-In (excluyendo Rusia y Alemania) y Burger King (excluyendo Chequia 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 aparezca un operador de la competencia (de las marcas operadas actualmente por el Grupo) y 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, Chequia y Hungría, sin derechos de exclusividad a algunas ubicaciones institucionales. Los derechos exclusivos se aplican también a los restaurantes operados en Rumanía, Bulgaria, Alemania y Eslovaquia.

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

Las preferencias de los consumidores podrían cambiar si se pusieran de manifiesto dudas en cuanto a las propiedades saludables del pollo, que es el ingrediente principal del menú de KFC. Esta también podría producirse por información desfavorable difundida por los medios de comunicación sobre la calidad de los productos, enfermedades causadas por ellos y efectos perjudiciales para la salud derivados del consumo de comida en restaurantes de AmRest y los de otros franquiciados de KFC, Pizza Hut, Burger King, Starbucks, La Tagliatella, Blue Frog, Bacoa y Sushi Shop. Por último, también podría existir cambios en los hábitos de consumo derivado de datos desfavorables elaborados por el gobierno o un determinado sector del mercado sobre los productos servidos en los restaurantes de AmRest y los restaurantes de otros franquiciados de KFC, Pizza Hut, Burger King, Starbucks, La Tagliatella, Blue Frog, 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 con el uso ingredientes de la más alta calidad en los restaurantes de AmRest, que proceden de proveedores fiables y de prestigio, el cumplimiento de estrictos controles de calidad y normas de higiene, y el uso de los procesos y equipos más modernos que garanticen la absoluta seguridad de la comida.

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

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

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

El desarrollo de actividades de *catering* a una escala tan grande como la del Grupo exige 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 otros sectores, 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 el índice 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 de anticipar y responder a los cambios en los costes de suministros. El Grupo no puede descartar el riesgo relacionado con la escasez o interrupciones de las entregas causados 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 estos suban. Tanto las escaseces como las subidas de precios de los productos pueden perjudicar a 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 Bacoa, Sushi Shop y todas las marcas virtuales desde hace relativamente poco tiempo. Dado que son nuevos conceptos para AmRest, existe un riesgo relacionado con la demanda de los productos ofrecidos y su aceptación por parte de los clientes.

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

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

### **Riesgo divisa**

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 cada una de las empresas 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 evitar los riesgos de transacción a corto plazo.

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

La Sociedad desarrolla su actividad en países donde la situación política es incierta. Las tensiones en este sentido pueden afectar negativamente a la economía, lo que incluye una moneda inestable, problemas con los tipos de interés y la liquidez, interrupciones en la cadena de suministro y deterioro en la confianza de los consumidores. Todos estos sucesos y la incertidumbre que conllevan pueden afectar considerablemente a 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 supervisa de manera continua con el fin de ajustar las intenciones estratégicas y las decisiones operativas, lo cual minimizará los riesgos empresariales.

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

La Sociedad y sus filiales están expuestas, 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 los tipos de referencia fijos y variables que se actualizan en periodos inferiores a un año. Además, la Sociedad 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 considerablemente afectada por el nivel de los tipos de referencia.

### **Riesgo fiscal**

En el proceso de gestión y toma de decisiones estratégicas, que pueden afectar a las liquidaciones fiscales, AmRest se expone a un riesgo fiscal. Toda 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 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 lo que respecta a 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 profesionales de consultoría fiscal y aplica interpretaciones vinculantes de las disposiciones legales sobre fiscalidad.

Los controles fiscales actuales se describen en la nota 33 de las Cuentas anuales consolidadas para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2020.

### **Riesgo de crédito**

La exposición al riesgo de crédito concierne al efectivo y otros medios líquidos equivalentes, y deudores comerciales y otras cuentas por cobrar. Con el desarrollo del negocio de franquicias, 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 que, 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 relevante, 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 están respaldadas por una amplia variedad de sistemas de TI, que incluyen sistemas de puntos de venta, plataformas de pedidos electrónicos, sistemas de administración de la cadena de suministro y herramientas de control y finanzas. Por consiguiente, el Grupo está expuesto al riesgo de interrupción operativa temporal, riesgo de integridad de los datos y/o acceso no autorizado a datos confidenciales, que pueden ser fruto tanto de un ciberataque intencionado como de un suceso accidental. Con el fin de reducir estos riesgos, el Grupo creó una unidad especializada de seguridad de TI e implantó las herramientas de reducción del riesgo de ciberseguridad oportunas, que incluyen políticas de seguridad, capacitación del personal y medidas preventivas técnicas.

