



## INFORME DEL DIRECTOR GENERAL

A los H. Miembros del Consejo de Administración de CMR, S.A.B. de C.V.  
A los Señores Accionistas de CMR, S.A.B. de C.V.

Me complace presentar ante ustedes, los resultados del ejercicio terminado al 31 de diciembre de 2010.

“Durante el año, logramos crecer en ventas y EBITDA reportando resultados por encima del promedio de la industria; con ello, seguiremos con la expansión en Casual Dining en el interior del país. Asimismo, continuaremos trabajando en nuestra transformación de procesos internos para hacer frente a nuevos retos.” Joaquín Vargas Guajardo, Presidente del Consejo de CMR.

### Resultados acumulados, 2010

(Cifras en millones de pesos, excluyendo porcentajes)

	2010	Margen %	2009	Margen %	Cambio %
Ingresos netos	\$1,809.3	100.0%	\$1,685.0	100.0%	7.4%
Utilidad bruta	\$1,290.3	71.3%	\$1,214.2	72.1%	6.3%
EBITDA <sup>(1)</sup>	\$167.7	9.3%	\$150.0	8.9%	11.8%
Utilidad de operación	\$42.7	2.4%	\$36.9	2.2%	15.9%
Pérdida neta consolidada	-\$25.6	-1.4%	-\$20.8	-1.2%	-22.8%
Pérdida neta mayoritaria	-\$27.7	-1.5%	-\$23.2	-1.4%	-19.5%

<sup>(1)</sup> EBITDA se define como utilidad de operación antes de depreciación y amortización

### Ingresos

En términos acumulados, los ingresos de CMR alcanzaron \$1,809.3 millones, lo que implica un crecimiento de 7.4% con respecto a lo reportado al cierre de 2009, cuando los ingresos se ubicaron en \$1,685.0 millones. A lo largo del año, CMR mostró una recuperación sólida en las unidades del área metropolitana de la Cd. de México. No obstante, dicha tendencia fue contrarrestada por la ola de violencia desatada en el norte del país, el menor tráfico de pasajeros en aeropuertos, la caída en la afluencia de turistas, y una recuperación moderada en los indicadores de consumo.

A pesar de lo anterior, CMR logró atender 13.1 millones de invitados durante 2010; una variación positiva de 6.6% con respecto a los 12.2 millones atendidos durante 2009.

El ingreso acumulado del periodo enero-diciembre de 2010, refleja mejoras importantes con respecto al año anterior, no obstante, por factores externos, no se ha materializado el potencial del consumo en nuestro país, lo que ha limitado una recuperación más integral. Ante este entorno, CMR continuó enfocando esfuerzos para mejorar el servicio, la calidad de los alimentos, los procesos internos, y analizar mejor las ubicaciones para la expansión.

#### Relación con Inversionistas

Samantha Pescador  
(55) 5263 6900  
[spescador@cmr.ws](mailto:spescador@cmr.ws)



Fundación CMR A.C.

## Costo

En términos acumulados, al cierre de 2010, el costo de ventas se ubicó en \$518.9 millones, lo que representó 28.7% de las ventas, cifra 0.7 puntos porcentuales por encima del margen observado en 2009, 27.9%. En 2010, el mayor margen de costos se observó en la División Chilis, parcialmente compensado por un desempeño más eficiente de Cafeterías y Aeropuertos. Asimismo, todas las divisiones reflejaron incrementos en los precios de materias primas; de acuerdo con el Banco de México, la inflación de alimentos, bebidas y tabacos fue de 4.4% año contra año, durante 2010.

## Utilidad Bruta

Durante 2010, la utilidad bruta fue de \$1,290.3 millones, superior en 6.3% a la obtenida al 31 de diciembre de 2009, cuando la Compañía alcanzó una utilidad bruta de \$1,214.2 millones. Al cierre de 2010, el margen bruto de 71.3% se ubicó 74 puntos base por debajo del 72.1% reportado al cierre de 2009.

## Gastos de Operación

Los gastos de operación correspondientes a 2010 ascendieron a \$1,247.6 millones, que superan en 6.0% lo ejercido en el año anterior, cuando se reportaron gastos generales por \$1,177.4 millones. El mayor gasto observado durante 2010, se explica por el proceso de transformación que vivió la Compañía en dicho periodo, particularmente:

- El cambio en la plataforma tecnológica y la inversión en nuevas unidades que aún se encuentran en proceso de maduración, generaron una mayor depreciación, \$124.9 millones, que comparan desfavorablemente con los \$113.1 millones ejercidos durante 2009
- Incrementos en costos fijos relacionados con servicios públicos y arrendamientos de locales comerciales

A pesar de que el gasto se incrementó en términos absolutos, el margen como proporción de ingresos se ubicó en 69.0%, cifra 91 puntos base inferior al margen registrado al 31 de diciembre de 2009.

