



Renovación,
rentabilidad
y crecimiento

INFORME ANUAL 2010

ÍNDICE	06	Introducción Estructurar Para una buena cosecha se debe preparar el terreno
	12	Transformación CMR Progresar El deseo de avanzar representa ya un paso hacia adelante
	18	2010 Un año de oportunidades Crecer Las oportunidades son puertas hacia un futuro promisorio
	26	Cultura corporativa Desarrollar Reconocer al otro es admirar las cualidades que uno aspira alcanzar
	30	CMR comparte Compartir Sólo quien valora el esfuerzo, conoce el compromiso de dar
	34	El futuro Mejorar Vivir el presente, pensando en el pasado, para cosechar en el futuro
	38	Directivos
	40	Estados financieros Controlar Todo lo que se puede medir, se puede mejorar



VISIÓN En comida casual, traer a México lo mejor del mundo y compartir con el mundo lo mejor de México

ESTRATEGIA Estandarizar e innovar para crecer las Marcas Propias y mantener la eficiencia operativa de las Marcas Importadas

FILOSOFÍA En esta organización tomamos decisiones con base en información para servir mejor a nuestros comensales

VALORES

- Integridad
- Accountability* (sentido de responsabilidad)
- Hospitalidad
- Trabajo en equipo
- Innovación

MENSAJE DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

A nuestros accionistas:

Para CMR, 2010 fue un año de oportunidades y, por lo tanto, de transformación. Marcó el punto de inflexión de la profunda crisis que nos afectó desde 2008, con un arranque del crecimiento menor a las expectativas. Aun así, crecimos durante el año y, sobre todo, identificamos y aprovechamos la oportunidad para transformarnos.

Tomar las decisiones necesarias para implementar la renovación y la transformación estratégica de la empresa no fue una tarea sencilla, pues el crecimiento previo a la crisis marcó una dinámica de cuya lógica no fue fácil salir. Pero lo logramos. Y ello fue así gracias a la experiencia de más de 46 años de CMR en este sector y gracias también a la disposición de sus colaboradores. Tanto de quienes participaron en la aventura renovadora para mantenerse en el mercado, como de los expertos profesionistas con ideas frescas que se integraron con bríos renovadores a la compañía.

De las transformaciones más destacadas del año, quiero mencionar el nuevo sistema tec-

nológico para estandarizar procesos corporativos y la inversión correspondiente. Asimismo, resolvimos con un tercero las actividades del *back office* y la administración del programa Oracle. Esto coloca a CMR como un competidor aventajado, listo para seguir creciendo.

Otro aspecto relevante de 2010 fue la reestructura de la empresa para comenzar a ejecutar la nueva estrategia con el propósito de dirigirnos a nuestra visión. Se crearon nuevas vicepresidencias, como la de Planeación Estratégica y Marketing, además de las Direcciones Inmobiliaria y de Conceptos, y se dividió el área operativa en Marcas Propias y Marcas Importadas. Todo ello para insertarnos y responder como corresponde a un competidor eficaz y agresivo: con mayor precisión y oportunidad a las demandas de un mercado globalizado.

Resulta aún más satisfactorio saber que todos estos cambios se conceptualizaron y pusieron en marcha sin dejar de crecer. Más aún, recuperamos la rentabilidad en nuestras unidades y, en conjunto, tuvimos un crecimiento de nuestros ingresos de 7.4%, con \$1,809.3 millones de

pesos, superiores a los \$1,685.0 millones de pesos de 2009. El EBITDA creció 11.8%, muy por encima de las previsiones de principio de año, de \$167.7 millones de pesos, comparado con los \$150.0 millones de 2009.

Así, CMR no sólo mantiene, sino que renueva el interés por sus accionistas, invitados, proveedores y colaboradores. De ahí el énfasis en los cambios estructurales que se traducen en ventajas competitivas para la empresa. Esto se complementa con la consolidación de programas de compensación y desarrollo para nuestros colaboradores, que muestran la prioridad que tiene la gente para nosotros.

De igual manera, y aún con las inercias de 2010, el valor de compartir con quien más lo necesita se mantuvo: la Fundación CMR incrementó su participación en los Comedores Santa María para beneficiar, en 2010, a 2,400 niños con problemas de desnutrición.

El esfuerzo y los resultados de 2010 nos reiteran que el ritmo de CMR es firme y sólido. Y sabemos que así seguirá en el futuro.

Joaquín Vargas Guajardo

Presidente del Consejo de Administración

ESTRUCTURAR

PARA UNA BUENA COSECHA SE DEBE PREPARAR EL TERRENO

A close-up photograph of several green wheat spikes, showing the developing grains and the structure of the panicle. The wheat is in an early stage of growth, with the grains still encased in their protective glumes. The background is a soft, out-of-focus green, suggesting a field of wheat.

01



Renovarse, ser rentables y crecer son los propósitos que definen el presente y el futuro de CMR.

RENOVACIÓN, RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO

INTRODUCCIÓN

Para CMR, 2010 fue un año de renovación estratégica. El esfuerzo, presente en todos los ámbitos de la empresa, implicó inversiones monetarias y humanas, con un rumbo claro y definido.