### **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, que se basa en la apertura de nuevos restaurantes. Esos factores incluyen las oportunidades de encontrar y garantizar ubicaciones disponibles y adecuadas para los restaurantes, la



capacidad para obtener los permisos necesarios de los organismos pertinentes y la posibilidad de retrasos en la apertura de nuevos restaurantes.

## Actividad en el área de Investigación y Desarrollo

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

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



## Datos financieros de AmRest para el semestre finalizado el 30 de junio de 2021

Cuenta de resultados consolidada condensada correspondiente a los semestres finalizados a 30 de junio de 2021 y 2020

Operaciones continuadas	Semestre terminado el	
	30 de junio de 2021	30 de junio de 2020 (reexpresado*)
Ventas de restaurantes	806,4	653,8
Franquicias y otras ventas	37,9	30,2
<b>Total ingresos</b>	<b>844,3</b>	<b>684,0</b>
Gastos de restaurantes:		
Consumo de mercaderías y materias primas	(224,9)	(187,6)
Gastos por retribuciones a los empleados	(212,3)	(198,6)
<i>Royalties</i>	(37,0)	(30,2)
Ocupación y otros gastos de explotación	(275,8)	(248,2)
Franquicias y otros gastos	(27,6)	(23,8)
<b>Beneficio bruto</b>	<b>66,8</b>	<b>(4,4)</b>
Gastos generales y administrativos	(66,3)	(69,7)
Pérdidas por deterioro netas de valor de activos financieros	(1,0)	(2,2)
Pérdidas por deterioro netas de valor del resto de activos	(7,2)	(73,1)
Otros ingresos/gastos de explotación	35,6	20,0
<b>Resultado de explotación</b>	<b>27,9</b>	<b>(129,4)</b>
Ingresos financieros	2,7	0,8
Gastos financieros	(22,1)	(33,2)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>8,5</b>	<b>(161,8)</b>
Impuesto sobre las ganancias	(6,1)	7,9
<b>Resultado del periodo</b>	<b>2,4</b>	<b>(153,9)</b>
<b>Resultado atribuido a:</b>		
Tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante	1,9	(152,3)
Participaciones no dominantes	0,5	(1,6)
<b>Resultado del periodo</b>	<b>2,4</b>	<b>(153,9)</b>
Ganancias por acción básicas en EUR	0,0	(0,7)
Ganancias por acción diluidas en EUR	0,0	(0,7)

\* La anterior cuenta de resultados consolidada condensada debe interpretarse junto a las notas que la acompañan, incluidas en los Estados financieros consolidados para el mes finalizado a 30 de junio de 2021 del grupo de capital AmRest Holdings SE.