## EBITDA

La Compañía alcanzó un EBITDA de \$167.7 millones en 2010, que supera en \$17.7 millones y en 11.8% al EBITDA de \$150.0 millones registrado al cierre de 2009. Dicho resultado muestra que a pesar de que no se ha logrado alcanzar una recuperación completa en cuanto a nivel de ventas, CMR incrementó su eficiencia operativa en un entorno económico de consumo moderado.

## Otros Ingresos (Gastos)

Durante 2010, se reportaron otros gastos por \$43.7 millones, superior en 15.5% a los \$37.8 millones, reportados al 31 de diciembre de 2009. La variación en este rubro se debe, principalmente, a las bajas de activo fijo por el cierre de unidades, acciones que mejorarán la rentabilidad del negocio en el futuro. Asimismo, la Compañía realizó reestructuras en su equipo directivo y generó gastos extraordinarios relacionados con la implementación de la nueva plataforma tecnológica.

### Relación con Inversionistas

Samantha Pescador  
(55) 5263 6900  
[spescador@cmr.ws](mailto:spescador@cmr.ws)



Fundación CMR A.C.



## Resultado Integral de Financiamiento (RIF)

El RIF correspondiente a 2010, alcanzó \$20.6 millones, cifra 21.3% inferior a los \$26.1 millones registrados al cierre de 2009. La disminución en este rubro se explica por el menor pago de intereses durante el periodo, que pasaron de \$30.1 millones en 2009, a \$26.7 millones en 2010 ante la menor tasa de referencia (TIE).

La Compañía se ha beneficiado de la disminución de la tasa de referencia, al mantener créditos denominados en pesos a una tasa variable sobre TIE. Asimismo, CMR ha logrado renegociar la tasa y plazo de una porción de la deuda bancaria de la Compañía, desde el segundo trimestre de 2010, acorde a la duración de sus activos.

## Impuesto Sobre la Renta (ISR) e Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU)

Con base en proyecciones financieras y de acuerdo con la INIF 8, Efectos del Impuesto Empresarial a Tasa Única, la Compañía identificó que esencialmente pagará ISR, por lo tanto, únicamente se reconoció el ISR diferido.

## Resultado Neto

La pérdida neta al cierre de 2010 fue de \$25.6 millones, cifra mayor que la pérdida neta de \$20.8 millones reportada en 2009.

Es importante destacar que los gastos no recurrentes reportados para el periodo, bajas de activo fijo y gastos por reestructura interna, afectaron negativamente el resultado de 2010. Sin considerar el efecto de estos gastos, la Compañía habría reconocido una ganancia antes de impuestos de \$22.2 millones.

## Pasivo con Costo

Al 31 de diciembre de 2010, CMR registró un pasivo bancario por \$278.8 millones, saldo 8.0% inferior a lo reportado al cierre de 2009, \$303.2 millones.

Todos los créditos bancarios se encuentran denominados en moneda nacional y están negociados a mediano y largo plazo. El 37.8% del pasivo bancario es a corto plazo.

### Pasivo con Costo

(Cifras en millones de pesos, excluyendo porcentajes)

	2010	2009	Cambio %
Créditos bancarios CP*	105.3	110.1	-4.4%
Créditos bancarios LP	173.6	193.1	-10.1%
<b>Total deuda con costo</b>	<b>278.8</b>	<b>303.2</b>	<b>-8.0%</b>

(\*) Corresponde a la porción circulante de pasivo de largo plazo

### Relación con Inversionistas

Samantha Pescador  
(55) 5263 6900  
[spescador@cmr.ws](mailto:spescador@cmr.ws)



Fundación CMR A.C.



## Contrato de Cobertura de Intereses

En 2010, la Compañía contrató instrumentos financieros derivados para cubrir riesgos de fluctuación de tasa de interés de estos préstamos.

## Inversiones

En términos acumulados, al cierre de 2010 la Compañía realizó inversiones en activo fijo por \$133.3 millones; monto menor a los \$179.8 millones invertidos durante 2009, lo que significa una disminución de 25.9% año contra año. Durante 2010, la inversión se destinó principalmente a la implementación de la nueva plataforma tecnológica, remodelaciones, mantenimiento, y apertura de tiendas.

