



Wszystko jest możliwe!

Informe de Gestión Consolidado
correspondiente al semestre finalizado
el 30 de junio de 2019

AmRest Holdings SE
28 DE AGOSTO DE 2019

TRADUCCIÓN SOLAMENTE

AmRest





ÍNDICE

INFORMACIÓN FINANCIERA (DATOS CONSOLIDADOS)	4
PERSPECTIVA EMPRESARIAL DEL GRUPO.....	6
DESEMPEÑO FINANCIERO DEL GRUPO	10
MARCAS OPERADAS POR EL GRUPO.....	17
INVERSIONES CLAVE	21
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN PLANIFICADAS.....	22
EVENTOS Y OPERACIONES SIGNIFICATIVAS EN EL 1S DE 2019	22
DIVIDENDOS PAGADOS Y RECIBIDOS	25
ACONTECIMIENTOS POSTERIORES.....	25
ACTIVIDAD EN EL ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	31
DATOS FINANCIEROS DE AMREST PARA EL TRIMESTRE Y SEMESTRE FINALIZADOS EL 30 DE JULIO DE 2019	32
FIRMAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.....	36

Información financiera (datos consolidados)

	Semestre finalizado el			Trimestre finalizado el		
	30 de junio de 2019 (con NIIF 16)	30 de junio de 2019 (sin NIIF 16)	30 de junio de 2018 (reexpresado*)	30 de junio de 2019 (con NIIF 16)	30 de junio de 2019 (sin NIIF 16)	30 de junio de 2018 (reexpresado*)
Importe neto de la cifra de negocios	927,7	927,7	711,6	482,8	482,8	364,3
EBITDA**	165,8	94,5	75,0	89,0	52,4	41,3
margen EBITDA	17,9 %	10,2 %	10,5 %	18,4 %	10,9 %	11,3 %
EBITDA ajustado***	169,9	99,1	80,8	91,5	55,1	45,1
Margen EBITDA ajustado*	18,3 %	10,7 %	11,4 %	19,0 %	11,4 %	12,4 %
Resultado de explotación (EBIT)	35,2	36,1	25,4	17,8	21,6	13,7
Margen de explotación (margen de EBIT)	3,8 %	3,9 %	3,6 %	3,7 %	4,5 %	3,8 %
Resultado antes de impuestos	15,3	26,9	18,4	8,2	16,6	11,2
Resultado del periodo	11,0	19,8	13,1	7,2	13,40	8,6
Margen neto	1,2 %	2,1 %	1,8 %	1,5 %	2,8 %	2,4 %
Beneficio neto atribuido a participaciones no dominantes	0,6	0,8	(1,2)	0,5	0,6	(0,6)
Beneficio atribuible a los tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante	10,4	19,0	14,3	6,7	12,8	9,2
Flujos de efectivo de las actividades de explotación	147,7	75,7	54,2	91,2	54,4	31,2
Flujos de efectivo de las actividades de inversión	(110,2)	(110,2)	(67,4)	(65,4)	(65,4)	(34,0)
Flujos de efectivo de las actividades de financiación	(53,8)	18,2	(3,9)	(31,3)	5,5	(1,1)
Total flujos de efectivo, neto	(16,3)	(16,3)	(17,1)	(5,5)	(5,5)	(3,9)
Patrimonio neto (a 30 de junio de 2019 y 2018, respectivamente)	434,3	443,0	332,3	434,3	443,0	332,3
Total activo (a 30 de junio de 2019 y 2018, respectivamente)	2 247,3	1 472,7	1 038,2	2 247,3	1 472,7	1 038,2
Número medio ponderado de acciones ordinarias en circulación	219 554 183	219 554 183	212 138 930	219 554 183	219 554 183	212 138 930
Número medio ponderado de	219 554 183	219 554 183	212 138 930	219 554 183	219 554 183	212 138 930

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

acciones ordinarias a efectos de las ganancias diluidas por acción						
Ganancias/ (Pérdidas) por acción básicas (EUR)	0,05	0,09	0,07	0,03	0,06	0,04
Ganancias/ (Pérdidas) por acción diluidas (EUR)	0,05	0,09	0,07	0,03	0,06	0,04
Dividendo declarado o pagado por acción (EUR)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

* La reexpresión se ha detallado en la nota 6 de las Cuentas Anuales Consolidadas Condensadas correspondientes al semestre finalizado el 30 de junio de 2019.

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

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

	A 30 de junio de 2019	A 31 de diciembre de 2018
Total activo	2 247,3	1 441,3
Total pasivo	1 813,0	1 010,7
Pasivo no corriente	1 416,2	745,4
Pasivo corriente	396,8	265,3
Patrimonio atribuido a tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante	424,3	420,7
Participaciones no dominantes	10,0	9,9
Total patrimonio neto	434,3	430,6
Capital social	22,0	22,0
Número de restaurantes	2 179	2 121
- de los cuales, propios	1 712	1 664
- de los cuales, franquicias	467	457

El EBITDA calculado con el impacto de la NIIF 16 es superior al EBITDA sin ese impacto debido a la eliminación de los pagos de arrendamiento fijos del coste de alquiler (reducen el pasivo por arrendamiento). El alquiler basado en la cifra de negocio, y el coste de alquileres a corto plazo y de escaso valor siguen contabilizándose como gastos de explotación.

Por consiguiente, tras la aplicación de la NIIF 16, el Grupo reconoce:

- Costes de explotación de alquiler y ocupación inferiores (ya que los costes de alquiler fijos se reconocen en el modelo de contabilidad de arrendamiento, y solo los pagos de arrendamiento variables, los arrendamientos a corto plazo y los arrendamientos de escaso valor siguen siendo costes de explotación de tipo EBITDA)
- Mayor coste de amortización (amortización adicional de los activos por derecho de uso)
- Mayores correcciones valorativas por deterioro (correcciones valorativas por deterioro adicionales en los activos por derecho de uso)
- Mayor coste de intereses (en los pasivos por arrendamiento)
- Efecto adicional de la valoración del cambio de divisas en los arrendamientos denominados en monedas extranjeras
- Respectivo impacto en los impuestos diferidos.

Perspectiva empresarial del Grupo

Servicios básicos proporcionados por el Grupo

AmRest Holdings SE («AmRest», «la Sociedad») y sociedades dependientes («el Grupo») es uno de los operadores de restauración europeos líderes con cotización en bolsa presente en 26 países de Europa y Asia. La cartera del Grupo está formada por cuatro marcas franquiciadas (KFC, Pizza Hut, Starbucks, Burger King) y 5 marcas exclusivas (La Tagliatella, Blue Frog, Kabb, Sushi Shop).

A 30 de junio de 2018, AmRest gestionaba una red de 2 179 restaurantes. Teniendo en cuenta el tamaño actual de la empresa, cada día casi 50 000 empleados de AmRest proporcionan un sabor delicioso y un servicio excepcional a precios asequibles, de acuerdo con nuestra cultura «Wszystko Jest Możliwe!» («¡Todo es posible!»).

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

- 1) Europa Central y del Este («CEE») donde se fundó la Sociedad originariamente y abrió su primer restaurante con el nombre de Pizza Hut; en la actualidad, la división CEE cubre una región con 10 países (Polonia, República Checa, Hungría, Bulgaria, Serbia, Croacia, Rumanía, Austria, Eslovenia y Eslovaquia) y con 873 restaurantes bajo su paraguas representa aprox. un 42 % del importe neto de la cifra de negocios del Grupo;
- 2) Rusia donde AmRest gestiona la red de restaurantes de KFC y Pizza Hut. El segmento también incluye los restaurantes Pizza Hut situados en Armenia y Azerbaiyán;
- 3) Europa Occidental un segmento formado principalmente por España, Francia y Alemania en donde se dirigen tanto marcas franquiciadas como exclusivas; como resultado de una expansión orgánica dinámica impulsada por las recientes adquisiciones, la división de Europa Occidental se ha convertido en un segmento operativo importante del Grupo que consta de 12 países y genera aprox. un 42 % del importe neto de la cifra de negocios;
- 4) China donde se dirigen las redes de dos marcas exclusivas: Blue Frog y Kabb.

Un segmento adicional que es «Otros» no incluye la red de restaurantes propios o franquiciados y las cuentas para los resultados de SCM Sp. z o.o. junto con sus filiales, Restaurant Partner Polska (PizzaPortal), y otros costes y funciones de apoyo prestados para el Grupo o no asignados a segmentos aplicables como, por ejemplo, Equipo Ejecutivo, Control, Tesorería, Relaciones con Inversores, y Fusiones y Adquisiciones.

En la nota 5 de las Cuentas Anuales Consolidadas Condensadas se incluye la descripción detallada de los segmentos.

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

- 1) Restaurantes de comida rápida («QSR», por sus siglas en inglés) representados por KFC y Burger King,
- 2) Restaurantes de comida rápida informal («FCR», por sus siglas en inglés) representados por Pizza Hut Delivery y Express, Bacoa y Sushi Shop.
- 3) Restaurantes de comida informal («CDR», por sus siglas en inglés) representado por Pizza Hut Dine-in, La Tagliatella, Blue Frog y KABB.
- 4) Categoría del Café, representada por Starbucks.

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

Los restaurantes de AmRest proporcionan servicios de catering en el sitio, servicios de recogida en tienda, servicios de entrega en automóvil en puntos especiales de venta («Drive Thru»), así como entrega de pedidos

realizados por Internet o por teléfono. En la actualidad, el reparto de comida a domicilio es el segmento de actividad de AmRest que crece más rápido.