## Número de restaurantes de AmRest (a 30 de junio de 2021)

Países	Marcas	30.06.2020	31.12.2020	31.03.2021	30.06.2021
<b>Polonia</b>	<b>Total</b>	<b>550</b>	<b>567</b>	<b>568</b>	<b>575</b>
	KFC	282	296	296	300
	BK	43	44	45	46
	SBX	70	68	68	68
	PH propios	153	154	154	154
	PH franquiciados	-	1	1	2
	Shadow Kitchen	2	4	4	5
<b>Chequia</b>	<b>Total</b>	<b>191</b>	<b>202</b>	<b>203</b>	<b>205</b>
	KFC	105	109	109	109
	BK	20	25	26	28
	SBX	49	51	51	51
	PH propios	17	17	17	17
<b>Hungría</b>	<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>133</b>	<b>133</b>	<b>134</b>
	KFC	70	73	73	73
	SBX	34	34	34	35
	PH propios	26	26	26	26
<b>Rusia</b>	<b>Total</b>	<b>265</b>	<b>262</b>	<b>258</b>	<b>262</b>
	KFC	204	206	206	210
	PH propios	32	21	20	20
	PH franquiciados	29	35	32	32
<b>Bulgaria</b>	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>
	KFC	8	8	8	8
	BK	2	2	2	2
	SBX	14	14	14	14
<b>Serbia</b>	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
	KFC	12	12	12	12
	SBX	3	3	3	3
<b>Croacia</b>	<b>KFC</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>Rumanía</b>	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>60</b>	<b>61</b>	<b>62</b>
	SBX	51	54	55	55
	BK	3	6	6	7
<b>Eslovaquia</b>	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>16</b>
	SBX	7	8	8	8
	PH propios	3	3	3	3
	BK	4	4	4	5
<b>Armenia</b>	<b>PH franquiciados</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Azerbaiyán</b>	<b>PH franquiciados</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>España</b>	<b>Total</b>	<b>330</b>	<b>334</b>	<b>332</b>	<b>332</b>
	TAG propios	72	72	70	69
	TAG franquiciados	159	161	161	161
	KFC	81	84	86	89
	Blue Frog propios	3	3	3	2
	Blue Frog franquiciados	2	1	1	1
	Bacoa propios	1	1	1	1
	Bacoa franquiciados	6	6	4	4
	Sushi Shop propios	4	4	4	3
	Sushi Shop franquiciados	2	2	2	2
<b>Francia</b>	<b>Total</b>	<b>325</b>	<b>327</b>	<b>329</b>	<b>337</b>
	TAG propios	4	3	1	-
	PH propios	12	12	11	8
	PH franquiciados	110	110	111	115
	KFC	70	70	70	71
	Sushi Shop propios	93	96	100	105
	Sushi Shop franquiciados	36	36	36	38
<b>Alemania</b>	<b>Total</b>	<b>273</b>	<b>262</b>	<b>264</b>	<b>264</b>



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

Países	Marcas	30.06.2020	31.12.2020	31.03.2021	30.06.2021
	SBX	139	132	134	134
	SBX con licencia	21	22	24	24
	TAG propios	2	2	2	1
	KFC	26	26	24	24
	PH propios	10	8	8	8
	PH franquiciados	75	72	72	73
<b>Austria</b>	<b>KFC</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Eslovenia</b>	<b>KFC</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Portugal</b>	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>4</b>
	TAG propios	3	3	3	3
	Sushi Shop franquiciados	3	3	3	1
<b>China</b>	<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>73</b>	<b>76</b>
	Blue Frog propios	67	65	65	67
	Blue Frog franquiciados	4	6	7	9
	KABB	1	1	1	-
<b>Bélgica</b>	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
	Sushi Shop propios	5	5	5	5
	Sushi Shop franquiciados	6	6	6	6
<b>Italia</b>	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
	Sushi Shop propios	1	1	1	1
	Sushi Shop franquiciados	2	1	1	1
<b>Suiza</b>	<b>Sushi Shop propios</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Luxemburgo</b>	<b>Sushi Shop propios</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Países Bajos</b>	<b>Sushi Shop propios</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Reino Unido</b>	<b>Sushi Shop propios</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>EAU</b>	<b>Sushi Shop franquiciados</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Arabia Saudí</b>	<b>Sushi Shop franquiciados</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Total AmRest</b>		<b>2307</b>	<b>2337</b>	<b>2342</b>	<b>2367</b>



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 las hipótesis emitidas 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 relevantes. 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.



## Firmas del Consejo de Administración

---

**José Parés Gutiérrez**  
Presidente del Consejo

---

**Luis Miguel Álvarez Pérez**  
Vicepresidente del Consejo

---

**Carlos Fernández González**  
Miembro del Consejo

---

**Romana Sadurska**  
Miembro del Consejo

---

**Pablo Castilla Reparaz**  
Miembro del Consejo

---

**Mónica Cueva Díaz**  
Miembro del Consejo

---

**Emilio Fullaondo Botella**  
Miembro del Consejo

Madrid, 25 de agosto de 2021