## Unidades

Al cierre de 2010, CMR contaba con 114 restaurantes en 23 ciudades, una unidad menos que las 115 registradas al 31 de diciembre de 2009. Durante 2010, la Compañía concretó la inauguración de cuatro restaurantes y realizó cinco cierres, dando como resultado neto una unidad menos.

La Compañía cerró 2010 con 24,966 asientos; 587 menos que lo reportado en 2009 (25,553 asientos).

## Apertura de Restaurantes por División

Durante 2010, la Compañía implementó un estricto monitoreo y control de rentabilidad por unidad y decidió cerrar aquellas que no cumplieran con una rentabilidad mínima exigida.

### Apertura de Restaurantes por División (Cifras en unidades)

	2009	Aperturas	Cierres	Cambio de Formato	2010
Cafeterías	47	1	-4	0	44
Mexicanos	17	0	-1	0	16
Chilis	43	3	0	0	46
Especializados	8	0	0	0	8
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>4</b>	<b>-5</b>	<b>0</b>	<b>114</b>

El principal vehículo de crecimiento de la Compañía se concentra en la División Chilis. Esta División registró un crecimiento de 7.0% al pasar de 43 restaurantes al cierre de 2009, a 46 unidades al 31 de diciembre de 2010. Los restaurantes abiertos entre ambos periodos fueron inaugurados bajo el contrato de co-inversión suscrito con Brinker International Inc (NYSE: EAT). Al 31 de diciembre de 2010, los restaurantes Chili's representaron el 75.0% de las nuevas inauguraciones.

### Relación con Inversionistas

Samantha Pescador  
(55) 5263 6900  
[spescador@cmr.ws](mailto:spescador@cmr.ws)



Fundación CMR A.C.



## Indicadores Financieros y Bursátiles

La Compañía ha mantenido el índice de apalancamiento dentro del marco de las políticas dictadas por el Consejo de Administración. Al cierre de 2010, la deuda neta de la Compañía se ubicó en \$143.4 millones, contra \$194.1 millones reportados en 2009. Al 31 de diciembre de 2010, la razón deuda neta / EBITDA fue de 0.9x contra 1.3x al cierre de 2009.

Durante 2010, la razón EBITDA / intereses pagados fue de 6.3x, que compara favorablemente contra 5.0x correspondientes a 2009. Esta proporción refleja el efecto de la renegociación de créditos bancarios. La razón pasivo total / capital contable se mantuvo en 0.5x al 31 de diciembre de 2010, monto inferior al nivel registrado al cierre del mismo periodo del año anterior de 0.6 veces.

<b>Indicadores financieros</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
EBITDA / intereses pagados	6.3x	5.0x
Deuda neta / EBITDA (12M)	0.9x	1.3x
Pasivo total / capital contable	0.5x	0.6x
<b>Indicadores bursátiles</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Valor en libros por acción al cierre (Ps\$)	3.76	3.85
P/VL	0.9 x	0.8 x
UPA (Ps\$)	-0.08	-0.08
EV/EBITDA (12M) x	5.9x	6.3x
Acciones en circulación (millones)	249.9	250.0
Precio por acción al cierre (Ps\$)	3.38	3.03

## Programa de Recompra de Acciones

Al 31 de diciembre de 2010, el Fondo de Recompra tenía en posición 4,179,700 títulos, contra 4,058,800 títulos al cierre de 2009. Entre ambos periodos, la adquisición fue de 120,900 títulos.

## Descripción de la Compañía

CMR SAB de CV (BMV:CMRB) es una empresa controladora que, al 31 de diciembre de 2010, operaba **114** unidades en 23 ciudades del país: 44 cafeterías que operan bajo la marcas "Wings"; 46 "Chili's Grill & Bar"; 16 Restaurantes Mexicanos "Fonda Mexicana", y, "La Destilería" y 8 restaurantes Especializados en diversos formatos. Al 30 de diciembre de 2010 CMR tenía una plantilla de 5,143 empleados.

### Relación con Inversionistas

Samantha Pescador  
(55) 5263 6900  
[spescador@cmr.ws](mailto:spescador@cmr.ws)



Fundación CMR A.C.