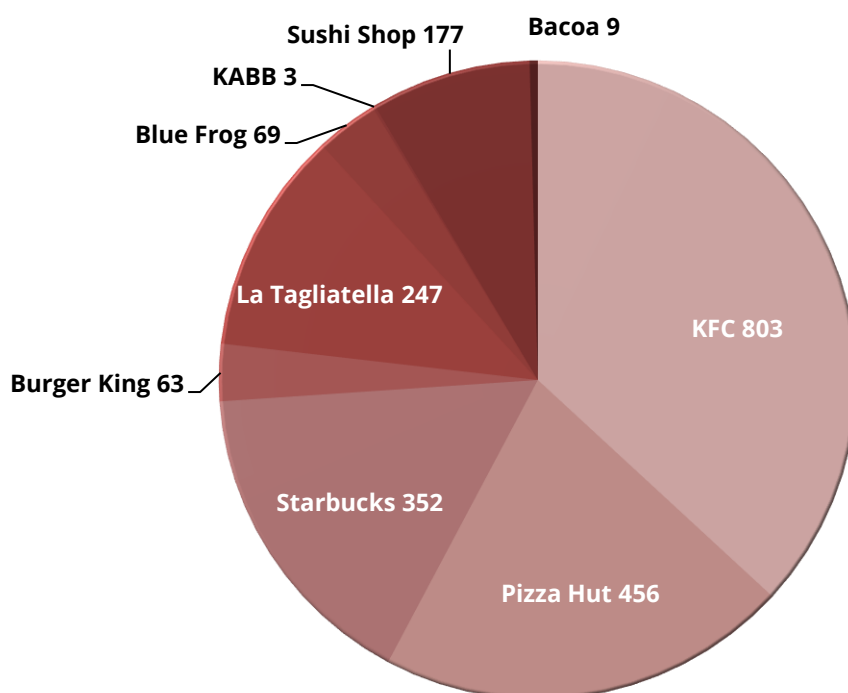
Actividad en el área de los agregadores

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

El 23 de julio de 2018, AmRest se convirtió en coinversor principal en Glovoapp23, S.L., con sede en Barcelona (España), adquiriendo el 10 % del número total de acciones de Glovo. Glovo es uno de los participantes clave en la entrega de comida digital en el mercado español. Se trata de una aplicación que permite comprar, recoger y enviar cualquier producto dentro de la misma ciudad al mismo tiempo. La sociedad opera en 202 ciudades en 26 países en la región EEMEA, Latinoamérica y, más recientemente, el África subsahariana. Actualmente, da empleo a más de 1.200 personas en todo el mundo, con más de 400 en las oficinas centrales de Barcelona. Más de 36.000 Gloveros activos obtienen ingresos de la plataforma.

Desde la adquisición, ha habido cambios en el patrimonio neto de Glovo, incluida la ronda de financiación más reciente en mayo de 2019. Como resultado, a finales del 15 de 2019, AmRest tenía una participación del 5,6 % en la empresa, totalmente diluida, y aún mantiene un puesto en el consejo.

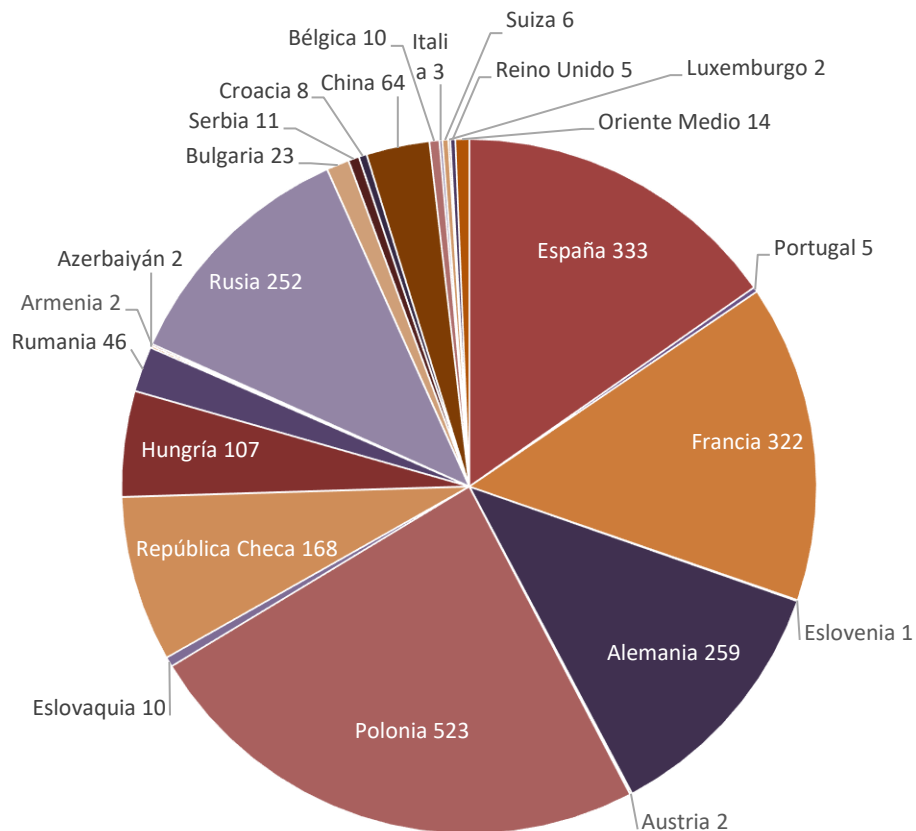
Número de restaurantes de AmRest desglosados por marcas a 30 de junio de 2019*



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

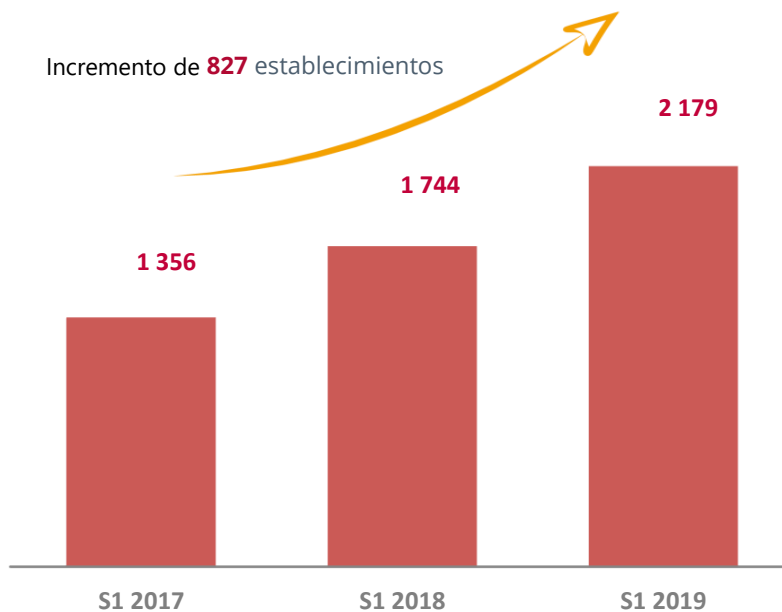
(todas las cifras en millones de EUR salvo que se especifique otra cosa)

Número de restaurantes de AmRest desglosados por países a 30 de junio de 2019*



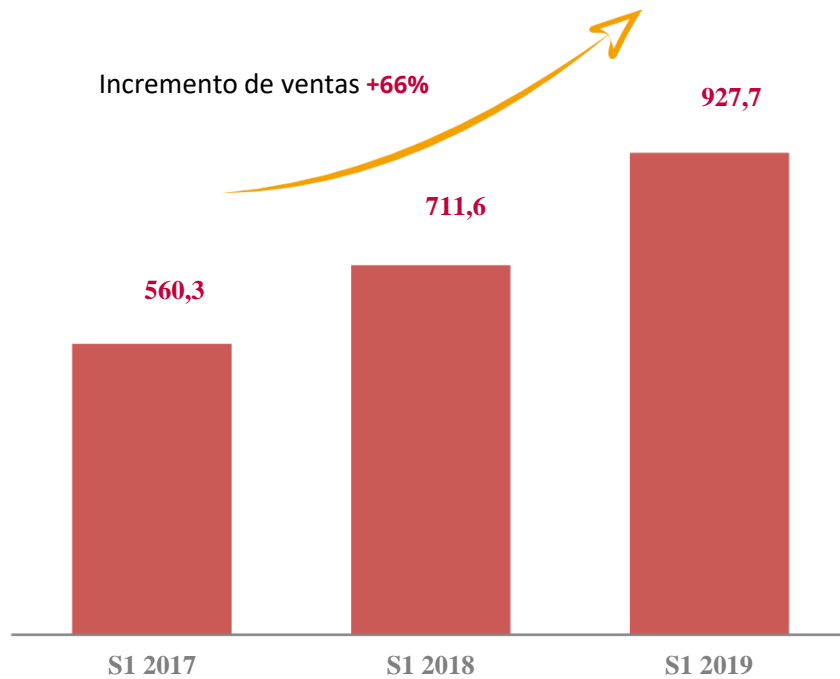
* Incluidos restaurantes operados por franquiciados de las marcas La Tagliatella, Pizza Hut, Bacoa y Sushi Shop

Número de restaurantes del Grupo AmRest a 30 de junio de 2017-2019

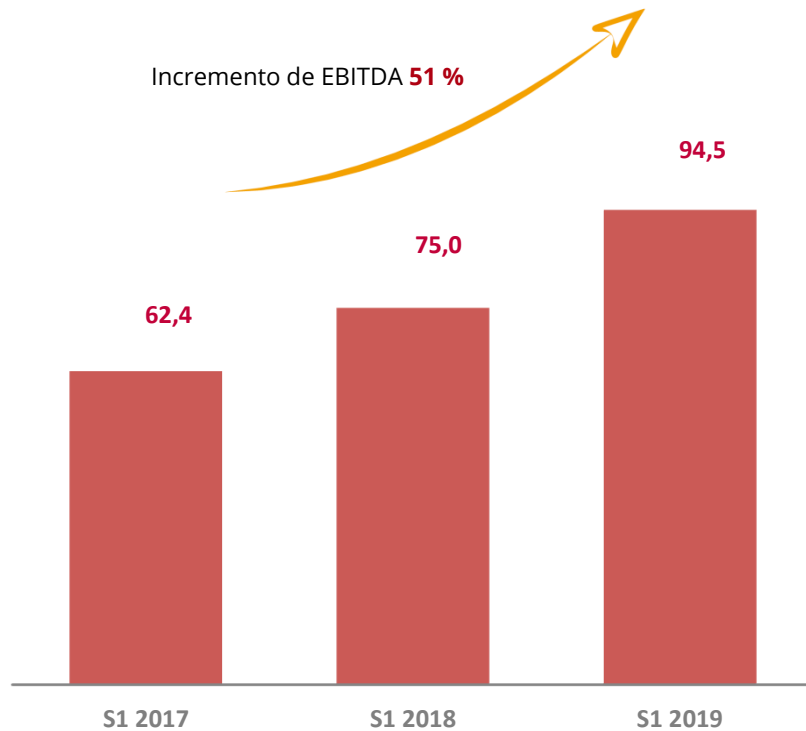


* Incluidos restaurantes operados por franquiciados de las marcas La Tagliatella, Pizza Hut, Bacoa y Sushi Shop

Ingresos del Grupo AmRest para el semestre finalizado el 30 de junio de 2017-2019



EBITDA (sin el impacto de la NIIF 16) del Grupo AmRest para el semestre finalizado el 30 de junio de 2017 - 2019



Desempeño financiero del Grupo

Importe neto de la cifra de negocios

El importe neto de la cifra de negocios consolidado del Grupo AmRest alcanzó los 927,7 millones de EUR en el 1S de 2019 y fue un 30,4 % superior en comparación al periodo anterior. Con respecto al 2T de 2019, las ventas aumentaron un 32,5 % con respecto al periodo anterior, hasta llegar a los 482,8 millones de EUR. Ese sólido crecimiento se debió principalmente a las fuertes tendencias de ventas en restaurantes comparables («ventas comparables» o «LFL», por sus siglas en inglés) en todos los mercados principales, el elevado ritmo de nuevas aperturas orgánicas en los últimos 12 meses (+244 incorporaciones orgánicas netas), así como las recientes actividades de fusiones y adquisiciones (incorporación de Sushi Shop Group, segunda parte de KFC France, Pizza Hut en Rusia y Bacoa). Los ingresos totales ajustados para las operaciones llevadas a cabo en las ventas centrales de los últimos 12 meses («Ventas centrales») alcanzaron los 822,0 millones de EUR en el 1S de 2019 y los 430,4 millones de EUR en el 2T de 2019, lo que representa un aumento del 15,6 % y 18,3 % durante el periodo, respectivamente.

Los ingresos en el segmento de Europa Central y del Este (CEE, por sus siglas en inglés) en el 1S de 2019 crecieron un 15,48 % durante el periodo y alcanzaron los 389,1 millones de EUR. En el 2T de 2019, las ventas fueron un 18,0 % superiores en comparación al periodo anterior y llegaron a los 203,3 millones de EUR. El incremento se debió a las LFL de entre el 4 % y el 9 % en todos los mercados de CEE y el sólido lanzamiento adicional de restaurantes (+132 incorporaciones netas en los últimos 12 meses).

La división rusa generó unos ingresos de 95,9 millones de EUR en el 1S de 2019, lo que representó un aumento del 17,3 % durante el periodo. En el 2T de 2019, las ventas fueron un 22,6 % superiores a las del periodo anterior y llegaron a los 52,0 millones de EUR. La mejora se debió principalmente a las LFL en torno al 9 % en KFC Russia, el crecimiento orgánico del recuento de establecimientos (+36 restaurantes netos incorporados en los últimos 12 meses), la consolidación de Pizza Hut Russia y el impacto positivo del cambio de divisas.

Europa Occidental comunicó la mayor dinámica en ventas, debido en gran medida a las iniciativas de fusiones y adquisiciones más recientes (Sushi Shop Group, 16 KFC France y Bacoa). En el 1S de 2019, las ventas aumentaron un 54,4 % durante el periodo y llegaron a los 386,4 millones de EUR. En el 2T de 2019, los ingresos fueron un 56,5 % superiores a los del mismo trimestre en el periodo anterior y alcanzaron los 195,7 millones de EUR. Hubo +254 incorporaciones netas en los últimos 12 meses, incluidas fusiones y adquisiciones. Ajustadas según las adquisiciones más recientes en Europa Occidental, las ventas centrales crecieron un 13,0 % en el 1S de 2019 y un 15,4 % en el 2T de 2019 con respecto a los periodos análogos en el último ejercicio. El incremento procedió principalmente del crecimiento de las LFL en torno al 9 % indicado anteriormente en KFC Spain, la mejora en Starbucks Germany en el segundo trimestre y el desarrollo adicional del recuento de establecimientos (+63 incorporaciones orgánicas netas en los últimos 12 meses).

El considerable incremento en los ingresos en la región Otro Europa Occidental en el periodo declarado fue el resultado de la consolidación de las ventas de Sushi Shop Group atribuidas a países que no sean los enumerados explícitamente, junto con el desarrollo de nuevos restaurantes bajo esa marca y el sólido desempeño de La Tagliatella en Portugal.

China continuó con las tendencias positivas en el crecimiento superior, ya que los ingresos aumentaron en el 1S de 2019 un 24,4 % durante el periodo y alcanzaron los 44,0 millones de EUR. Las ventas en el 2T de 2019 crecieron un 21,2 % con respecto al periodo anterior hasta los 24,3 millones de EUR. Blue Frog continuó registrando un crecimiento de alrededor del 5 % en las LFL, mientras las nuevas incorporaciones netas superaron la cifra de 13 en los últimos 12 meses.

Otro segmento registró un crecimiento del 47,9 % en el 1S de 2019 hasta los 12,3 millones de EUR, y del 68,7 % en el 2T de 2019 hasta los 7,5 millones de EUR, en comparación con el periodo anterior, debido principalmente al notable incremento en la cifra superior de SCM y el aumento de escala adicional en PizzaPortal.

Rentabilidad

El EBITDA comunicado y consolidado del Grupo (incluido el efecto de la NIIF 16) alcanzó los 165,8 millones de EUR o un margen del 17,9 % en el 1S de 2019, y 89,0 millones de EUR o 18,4 % en el 2T de 2019. Excluyendo el impacto de la NIIF 16, el EBITDA para el Grupo alcanzó los 94,5 millones de EUR en el 1S de 2019 y los 52,4 millones de EUR en el 2T de 2019, lo que representa un incremento del 26,0 % y 26,9 % durante el periodo, respectivamente. El margen EBITDA sin el impacto de la NIIF 16 se mantuvo en el 10,2 % en el 1S de 2019, y el 10,9 % en el 2T de 2019. En el 4T de 2018, AmRest realizó una contabilidad del precio de compra final y reconoció unas ganancias no en efectivo por la compra en condiciones ventajosas del negocio de Pizza Hut Russia de aprox. 1,0 millones de EUR. Los datos comparativos para el 1S de 2018 fueron reexpresados para reflejar el efecto de esta transacción en la fecha de la adquisición. Con el ajuste para este acuerdo, el margen EBITDA del Grupo fue 0,2 pp inferior al del periodo anterior, tanto en el 1S de 2019 como en el 2T de 2019.

El EBITDA central (excluyendo la actividad de fusiones y adquisiciones de los últimos 12 meses y el impacto de la NIIF 16) alcanzó los 85,6 millones de EUR en el 1S de 2019, lo que se tradujo en un margen sin cambios con respecto al periodo anterior en el 10,4 %. En el 2T de 2019, el EBITDA central aumentó 0,2 pp hasta el 11,3 % durante el periodo y dio lugar a un EBITDA en 48,4 millones de EUR.

El beneficio neto comunicado atribuible a tenedores de instrumentos de patrimonio neto de AmRest ascendió a 10,4 millones de EUR en el 1S de 2019 y 6,7 millones de EUR en el 2T de 2019. Sin el impacto de la NIIF 16 el resultado fue de 19,0 millones de EUR en el 1S de 2019 y 12,8 millones de EUR en el 2T de 2019. En consecuencia, el margen de beneficio neto comparable (excluyendo la NIIF 16 y las ganancias en condiciones ventajosas en Rusia) en el 1S de 2019 aumentó 0,2 pp durante el periodo hasta el 2,1 % y 0,4 pp en el 2T hasta alcanzar el 2,7 %, principalmente gracias al mayor margen de beneficio procedente de las operaciones.

Tras la mejora de la rentabilidad en Europa Central y del Este en el 1T de 2019, la tendencia al alza continuó. El EBITDA comunicado alcanzó los 83,7 millones de EUR o un margen del 21,5 % en el 1S de 2019, y 45,7 millones de EUR o un margen del 22,5 % en el 2T de 2019. El EBITDA sin el impacto de la NIIF 16 en el 1S de 2019 creció un 17,9 % durante el periodo hasta los 55,0 millones de EUR, mientras el margen aumentó 0,2 pp hasta el 14,1 %. En el 2T de 2019, el margen EBITDA sin el impacto de la NIIF 16 mejoró 0,3 pp con respecto al periodo anterior, hasta el 15,2 % o 30,9 millones de EUR. El incremento se debió principalmente al mayor margen del coste de materias primas y el impacto positivo del apalancamiento de las ventas. Esto se compensó parcialmente con la inflación de nóminas.

El EBITDA comunicado de la división rusa ascendió a 19,5 millones de EUR en el 1S de 2019, con un margen del 20,3 %, mientras que en el 2T de 2019 alcanzó los 11,3 millones de EUR o un margen del 21,7 %. Ajustado por el impacto de la NIIF 16 y la partida excepcional de la compra en condiciones ventajosas de Pizza Hut de 1,0 millones de EUR que, tras la contabilidad del precio de compra final, alcanzó el 2T de 2018, el EBITDA en el 1S de 2019 aumentó un 4,9 % durante el periodo hasta los 10,9 millones de EUR y el margen se mantuvo en el 11,4 %, 1,4 pp menos que en el periodo anterior. En el 2T de 2019, el EBITDA ajustado por la NIIF 16 y la compra en condiciones ventajosas creció un 15,0 % durante el periodo hasta los 6,9 millones de EUR, mientras el margen disminuyó 0,9 pp hasta el 13,3 %. El segmento se enfrentó a un impacto temporal de reajuste a la baja en la rentabilidad de la actividad de fusiones y adquisiciones más reciente y la ligera presión de unos costes de nóminas superiores, aunque se compensaron parcialmente con un margen de materias primas más elevado.