Estado de Resultados Acumulado, 2010 y 2009						
(Miles de pesos)	2010	%	2009	%	Variación	
					%	pbs
<b>Ventas netas</b>	<b>1,809,290</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,685,046</b>	<b>100.0%</b>	7.4%	-
Costo de ventas	518,941	28.7%	470,819	27.9%	10.2%	74
<b>Utilidad bruta</b>	<b>1,290,349</b>	<b>71.3%</b>	<b>1,214,227</b>	<b>72.1%</b>	<b>6.3%</b>	<b>(74)</b>
SG&A	1,247,632	69.0%	1,177,364	69.9%	6.0%	(91)
<b>Utilidad de operación</b>	<b>42,717</b>	<b>2.4%</b>	<b>36,863</b>	<b>2.2%</b>	<b>15.9%</b>	<b>17</b>
Otros (ingresos) y gastos, neto	43,663	-2.4%	37,789	-2.2%	15.5%	(17)
Resultado integral de financiamiento	20,550	-1.1%	26,103	-1.5%	-21.3%	41
Intereses pagados	26,683	-1.5%	30,082	-1.8%	-11.3%	31
Otros gastos (productos) financieros	-1,192	0.1%	1,136	-0.1%	-204.9%	13
Intereses ganados	-6,066	0.3%	-4,620	0.3%	-31.3%	6
Ganancia / pérdida cambiaria	1,125	-0.1%	-495	0.0%	327.3%	(9)
REPOMO	-	0.0%	-	0.0%	N/A	-
Participación en resultados subsidiarias	-	0.0%	-	0.0%	N/A	-
Partidas no ordinarias	-	0.0%	-	0.0%	N/A	-
<b>Utilidad (pérdida) antes de impuestos</b>	<b>(21,496)</b>	<b>-1.2%</b>	<b>(27,029)</b>	<b>-1.6%</b>	<b>20.5%</b>	<b>42</b>
Impuestos a la utilidad	4,084	0.2%	(6,195)	-0.4%	165.9%	59
<b>Utilidad (pérdida) antes de las operaciones discontinuadas</b>	<b>(25,580)</b>	<b>-1.4%</b>	<b>(20,834)</b>	<b>-1.2%</b>	<b>-22.8%</b>	<b>(18)</b>
Operaciones discontinuadas	-	0.0%	-	0.0%	N/A	-
<b>Utilidad neta consolidada</b>	<b>(25,580)</b>	<b>-1.4%</b>	<b>(20,834)</b>	<b>-1.2%</b>	<b>-22.8%</b>	<b>(18)</b>
Participación minoritaria	2,078		2,320		-10.4%	-
<b>Resultado neto mayoritario</b>	<b>(27,658)</b>	<b>-1.5%</b>	<b>(23,154)</b>	<b>-1.4%</b>	<b>-19.5%</b>	<b>(15)</b>
						-
Depreciación & amortización	124,945	6.9%	113,124	6.7%	10.4%	19
						-
<b>EBITDA</b>	<b>167,662</b>	<b>9.3%</b>	<b>149,987</b>	<b>8.9%</b>	<b>11.8%</b>	<b>37</b>
						-
Acciones en circulación	249,862,442		249,983,342		0.0%	-
# Acciones recompradas	4,179,700		4,058,800		3.0%	-

<b>Balance General, 2010 y 2009</b>		
(Miles de pesos)	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>ACTIVO</b>		
Efectivo y equivalentes de efectivo	135,433	109,095
Cuentas por cobrar	59,430	87,000
Inventarios	35,404	41,467
Pagos anticipados	11,352	6,127
<b>Activo circulante</b>	<b>241,619</b>	<b>243,689</b>
Inmuebles, maquinaria y equipo (neto)	1,265,496	1,324,102
Crédito mercantil	79,968	79,968
Otros activos (neto)	114,889	118,971
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,701,972</b>	<b>1,766,730</b>
<b>PASIVO</b>		
Porción circulante del pasivo a largo plazo	113,907	121,193
Cuentas por pagar a proveedores	114,731	69,049
Impuestos y gastos acumulados	129,790	205,098
Instrumentos financieros derivados	1,278	2,470
Cuentas por pagar partes relacionadas	253	32
<b>Pasivo circulante</b>	<b>359,959</b>	<b>397,842</b>
Pasivo a largo plazo	188,474	218,044
Beneficios a empleados	29,975	27,421
Impuestos diferidos y consolidación fiscal	-	4,275
Impuestos a la utilidad diferidos	9,557	5,473
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>587,965</b>	<b>653,055</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>1,114,007</b>	<b>1,113,675</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>	<b>1,701,972</b>	<b>1,766,730</b>