Europa Occidental comunicó un EBITDA de 59,7 millones de EUR en el 1S de 2019 y 30,6 millones de EUR en el 2T de 2019, lo que dio lugar a unos márgenes del 15,5 % y 15,6 %, respectivamente. El segundo trimestre del periodo casi alcanzó la rentabilidad en comparación con el periodo anterior. Excluyendo el impacto de la NIIF 16, el EBITDA en el 1S de 2019 se mantuvo en 32,3 millones de EUR o el 8,3 % (-0,6 pp menos que el periodo anterior), mientras que en el 2T de 2019 llegó a los 16,4 millones de EUR, lo que se tradujo en un margen del 8,4 % (0,1 pp con respecto al periodo anterior). Con el ajuste para los proyectos de fusiones y adquisiciones de los últimos 12 meses y el efecto de la NIIF 16, el margen EBITDA central en el 1S de 2019 disminuyó 0,7 pp hasta el 8,2 %, mientras en el 2T de 2019 se mantuvo sin cambios durante el periodo en el 8,5 %. Esto se debió especialmente a los mejores resultados en Starbucks Germany y KFC France, compensados principalmente por una desaceleración general de segmento de restaurantes informales y aumento de los costes laborales en España, así como los costes de saneamiento de franquicia, integración y reestructuración del equipo en curso en Sushi Shop Group.

El negocio de China mantuvo su tendencia al alza en la rentabilidad, con un EBITDA comunicado en el 1S de 2019 de 12,3 millones de EUR o un margen del 27,8 %, mientras el 2T de 2019 alcanzó los 7,5 millones de EUR o el 30,9 %. Con el ajuste para el efecto de la NIIF 16, en el 1S de 2019 el EBITDA llegó a los 5,8 millones de EUR o un margen del 13,2 %, 0,8 pp más que en el periodo anterior. En el 2T de 2019, el EBITDA sin el impacto de la NIIF 16 alcanzó los 4,4 millones de EUR, lo que se tradujo en un aumento del margen de 0,2 pp contra el periodo anterior hasta el 18,0 %. Los mejores resultados se debieron al fuerte incremento de las LFL y el impacto positivo del apalancamiento de las ventas, que se compensaron parcialmente por el coste de materias primas y de nóminas ligeramente superior.

Importe neto de la cifra de negocios y márgenes generados en los mercados particulares durante el semestre finalizado el 30 de junio de 2019 y 2018

	Semestre finalizado el 30 de junio de 2019				Semestre finalizado el 30 de junio de 2018 (reexpresado*)	
	con impacto de NIIF 16		impacto de NIIF 16 excluido			
	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas
Importe neto de la cifra de negocios	927,7		927,7		711,6	
<i>Polonia</i>	217,5	23,4 %	217,5	23,4 %	193,5	27,2 %
<i>República Checa</i>	92,1	9,9 %	92,1	9,9 %	78,5	11,0 %
<i>Hungría</i>	51,5	5,6 %	51,5	5,6 %	41,4	5,8 %
<i>Otro Europa Central y del Este</i>	28,0	3,0 %	28,0	3,0 %	22,5	3,0 %
Total Europa Central y del Este	389,1	41,9 %	389,1	41,9 %	335,9	47,2 %
Rusia	95,9	10,3 %	95,9	10,3 %	81,7	11,5 %
<i>España</i>	133,0	14,3 %	133,0	14,3 %	112,0	15,7 %
<i>Alemania</i>	84,7	9,1 %	84,7	9,1 %	81,1	11,4 %
<i>Francia</i>	148,4	16,0 %	148,4	16,0 %	56,8	8,0 %
<i>Otro Europa Occidental</i>	20,3	2,2 %	20,3	2,2 %	0,4	0,1 %
Europa Occidental	386,4	41,7 %	386,4	41,7 %	250,3	35,2 %
China	44,0	4,7 %	44,0	4,7 %	35,4	5,0 %
Otros	12,3	1,3 %	12,3	1,3 %	8,3	1,2 %
	Importe	Margen	Importe	Margen	Importe	Margen
EBITDA	165,8	17,9 %	94,5	10,2 %	75,0	10,5 %
<i>Polonia</i>	41,9	19,3 %	25,8	11,8 %	21,1	10,9 %
<i>República Checa</i>	24,1	26,2 %	17,7	19,2 %	16,2	20,6 %
<i>Hungría</i>	11,9	23,0 %	8,6	16,7 %	7,1	17,0 %
<i>Otro Europa Central y del Este</i>	5,8	20,9 %	2,9	10,5 %	2,2	10,3 %
Total Europa Central y del Este	83,7	21,5 %	55,0	14,1 %	46,6	13,9 %
Rusia	19,5	20,3 %	10,9	11,4 %	11,4	14,0 %
<i>España</i>	33,6	25,3 %	24,5	18,4 %	24,1	21,5 %
<i>Alemania</i>	8,6	10,2 %	(2,3)	(2,7 %)	(2,7)	(3,4 %)
<i>Francia</i>	14,2	9,6 %	7,8	5,2 %	1,1	1,9 %
<i>Otro Europa Occidental</i>	3,3	16,1 %	2,3	11,6 %	(0,3)	(49,5 %)
Europa Occidental	59,7	15,5 %	32,3	8,3 %	22,2	8,9 %
China	12,3	27,8 %	5,8	13,2 %	4,4	12,4 %

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

	Semestre finalizado el 30 de junio de 2019				Semestre finalizado el 30 de junio de 2018 (reexpresado*)	
	con impacto de NIIF 16		impacto de NIIF 16 excluido			
	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas
Otros	(9,4)	-	(9,5)	-	(9,6)	-
EBITDA ajustado**	169,9	18,3 %	99,1	10,7 %	80,8	11,4 %
<i>Polonia</i>	42,6	19,6 %	26,6	12,2 %	21,9	11,3 %
<i>República Checa</i>	24,5	26,6 %	18,2	19,8 %	16,5	21,0 %
<i>Hungría</i>	12,3	23,9 %	9,1	17,6 %	7,4	17,9 %
<i>Otro Europa Central y del Este</i>	6,3	22,5 %	3,4	12,4 %	2,5	11,5 %
Total Europa Central y del Este	85,7	22,0 %	57,3	14,7 %	48,3	14,4 %
Rusia	19,8	20,6 %	11,3	11,8 %	11,9	14,5 %
<i>España</i>	34,3	25,8 %	25,1	18,9 %	24,8	22,1 %
<i>Alemania</i>	9,1	10,8 %	(1,8)	(2,1 %)	(2,0)	(2,5 %)
<i>Francia</i>	14,4	9,7 %	8,0	5,4 %	2,0	3,5 %
<i>Otro Europa Occidental</i>	3,3	16,1 %	2,4	11,6 %	(0,3)	(49,8 %)
Europa Occidental	61,1	15,8 %	33,7	8,7 %	24,5	9,8 %
China	12,5	28,5 %	6,1	13,9 %	4,7	13,2 %
Otros	(9,2)	-	(9,3)	-	(8,6)	-
EBIT	35,2	3,8 %	36,1	3,9 %	25,4	3,6 %
<i>Polonia</i>	11,7	5,4 %	11,5	5,3 %	7,2	3,7 %
<i>República Checa</i>	13,2	14,3 %	12,5	13,5 %	11,4	14,5 %
<i>Hungría</i>	5,3	10,2 %	5,0	9,7 %	4,4	10,5 %
<i>Otro Europa Central y del Este</i>	(0,3)	(0,8 %)	(0,5)	(1,6 %)	0,0	-
Total Europa Central y del Este	29,9	7,7 %	28,5	7,3 %	23,0	6,8 %
Rusia	3,5	3,7 %	4,0	4,1 %	6,0	7,3 %
<i>España</i>	16,6	12,5 %	16,0	12,1 %	15,4	13,8 %
<i>Alemania</i>	(9,5)	(11,2 %)	(8,0)	(9,4 %)	(7,7)	(9,4 %)
<i>Francia</i>	(0,2)	(0,1 %)	0,1	0,1 %	(3,2)	(5,6 %)
<i>Otro Europa Occidental</i>	2,6	12,4 %	2,4	12,0 %	(0,2)	(59,7 %)
Europa Occidental	9,5	2,5 %	10,5	2,7 %	4,3	1,7 %
China	2,3	5,1 %	3,0	6,7 %	2,1	6,0 %
Otros	(10,0)	-	(9,9)	-	(10,0)	-

* Reexpresado para los 1,0 millones de EUR de las ganancias por la compra en condiciones ventajosas de Pizza Hut Russia descrita en la nota 6 de las cuentas anuales consolidadas condensadas correspondientes al semestre finalizado en 2019.

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

Importe neto de la cifra de negocios y márgenes generados en los mercados particulares durante el trimestre finalizado el 30 de junio de 2019 y 2018

	Trimestre finalizado el 30 de junio de 2019				Trimestre finalizado el 30 de junio de 2018 (reexpresado*)	
	con impacto de NIIF 16		impacto de NIIF 16 excluido			
	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas
Importe neto de la cifra de negocios	482,8		482,8		364,3	
<i>Polonia</i>	112,9	23,4 %	112,9	23,4 %	98,2	27,0 %
<i>República Checa</i>	48,3	10,0 %	48,3	10,0 %	41,0	11,2 %
<i>Hungría</i>	27,0	5,6 %	27,0	5,6 %	21,5	5,9 %
<i>Otro Europa Central y del Este</i>	15,1	3,1 %	15,1	3,1 %	11,6	3,2 %
Total Europa Central y del Este	203,3	42,1 %	203,3	42,1 %	172,3	47,3 %
Rusia	52,0	10,8 %	52,0	10,8 %	42,4	11,6 %
<i>España</i>	68,0	14,1 %	68,0	14,1 %	56,7	15,6 %
<i>Alemania</i>	44,2	9,1 %	44,2	9,1 %	40,3	11,0 %
<i>Francia</i>	73,4	15,2 %	73,4	15,2 %	27,8	7,6 %
<i>Otro Europa Occidental</i>	10,1	2,1 %	10,1	2,1 %	0,3	0,1 %
Europa Occidental	195,7	40,5 %	195,7	40,5 %	125,1	34,3 %
China	24,3	5,0 %	24,3	5,0 %	20,1	5,5 %

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

	Trimestre finalizado el 30 de junio de 2019				Trimestre finalizado el 30 de junio de 2018 (reexpresado*)	
	con impacto de NIIF 16		impacto de NIIF 16 excluido			
	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas
Otros	7,5	1,5 %	7,5	1,5 %	4,4	1,2 %
	Importe	Margen	Importe	Margen	Importe	Margen
EBITDA	89,0	18,4 %	52,4	10,9 %	41,3	11,3 %
Polonia	22,9	20,3 %	14,8	13,2 %	11,7	11,9 %
República Checa	12,7	26,3 %	9,3	19,3 %	8,8	21,5 %
Hungría	6,5	24,1 %	4,8	17,8 %	3,8	17,6 %
Otro Europa Central y del Este	3,6	23,4 %	2,0	12,8 %	1,3	11,0 %
Total Europa Central y del Este	45,7	22,5 %	30,9	15,2 %	25,6	14,9 %
Rusia	11,3	21,7 %	6,9	13,3 %	7,0	16,5 %
España	17,1	25,1 %	12,5	18,3 %	12,5	22,0 %
Alemania	5,0	11,3 %	(0,7)	(1,7%)	(1,7)	(4,1 %)
Francia	6,5	8,9 %	3,2	4,3 %	(0,1)	(0,3 %)
Otro Europa Occidental	2,0	20,0 %	1,4	15,0 %	(0,1)	(60,3 %)
Europa Occidental	30,6	15,6 %	16,4	8,4 %	10,6	8,5 %
China	7,5	30,9 %	4,4	18,0 %	3,6	17,8 %
Otros	(6,1)	-	(6,2)	-	(5,5)	-
EBITDA ajustado**	91,5	19,0 %	55,1	11,4 %	45,1	12,4 %
Polonia	23,2	20,6 %	15,2	13,5 %	12,2	12,5 %
República Checa	13,0	26,9 %	9,6	19,9 %	9,1	22,1 %
Hungría	6,7	24,8 %	5,0	18,4 %	4,0	18,6 %
Otro Europa Central y del Este	3,8	25,4 %	2,3	15,2 %	1,4	12,5 %
Total Europa Central y del Este	46,7	23,0 %	32,1	15,8 %	26,7	15,5 %
Rusia	11,5	22,1 %	7,1	13,7 %	7,3	17,1 %
España	17,6	25,9 %	12,9	18,9 %	12,9	22,8 %
Alemania	5,2	11,8 %	(0,5)	(1,1 %)	(1,3)	(3,2 %)
Francia	6,6	9,0 %	3,4	4,6 %	0,3	1,0 %
Otro Europa Occidental	2,1	20,1 %	1,5	15,0 %	(0,1)	(61,0 %)
Europa Occidental	31,5	16,1 %	17,3	8,8 %	11,8	9,4 %
China	7,7	31,8 %	4,6	18,8 %	3,8	18,8 %
Otros	(5,9)	-	(6,0)	-	(4,5)	-
EBIT	17,8	3,7 %	21,6	4,5 %	13,8	3,8 %
Polonia	6,5	5,8 %	7,2	6,4 %	4,0	4,1 %
República Checa	7,0	14,6 %	6,6	13,7 %	6,4	15,7 %
Hungría	3,2	11,7 %	3,0	11,1 %	2,5	11,4 %
Otro Europa Central y del Este	0,2	1,0 %	0,1	0,2 %	0,1	0,7 %
Total Europa Central y del Este	16,9	8,3 %	16,9	8,3 %	13,0	7,5 %
Rusia	2,5	4,8 %	3,2	6,1 %	4,0	9,5 %
España	8,5	12,5 %	8,4	12,3 %	7,4	13,0 %
Alemania	(6,1)	(13,8 %)	(4,2)	(9,5 %)	(4,5)	(11,1 %)
Francia	(1,9)	(2,6 %)	(1,3)	(1,8 %)	(2,9)	(10,2 %)
Otro Europa Occidental	2,0	19,9 %	2,0	19,4 %	(0,1)	(62,2 %)
Europa Occidental	2,5	1,3 %	4,9	2,5 %	(0,1)	(0,1 %)
China	2,3	9,6 %	3,0	12,3 %	2,5	12,5 %
Otros	(6,4)	-	(6,4)	-	(5,6)	-

* Reexpresado para los 1,0 millones de EUR de las ganancias por la compra en condiciones ventajosas de Pizza Hut Russia descrita en la nota 6 de las cuentas anuales consolidadas condensadas correspondientes al semestre finalizado en 2019.

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

Conciliación del resultado neto y el EBITDA ajustado para el semestre finalizado el 30 de junio de 2019 y 2018

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

		Semestre finalizado el 30 de junio de 2019				Semestre finalizado el		Crecimiento interanual	
		con impacto de NIIF 16		impacto de NIIF 16 excluido		30 de junio de 2018 (reexpresado*)		con impacto de NIIF 16	impacto de NIIF 16 excluido
		Importe	% de ventas	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas	% de cambio	% de cambio
Beneficios/(pérdidas) del periodo		11,0	1,2 %	19,8	2,1 %	13,1	1,8 %	(16,0 %)	51,1 %
+ Gastos financieros		20,2	2,2 %	9,5	1,0 %	7,3	1,0 %	176,7 %	30,1 %
– Ingresos financieros		(0,3)	0,0 %	(0,3)	0,0 %	(0,3)	0,0 %	0,0 %	0,0 %
+ (Gasto) / Ingreso por impuesto sobre las ganancias		4,3	0,5 %	7,1	0,8 %	5,3	0,7 %	(18,9 %)	34,0 %
+ Amortización del inmovilizado		121,7	13,1 %	54,6	5,9 %	43,8	6,2 %	177,9 %	24,7 %
+ (Pérdidas) / Reversiones por deterioro de valor de activos		8,9	1,0 %	3,8	0,4 %	5,8	0,8 %	53,4 %	(34,5 %)
EBITDA		165,8	17,9 %	94,5	10,2 %	75,0	10,5 %	121,1 %	26,0 %
+ Gastos de puesta en marcha**		3,9	0,4 %	4,4	0,5 %	4,3	0,6 %	(9,3 %)	2,3 %
+ Gastos relacionados de fusiones y adquisiciones		0,1	0,0 %	0,1	0,0 %	0,5	0,1 %	(80,0 %)	(80,0 %)
+/- Efecto de la modificación del método de ejercicio SOP		0,1	0,0 %	0,1	0,0 %	1,0	0,1 %	(90,0 %)	(90,0 %)
EBITDA ajustado		169,9	18,3 %	99,1	10,7 %	80,8	11,4 %	110,3 %	22,6 %

* Reexpresado para los 1,0 millones de EUR de las ganancias por la compra en condiciones ventajosas de Pizza Hut Russia descrita en la nota 6 de las cuentas anuales consolidadas condensadas correspondientes al semestre finalizado en 2019.

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

Conciliación del resultado neto y el EBITDA ajustado para el trimestre finalizado el 30 de junio de 2019 y 2018

		Trimestre finalizado el 30 de junio de 2019				Trimestre finalizado el		Crecimiento interanual	
		con impacto de NIIF 16		impacto de NIIF 16 excluido		30 de junio de 2018 (reexpresado*)		con impacto de NIIF 16	impacto de NIIF 16 excluido
		Importe	% de ventas	Importe	% de ventas	Importe	% de ventas	% de cambio	% de cambio
Beneficios/(pérdidas) del periodo		7,2	1,5 %	13,4	2,8 %	8,6	2,4 %	(16,3 %)	55,8 %
+ Gastos financieros		9,7	2,0 %	5,1	1,1 %	2,6	0,7 %	273,1 %	96,2 %
– Ingresos financieros		(0,1)	0,0 %	(0,1)	0,0 %	(0,1)	0,0 %	0,0 %	0,0 %
+ (Gasto) / Ingreso por impuesto sobre las ganancias		1,0	0,2 %	3,1	0,6 %	2,6	0,7 %	(60,0 %)	24,0 %
+ Amortización del inmovilizado		62,9	13,0 %	27,7	5,7 %	22,3	6,1 %	182,1 %	24,2 %
+ (Pérdidas) / Reversiones por deterioro de valor de activos		8,3	1,7 %	3,2	0,7 %	5,3	1,5 %	56,6 %	(39,6 %)
EBITDA		89,0	18,4 %	52,4	10,9 %	41,3	11,3 %	116,0 %	27,2 %
+ Gastos de puesta en marcha*		2,3	0,5 %	2,5	0,5 %	2,3	0,6 %	0,0 %	8,7 %
+ Gastos relacionados de fusiones y adquisiciones		0,1	0,0 %	0,1	0,0 %	0,5	0,1 %	(80,0 %)	(80,0 %)
+/- Efecto de la modificación del método de ejercicio SOP		0,1	0,0 %	0,1	0,0 %	1,0	0,3 %	(90,0 %)	(90,0 %)
EBITDA ajustado		91,5	19,0 %	55,1	11,4 %	45,1	12,4 %	102,9 %	22,2 %

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

* Reexpresado para los 1,0 millones de EUR de las ganancias por la compra en condiciones ventajosas de Pizza Hut Russia descrita en la nota 6 de las cuentas anuales consolidadas condensadas correspondientes al semestre finalizado en 2019.

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

Análisis de liquidez

	30 de junio de 2019 (NIIF 16)	30 de junio de 2019 (sin impacto de NIIF 16)	31 de diciembre de 2018	30 de junio de 2018 (reexpresado*)
Activo corriente	234,2	242,5	250,3	215,5
Existencias	26,9	26,9	25,7	22,3
Pasivo corriente	396,8	267,4	265,3	259,8
Test ácido**	0,52	0,81	0,85	0,74
Coefficiente de liquidez**	0,59	0,91	0,94	0,83
Efectivo y otros medios líquidos equivalentes	101,3	101,3	118,4	117,8
Coefficiente de caja**	0,26	0,38	0,45	0,45
Rotación de inventario (en días)**	5,05	5,05	5,27	5,49
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	80,4	80,4	61,9	37,8
Rotación de deudores comerciales (en días)**	12,87	12,87	9,95	9,28
Coefficiente de explotación (ciclo) (en días)**	17,92	17,92	15,22	14,77
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	250,2	250,2	246,9	182,4
Rotación de acreedores comerciales (en días)**	47,31	47,31	46,24	44,05
Coefficiente de conversión de efectivo (en días)**	(29,39)	(29,39)	(31,02)	(29,28)

* Reexpresado para los 1,0 millones de EUR de la compra en condiciones ventajosas de Pizza Hut Russia descrita en la nota 6 de las cuentas anuales consolidadas condensadas correspondientes al semestre finalizado en 2019.

** Véase Definiciones a continuación.

Definiciones:

- *Test ácido* – activo corriente neto de existencias frente a pasivo corriente
- *Coefficiente de liquidez* – activo corriente frente a pasivo corriente
- *Coefficiente de caja* – efectivo y otros medios líquidos equivalentes frente a pasivo corriente
- *Coefficiente de rotación de inventario* – existencias promedio frente a importe neto de la cifra de negocios, multiplicado por el número de días en el periodo
- *Coefficiente de rotación de deudores comerciales* – deudores comerciales y otras cuentas a cobrar promedio frente a importe neto de la cifra de negocios, multiplicado por el número de días en el periodo
- *Coefficiente de explotación (ciclo)* – total de rotación de inventario y rotación de cuentas a cobrar
- *Coefficiente de rotación de acreedores comerciales* – acreedores comerciales y otras cuentas a pagar promedio frente a importe neto de la cifra de negocios, multiplicado por el número de días en el periodo
- *Coefficiente de conversión de efectivo* – diferencia entre el coeficiente de explotación y el coeficiente de rotación de acreedores comerciales

Análisis del apalancamiento

	30 de junio de 2019 (NIIF 16)	30 de junio de 2019 (sin impacto de NIIF 16)	31 de diciembre de 2018	30 de junio de 2018 (reexpresado*)
Activo no corriente	2 013,1	1 230,1	1 191,0	822,7
Pasivo	1 813,2	1 029,7	1 010,7	706,0
Pasivo no corriente	1 416,2	762,3	745,4	446,2

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

Deuda	1 484,7	697,2	664,2	468,6
Porcentaje de existencias en el activo corriente (%)	11,5 %	11,1 %	10,3 %	10,3 %
Porcentaje de deudores comerciales y otras cuentas a cobrar en el activo corriente (%)	34,3 %	33,2 %	24,7 %	17,5 %
Porcentaje de efectivo y otros medios líquidos equivalentes en el activo corriente (%)	43,3 %	41,8 %	47,3 %	54,7 %
Coefficiente de patrimonio neto frente a activo no corriente**	0,22	0,36	0,36	0,40
Índice de apalancamiento**	0,19	0,30	0,30	0,32
Coefficiente de pasivo a largo plazo frente a patrimonio neto**	3,26	1,72	1,73	1,34
Coefficiente de pasivo frente a patrimonio neto**	4,18	2,32	2,35	2,13
Deuda/patrimonio neto**	3,42	1,57	1,54	1,41

* Reexpresado para los 1,0 millones de EUR de la compra en condiciones ventajosas de Pizza Hut Russia descrita en la nota 6 de las cuentas anuales consolidadas condensadas correspondientes al semestre finalizado en 2019.

** Véase Definiciones a continuación.

Definiciones:

- *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 a largo plazo 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, y arrendamientos frente a patrimonio neto.*

Coefficientes de endeudamiento

Los coeficientes de liquidez del Grupo se encontraron a unos niveles que garantizan unas actividades de explotación sin contratiempos. El desembolso de efectivo neto se debió principalmente al sólido desarrollo sostenido del recuento de establecimientos, la liquidación de las operaciones de fusiones y adquisiciones más recientes, así como los pagos de impuestos con respecto al IVA.

El patrimonio neto del Grupo aumentó 3,7 millones de EUR en comparación con el saldo a finales de 2018 y ascendió hasta los 434,2 millones de EUR a finales del 1S de 2019. La variación en el patrimonio neto se derivó principalmente del aumento de las ganancias acumuladas (+10,4 millones de EUR en el 1S de 2019) y las diferencias de conversión compensadas parcialmente por una disminución en Reservas, debido principalmente a la liquidación final de la transacción de Sushi Shop Group y la reciente compra de una participación no dominante en PizzaPortal.

La deuda neta al final del 1S de 2019, excluyendo el impacto de la NIIF 16, era igual a 595,8 millones de EUR, lo que dio lugar a un nivel de apalancamiento comparable de 3,0.

Marcas operadas por el Grupo

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

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

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

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

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

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

La marca Bacoa fue adquirida por AmRest el 31 de julio de 2018 a Bloom Motion, S.L. y D. Johann Spielthener. La cadena es una red de siete hamburgueserías premium operada en España mediante el modelo de franquicia y de restaurantes propios.

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

Restaurantes de comida rápida (QSR)



Constituida en 1952, la marca KFC es la cadena de restaurantes de comida rápida de pollo más grande, con mayor crecimiento y más popular. Actualmente, hay más de 22 000 restaurantes KFC en más de 135 países en todo el mundo.

A 30 de junio de 2019, el Grupo operaba 803 restaurantes KFC: 267 en Polonia, 97 en República Checa, 61 en Hungría, 184 en Rusia, 71 en España, 27 en Alemania, 67 en Francia, 10 en Serbia, 8 en Bulgaria, 8 en Croacia, 2 en Austria y 1 en Eslovenia.



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

A 30 de junio de 2019, AmRest operaba un total de 63 restaurantes Burger King — 42 en Polonia, 17 en la República Checa, 1 en Bulgaria y 3 en Eslovaquia.

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



La Tagliatella surgió de la experiencia de más de dos décadas de especialización en la cocina tradicional de las regiones del Piamonte, la Liguria y la Reggion 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 2019, el portafolio de AmRest incluye 247 restaurantes La Tagliatella — 237 en España, 6 en Francia, 2 en Alemania y 2 en Portugal.



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

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

A 30 de junio de 2019, el portafolio de AmRest incluye 456 restaurantes Pizza Hut —142 en Polonia, 68 en Rusia, 19 en Hungría, 9 en la República Checa, 128 en Francia, 84 en Alemania, 2 en Armenia, 2 en Azerbaiyán y 2 en Eslovaquia.



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



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

A 30 de junio de 2019, el portafolio de AmRest incluye 69 Blue Frog (61 en China, 7 en España y 1 en Polonia) y 3 restaurantes KABB.



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

A 30 de junio de 2019, el portafolio de AmRest incluye 9 restaurantes Bacoa en España.



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

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

A 30 de junio de 2019, el portafolio de AmRest incluye 177 restaurantes Sushi Shop (121 en Francia, 9 en España, 3 en Alemania, 3 en Portugal, 10 en Bélgica, 3 en Italia, 2 en Luxemburgo, 5 en Reino Unido, 6 en Suiza, 1 en Holanda y 14 en los países de Oriente Medio).

Categoría de cafetería



STARBUCKS®

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

A 30 de junio de 2019, AmRest operaba 352 establecimientos (71 en Polonia, 45 en República Checa, 27 en Hungría, 46 en Rumanía, 14 en Bulgaria, 139 en Alemania, 5 en Eslovaquia y 1 en Serbia).

Inversiones clave

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

En el 1S de 2019, el gasto de capital de AmRest se financió a partir de los flujos de efectivo de las actividades de explotación y la financiación de deuda.

La tabla a continuación presenta las compras de activos no corrientes en el semestre finalizado el 30 de junio de 2019 y el 30 de junio de 2018.

	Semestre finalizado el 30 de junio de 2019	Semestre finalizado el 30 de junio de 2018
Inmovilizado intangible:	4,5	4,3
Marcas	-	-
Contratos de licencia y arrendamientos favorables	-	-
Licencias de uso de las marcas Pizza Hut, KFC, Burger King, Starbucks	2,9	1,8
Otro inmovilizado intangible	1,6	2,5
Fondo de comercio	1,3	0,2
Inmovilizado material	75,0	61,7
Terrenos		
Edificios y gasto en el desarrollo de restaurantes	32,5	27,1
Plantas y equipos	29,4	19,0
Vehículos	0,2	0,2
Otro activo material (incluidos activos en construcción)	12,9	15,4
Total	80,8	66,2

Inversión de capital* para el trimestre y semestre finalizados el 30 de junio de 2019

	Semestre finalizado el		Trimestre finalizado el	
	30 de junio de 2019	30 de junio de 2018	30 de junio de 2019	30 de junio de 2018
CEE	34,7	31,3	19,3	21,1
Europa Occidental	32,9	23,1	15,1	10,5
Rusia	9,0	8,4	6,1	5,6
China	2,8	2,8	2,2	2,0
Otro	0,1	0,4	0,0	0,1
Total	79,5	66,0	42,7	39,5

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

Nuevos restaurantes de AmRest

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

	Restaurantes propios AmRest	Restaurantes franquiciados AmRest	Total
31.12.2018	1 664	457	2 121
Nuevas aperturas	65	19	84
Adquisiciones	0	0	0
Cierres	17	9	26
30.06.2019	1 712	467	2 179

A 30 de junio de 2019, AmRest operaba 2 179 restaurantes, incluidos 467 restaurantes que están gestionados por franquiciados (165 La Tagliatella, 228 Pizza Hut, 2 Blue Frog, 5 Bacoa y 67 Sushi Shop). En comparación a 31 de diciembre de 2018, el Grupo dirige 58 restaurantes más. Se abrieron 84 nuevos restaurantes: 29 restaurantes en Europa Central y del Este, 18 en Rusia, 33 en Europa Occidental y 4 en China.

Actividades de inversión planificadas

La estrategia de AmRest es aprovechar su cultura «Wszystko Jest Możliwe» única, su capacidad internacional y su cartera de marcas superiores para desarrollar restaurantes a mayor escala y altamente rentables (mín. TIR 20 %) a nivel internacional.

La intención del Grupo es continuar sus direcciones estratégicas de desarrollo, con la principal atención centrada en la mayor expansión de la red en las regiones de Europa continental, el incremento de la escala en la gestión de la cadena de suministro y el liderazgo en las tendencias digitales y de entrega. El potencial existente en los mercados en los que AmRest está presente permite acelerar el ritmo de la expansión orgánica. El lanzamiento de formatos de restaurantes más sencillos (es decir, Pizza Hut Express, Pizza Hut Delivery, Sushi Shop Corners) aumentaron la disponibilidad de nuevas ubicaciones en Europa y ampliaron el espacio vacío para nuevas aperturas. Los derechos de máster franquicia obtenidos en la marca Pizza Hut y la adquisición de Sushi Shop Group sirven de apoyo adicional para el crecimiento futuro.

Las posibles adquisiciones de cadenas de restaurantes europeas siguen siendo un área importante del crecimiento de AmRest. La Dirección de AmRest cree que, a largo plazo, la ampliación de la cartera con excepcionales marcas exclusivas también consolidará el valor del Grupo.

De manera similar a ejercicios anteriores, la mejora adicional de la rentabilidad del capital invertido y la creación de la plataforma de crecimiento a largo plazo definirán los principales criterios de diseño de la estructura de los nuevos lanzamientos y adquisiciones. Las actividades de inversión de AmRest estarán financiadas tanto a partir de fuentes propias como a través de una financiación de la deuda.

Eventos y operaciones significativas en el 1S de 2019

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

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

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

El 7 de marzo de 2019, AmRest informó que el Contrato de Compraventa de Acciones quedaba resuelto automáticamente debido al incumplimiento de las condiciones suspensivas especificadas en el mismo antes

de la Fecha Límite (es decir, la no obtención del consentimiento a la concentración por parte de la Oficina de Competencia y Protección del Cliente antes de la Fecha Límite).

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

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

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

Como consecuencia, D. Henry McGovern y D. Steven Kent Winegar, miembros del Consejo de Administración dimitieron de sus cargos tras la formalización de la Transacción, de acuerdo al artículo 11 del Reglamento del Consejo de Administración de AmRest, y con efecto desde la Junta General Anual de Accionistas de AmRest para el periodo 2019.

Deuda externa

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

Accionistas de AmRest Holdings SE

Según el mejor conocimiento de AmRest a 30 de junio de 2019, AmRest Holdings tenía la siguiente estructura de accionistas:

Accionista	Número de acciones y votos en la junta de Accionistas	% de acciones y votos en la junta de Accionistas
FCapital Dutch B. V.*	147 203 760	67,05 %
Nationale-Nederlanden OFE	10 718 700	4,88 %
Artal International S.C.A.	10 500 000	4,78 %
Aviva OFE	7 013 700	3,19 %
Otros accionistas	44 118 023	20,10 %

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

Cambios en los órganos de gobierno de la Sociedad

De conformidad con la resolución adoptada por la Junta General Extraordinaria de Accionistas de AmRest Holdings SE celebrada el 5 de octubre de 2017, que entró en vigor el 12 de marzo de 2018 (la fecha de registro del domicilio social de la Compañía en Pozuelo de Alarcón, Madrid, España), la composición del Consejo de Administración era la siguiente:

- D. José Parés Gutiérrez
- D. Carlos Fernández González

- D. Luis Miguel Álvarez Pérez
 - D. Henry McGovern
 - D. Steven Kent Winegar Clark
 - D. Pablo Castilla Reparaz
 - D. Mustafa Ogretici
-
- Eduardo Rodríguez-Rovira Rodríguez (Secretario, no Consejero)
 - Jaime Tarrero Martos (Vicesecretario, no Consejero)

De acuerdo al contrato de compraventa de acciones entre Gosha Holdings, S.à.r.l. y FCapital Dutch, B.V. descrito en la sección «Eventos y transacciones significativas en el 1S de 2019» de este informe, D. Henry McGovern y D. Steven Kent Winegar, miembros del Consejo de Administración, dimitieron de sus cargos tras la formalización de la respectiva transacción, y con efecto desde la Junta General Anual de Accionistas de AmRest para el periodo 2019, es decir, el 14 de mayo de 2019.

El 14 de mayo de 2019, el Consejo de Administración ha acordado aceptar la dimisión de los Consejeros D. Henry J. McGovern y D. Steven K. Winegar Clark, para cubrir esas vacantes mediante cooptación con Dña. Romana Sadurska y D. Emilio Fullaondo Botella, como Consejeros independientes, tras la propuesta del Comité de Nombramientos y Remuneración y con el informe de justificación del Consejo de Administración.

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

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

A 30 de Junio de 2019, la composición del Consejo de Administración era como sigue:

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

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

Durante el ejercicio iniciado el 1 de enero de 2019 se han producido variaciones con respecto a las acciones y opciones sobre acciones ostentadas por el Consejo de Administración de AmRest.

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

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

A 31 de diciembre de 2018, Gosha Holdings S.a.r.l. –la entidad más estrechamente vinculada a D. Henry McGovern y D. Steven Kent Winegar (los miembros del Consejo de Administración de la Sociedad)– ostentaba 23 426 313 de las acciones de la Sociedad por un valor nominal total de 2 342 631,3 EUR. El 30 de junio de 2019, como resultado del otorgamiento del contrato de compra de acciones con FCapital Dutch, B.V. establecido el 9 de mayo de 2019, Gosha Holdings S.a.r.l. no mantenía acciones de AmRest.

A 31 de diciembre de 2018 FCapital Dutch B.V. –la entidad más estrechamente vinculada a D. Carlos Fernández González (miembro del Consejo de Administración de la Sociedad)– ostentaba 123 777 447 acciones de la Sociedad por un valor nominal total de 12 377 744,7 EUR. El 30 de junio de 2019, como resultado del contrato de compra de acciones con Gosha Holdings S.a.r.l. establecido el 9 de mayo de 2019, FCapital Dutch B.V. mantenía 147 203 760 acciones de AmRest, con un valor nominal total de 14 720 376 EUR.

Transacciones en acciones propias formalizadas por AmRest

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

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

En el periodo entre el 1 de enero de 2019 y el 30 de junio de 2019, AmRest compró un total de 46 500 acciones propias con un valor nominal total de 4 650 EUR y que representaban el 0,0212 % del capital social por un importe total de 2 millones de PLN (0,5 millones de EUR). Durante el mismo periodo, la Sociedad dispuso de un total de 622 634 acciones propias con un valor nominal total de 62 263,4 EUR y que representaban el 0,2836 % 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 2019, AmRest ostentaba 1 010 604 acciones propias con un valor nominal total de 101 060,4 EUR y representativas del 0,4603 % del capital social.

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

Dividendos pagados y recibidos

En el periodo contemplado por estas Cuentas Anuales Consolidadas, el Grupo no pagó dividendos a las participaciones no dominantes.

Acontecimientos posteriores

El 13 de agosto de 2019 AmRest Holdings, SE («AmRest») firmó el contrato con Glovoapp23, S.L. («Glovo») para la transmisión por AmRest a Glovo del 100 % de las acciones de Restaurant Partner Polska Sp. z o.o. El precio total de venta asciende a 30 millones de euros, más un *earn-out* por importe de 5 millones de euros. Como

contraprestación, AmRest recibirá una combinación de efectivo y nuevas acciones de Glovo. La operación está sujeta a las condiciones suspensivas habituales en las operaciones de fusión y adquisición.

Factores que impactan al desarrollo del Grupo

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

Factores externos

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

Factores internos

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

Amenazas y riesgos básicos a los que el Grupo está expuesto

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

Factores que continúan fuera del control del Grupo

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

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

Dependencia del franquiciador

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

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

A pesar de cumplir las condiciones mencionadas anteriormente, no hay garantías de que, después del vencimiento de estos periodos, un contrato de franquicia determinado sea prorrogado hasta el periodo siguiente. En el caso de los restaurantes KFC y Pizza Hut, el primer periodo comenzó en 2000. AmRest y Yum están en contacto continuamente 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 abre restaurantes Starbucks en Polonia, la República Checa y Hungría basados en acuerdos de asociación con Starbucks Coffee International, Inc. La asociación asume que Starbucks Coffee International, Inc. es el accionista minoritario de las empresas que operan las tiendas Starbucks en países mencionados. Por lo tanto, algunas decisiones que sean parte de las actividades comerciales conjuntas dependen del consentimiento de los socios.

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

Ausencia de derechos de exclusividad

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

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

Contratos de alquiler y opciones de continuación

Casi todos los restaurantes AmRest operan en instalaciones alquiladas. La mayoría de los contratos de alquiler son a largo plazo y suelen formalizarse, como mínimo, por un periodo de 10 años desde la fecha de inicio del alquiler (asumiendo que todas las opciones de continuación se ejercen, según las condiciones especificadas, y sin incluir los contratos que estén sujetos a una renovación periódica, salvo que estos se resuelvan, y los contratos formalizados por tiempo indefinido). AmRest posee en muchos contratos opciones de continuación, normalmente para ejercerlas después de 5 años de actividad. Estas opciones ofrecen al Grupo la posibilidad de gestionar sus negocios de manera flexible y garantizar operaciones a largo plazo.

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

Varios contratos de alquiler otorgan a AmRest el derecho a prorrogar el contrato, siempre que la Sociedad cumpla las condiciones del alquiler. Con independencia de si se cumplen o no las condiciones, no hay garantías de que AmRest pueda prorrogar un contrato de alquiler con unas condiciones satisfactorias desde el punto de vista de la práctica empresarial. Si esto no es posible, una posible pérdida de ubicaciones de restauración importantes puede tener un efecto adverso en los resultados de explotación de AmRest y sus actividades empresariales.

Además, en determinadas circunstancias, AmRest puede tomar la decisión de cerrar un restaurante concreto, y resolver el contrato de alquiler en cuestión con unas condiciones rentables puede resultar imposible. Esta situación también puede perjudicar a las actividades empresariales y los resultados de explotación del Grupo. El cierre de cualquiera de los restaurantes está sujeto a la aprobación del franquiciador y no es seguro que esta pueda obtenerse.

En el caso de los restaurantes adquiridos por AmRest en Rusia y China en julio de 2007 y diciembre de 2012, el plazo medio de los contratos de alquiler es relativamente inferior al de los restaurantes de AmRest en el resto de países. Esto se deriva del carácter específico del mercado ruso.

Riesgo relacionado con el consumo de productos alimentarios

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

Riesgo relacionado con el mantenimiento del personal clave en el Grupo

El éxito de AmRest depende en gran medida del esfuerzo individual de unos empleados específicos y miembros clave de la Dirección. Los métodos de remuneración y gestión de recursos humanos desarrollados por el AmRest ayudan a garantizar una baja rotación del personal esencial. Además, el sistema de

planificación profesional apoya la preparación de los sucesores para que lleven a cabo tareas en puestos clave. El AmRest cree que podrá sustituir a su personal clave. Con independencia de ello, su pérdida puede tener un efecto adverso a corto plazo tanto en las actividades empresariales como en los resultados de explotación del Grupo.

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

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

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

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

Riesgo relacionado con el desarrollo de nuevas marcas

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

Riesgo relacionado con la apertura de restaurantes en nuevos países

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

Riesgo monetario

Los resultados de AmRest están expuestos al riesgo monetario relacionado con las transacciones y las conversiones a monedas distintas a aquella en la que se computan las transacciones comerciales en las empresas individuales del Grupo de Capital. El Grupo ajusta su cartera de deuda en moneda extranjera a la estructura geográfica de su perfil de actividades. Además, AmRest utiliza contratos a plazo para garantizar los riesgos de transacción a corto plazo.

Riesgo relacionado con la actual situación geopolítica

La Sociedad desarrolla su negocio en determinados países donde la situación geopolítica es incierta, como Rusia. Rusia es uno de los mayores mercados para AmRest. La reciente agitación geopolítica y económica observada en la región, ha tenido y puede seguir teniendo un impacto negativo sobre la economía rusa, incluida la depreciación del rublo ruso, unos tipos de interés más elevados, una menor liquidez y una confianza de los consumidores debilitada. Estos sucesos, incluidas las sanciones internacionales actuales y futuras contra personas y empresas rusas, y la incertidumbre y volatilidad relacionadas a la cadena de suministro, pueden tener un impacto significativo en las operaciones y la situación financiera del Grupo, cuyo efecto es difícil de predecir. La futura situación económica y normativa puede diferir de las expectativas de la Dirección. No obstante, esta se está supervisando con el fin de ajustar las intenciones estratégicas y las decisiones operativas, lo cual minimizará los riesgos empresariales.

Riesgo relacionado con la salida pendiente del Reino Unido de la Unión Europea

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

Riesgo de mayores costes financieros

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

Riesgo de liquidez

El Grupo está expuesto al riesgo de falta de financiación en el momento del vencimiento de los préstamos bancarios y bonos. A 30 de junio de 2019, el Grupo tenía suficientes activos a corto plazo, incluidos el efectivo y los límites de créditos prometidos, para cumplir con sus obligaciones vencidas en los próximos 12 meses.

Riesgo fiscal

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

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

Los controles fiscales actuales se describen en la nota 10 de las Cuentas Consolidadas para el semestre de 2019.

Riesgo de crédito

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

Riesgo de desaceleraciones económicas

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

Riesgo relacionado con la estacionalidad de las ventas

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

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

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

Riesgo de ciberataque

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

Actividad en el área de Investigación y Desarrollo

AmRest no desempeña ninguna actividad relevante en el ámbito de la investigación y el desarrollo.

No obstante, el Grupo desea ofrecer a sus clientes productos de la mejor calidad y que sean equilibrados en lo que a sabor y composición nutricional se refiere. Dadas las tendencias del mercado y las necesidades del cliente, todas las marcas que gestiona el Grupo han creado departamentos dedicados al desarrollo de nuevos productos, así como a la mejora de aquellos ya existentes.

Entre las actividades en esta área, cabe destacar las siguientes: estudios de mercado; selección cuidadosa de ingredientes; el envasado, la creación y la preparación de nuevos productos; catas destinadas a recopilar opiniones de clientes y, por último, el lanzamiento de productos finales.

Datos financieros de AmRest para el trimestre y semestre finalizados el 30 de julio de 2019

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

Operaciones continuadas	semestre finalizado el		trimestre finalizado el	
	30 de junio de 2019	30 de junio de 2018 (reexpresado*)	30 de junio de 2019	30 de junio de 2018 (reexpresado*)
Ventas de restaurantes	878,9	671,7	456,4	343,5
Franquicias y otras ventas	48,8	39,9	26,5	20,7
Ingresos totales	927,7	711,6	482,8	364,3
Gastos de restaurantes:				
Consumo de mercaderías y materias primas	(249,3)	(193,3)	(128,4)	(97,9)
Gastos por retribuciones a los empleados	(242,3)	(173,3)	(123,4)	(87,5)
<i>Royalties</i>	(41,3)	(34,8)	(21,5)	(17,8)
Otros gastos de explotación	(249,7)	(201,2)	(129,0)	(102,2)
Franquicias y otros gastos	(32,7)	(29,3)	(18,0)	(14,9)
Gastos generales y administrativos	(72,2)	(53,1)	(38,7)	(27,6)
Total gastos de explotación	(887,5)	(685,0)	(459,0)	(347,9)
(Pérdidas) / Reversiones por deterioro de valor de activos financieros	(0,3)	(0,8)	(0,2)	(0,4)
(Pérdidas) / Reversiones por deterioro de valor del resto de activos	(8,6)	(5,0)	(8,1)	(4,9)
Otros ingresos/gastos de explotación	3,9	4,6	2,3	2,7
Resultado de explotación	35,2	25,4	17,8	13,7
Ingresos financieros	2,2	0,3	1,7	0,1
Gastos financieros	(22,1)	(7,3)	(11,3)	(2,6)
Resultado antes de impuestos	15,3	18,4	8,3	11,2
Impuesto sobre las ganancias	(4,3)	(5,3)	(1,1)	(2,6)
Resultado del periodo	11,0	13,1	7,2	8,6
Resultado atribuido a:				
Tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante	10,4	14,3	6,7	9,2
Participaciones no dominantes	0,6	(1,2)	0,5	(0,6)
Resultado del periodo	11,0	13,1	7,2	8,6
Ganancias / (Pérdidas) por acción básicas en EUR	0.05	0.07	0.03	0.04
Ganancias / (Pérdidas) por acción diluidas en EUR	0.05	0.07	0.03	0.04

El Grupo ha aplicado la NIIF 16 utilizando el enfoque retrospectivo modificado, conforme al cual la información comparativa no se reexpresa.

* Los datos comparativos se ajustaron por el efecto de la contabilidad del PPA definitivo de Pizza Hut Russia descrita en la nota 6 de las cuentas anuales consolidadas condensadas.

Número de restaurantes de AmRest (a 30 de junio de 2019)

Países	Marcas	31.12.2017	30.06.2018	31.12.2018	30.06.2019
Polonia	Total	454	470	515	523
	KFC	243	248	264	267
	BK	41	42	40	42
	SBX	64	65	70	71
	PH	105	114	140	142
	BF	1	1	1	1
República Checa	Total	133	137	162	168
	KFC	85	88	97	97
	BK	12	12	17	17
	SBX	34	35	41	45
	PH	2	2	7	9
Hungría	Total	82	85	104	107
	KFC	50	51	58	61
	SBX	20	21	27	27
	PH	12	13	19	19
Rusia	Total	165	216	242	252
	KFC	154	160	178	184
	PH propios	11	32	39	37
	PH franquiciados	-	24	25	31
Bulgaria	Total	13	15	19	23
	KFC	5	5	5	8
	BK	1	1	1	1
	SBX	7	9	13	14
Serbia	Total	7	7	8	11
	KFC	7	7	8	10
	SBX	-	-	-	1
Croacia	KFC	7	7	8	8
Rumanía	SBX	36	40	46	46
Eslovaquia	Total	4	4	9	10
	SBX	4	4	5	5
	PH	-	-	2	2
	BK	-	-	2	3
Armenia	PH franquiciados	-	2	2	2
Azerbaiyán	PH franquiciados	-	2	2	2
España	Total	278	287	326	333
	TAG propios	72	69	73	73
	TAG franquiciados	152	159	164	164
	KFC	53	57	67	71
	Blue Frog propios	1	2	4	5
	Blue Frog franquiciados	-	-	2	2
	Bacoa propios	-	-	3	4
	Bacoa franquiciados	-	-	4	5
	Sushi Shop propios	-	-	2	2
	Sushi Shop franquiciados	-	-	7	7
Francia	Total	176	181	320	322
	TAG propios	5	5	5	5
	TAG franquiciados	4	4	3	1
	KFC	8	8	10	11
	PH propios	118	119	117	117
	PH franquiciados	41	45	65	67
	Sushi Shop propios	-	-	86	88
	Sushi Shop franquiciados	-	-	34	33
Alemania	Total	234	237	252	259
	SBX	136	133	139	143
	TAG propios	2	2	2	2
	KFC	22	24	27	27

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

	PH propios	3	4	7	8
	PH franquiciados	71	74	74	76
	Sushi Shop franquiciados	-	-	3	3
Austria	KFC	1	1	1	2
Eslovenia	KFC	1	1	1	1
Portugal	Total	1	1	5	5
	TAG propios	1	1	2	2
	Sushi Shop franquiciados	-	-	3	3
China	Total	47	51	63	64
	Blue Frog	43	47	60	61
	KABB	4	4	3	3
Bélgica	Total	-	-	8	10
	Sushi Shop propios	-	-	5	5
	Sushi Shop franquiciados	-	-	3	5
Italia	Total	-	-	3	3
	Sushi Shop propios	-	-	1	1
	Sushi Shop franquiciados	-	-	2	2
Suiza	Sushi Shop propios	-	-	6	6
Luxemburgo	Sushi Shop propios	-	-	2	2
Holanda	Sushi Shop propios	-	-	-	1
Reino Unido	Sushi Shop propios	-	-	5	5
EAU	Sushi Shop franquiciados	-	-	8	10
Arabia Saudí	Sushi Shop franquiciados	-	-	3	3
Irán*	Sushi Shop franquiciados	-	-	1	1
Total AmRest		1 639	1 744	2 121	2 179

* En julio de 2019, el Grupo finalizó el contrato con el franquiciado principal para Irán.

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

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

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

Firmas del Consejo de Administración

José Parés Gutiérrez
Presidente del Consejo

Luis Miguel Álvarez Pérez
Vicepresidente del Consejo

Carlos Fernández González
Miembro del Consejo

Romana Sadurska
Miembro del Consejo

Emilio Fullaondo Botella
Miembro del Consejo

Pablo Castilla Reparaz
Miembro del Consejo

Mustafa Ogretici
Miembro del Consejo

Madrid, 28 de agosto de 2019