El contexto del año estuvo marcado por la crisis financiera que afectó al mundo entero desde 2008. CMR vio ahí una oportunidad: abrió el espacio para detenerse un momento a replantearse objetivos, en tanto que el lento camino de la recuperación comenzó a despuntar.

La renovación estratégica de CMR sienta las bases para consolidar su competitividad en el mercado. Destaca que, paralelamente a la transformación y a pesar de la lentitud de crecimiento durante el año, la empresa no sólo creció, sino que mejoró su rentabilidad.

El principio de esta renovada visión del grupo es traer a México lo mejor del mundo y compartir con el mundo lo mejor de México. Para ello, se realizó un ejercicio de análisis interno y externo, con miras a potenciar las ventajas competitivas de sus

marcas y las oportunidades que ofrece el mercado mexicano. La coincidencia entre las ventajas internas y la situación externa hace de la empresa un competidor más agresivo, a tono con las necesidades del mercado.

El enfoque de la estrategia y de nuestras operaciones se centra en la comida casual, el rubro que muestra las mayores oportunidades de crecimiento. De ahí la importancia fundamental de estandarizar procesos y conceptos para consolidar la eficiencia operativa, las innovaciones y el crecimiento de la empresa.

Modificar la estructura del grupo fue el siguiente paso para lograr la viabilidad de la estrategia. Entre otras medidas, se creó una estructura con nuevas áreas como la Dirección Inmobiliaria y el Área de Conceptos; se invirtió en un avanzado sistema tecnológico para homologar, facilitar y hacer más eficientes todos los procesos de la compañía. Esta inversión se consolidó con el *outsourcing* del *back office*. Asimismo, la plantilla laboral se profesionalizó.

Ahora, en CMR se respira una renovada cultura empresarial. La combinación de nuestra experiencia de más de 46 años en el sector y la llegada de jóvenes ejecutivos experimentados en otras industrias y en la competencia, inyecta nuevas ideas y aporta las mejores prácticas a la empresa.

Así, los procesos de renovación, rentabilidad y crecimiento colocan a CMR en la posición idónea para consolidarse y seguir avanzando.

CMR modificó su estructura para hacer viable la nueva estrategia y volver más eficientes sus procesos.

RENOVACIÓN CMR

¿QUIÉNES SOMOS?

MARCAS PROPIAS

Cafeterías



Comida mexicana



Restaurantes especializados



MARCAS IMPORTADAS



Desde 2010, y como resultado de un proceso de reflexión, inversión y cambio, en CMR se respira una renovada y competitiva cultura empresarial.



PROGRESAR

EL DESEO DE AVANZAR REPRESENTA YA UN PASO HACIA ADELANTE

A close-up photograph of several ears of yellow corn, showing the individual kernels in detail. The corn is vibrant yellow and appears to be cooked. The image is used as a background for the lower half of the page.

02



La reestructura operativa de la empresa despeja el camino para inversiones con alta rentabilidad.

TRANSFORMACIÓN CMR

Con la visión de traer a México lo mejor del mundo y compartir con el mundo lo mejor de México, en comida casual, y con procesos estandarizados en nuestras marcas, la transformación de CMR fue integral, sin alterar su esencia.

El primer paso en la renovación de CMR fue estructural, para enfocarse en su nueva visión, despejar el camino y hacerla realidad. Varios movimientos orientan estos cambios:

Cambio estructural operativo. La Vicepresidencia de Operaciones se dividió en Vicepresidencia de Marcas Propias y de Marcas Importadas, cada una con su propia estrategia y equipo de trabajo.

Plataforma tecnológica. La inversión de \$30.8 millones de pesos fue necesaria para generar información oportuna y precisa, más eficiencia y homologación de procesos internos, para así dar mayor capacidad de respuesta a CMR.

El sistema Enterprise Resource Planning (ERP), de Oracle, se puso en marcha en un tiempo récord de cuatro meses. A cargo de la gestión

diaria, se contrató a la empresa de servicios compartidos Conectum.

Los resultados de esta inversión reflejaron una reducción de costos y procesos, por ejemplo: cuatro días menos en la rotación de inventarios, homologación y eficiencia en el registro de los procesos internos de todas las unidades de la empresa, información inmediata y una mejor capacidad de sistematización.

Estandarización. En el rubro de comida casual y Marcas Propias, la estandarización significa que equipos de expertos del Área de Conceptos definen, documentan, sistematizan y homogeneizan la personalidad de cada marca. Esta área crea manuales de operación para estipular menús, decoración, vajilla, atención, aroma, música, etcétera, y que éstos sean el estándar para cada marca. Los invitados sentirán que están en el mismo lugar, aunque la ubicación sea distinta, elemento indispensable de una promesa de marca.

Además, esta área propone innovaciones especiales, como “líderes culinarios”, quienes diseñan,

consolidan y evolucionan los menús según las tendencias del mercado, la estación y los gustos de los invitados. Todo según el tema del restaurante. Por ejemplo, en La Destilería, botanas y platillos que combinen con destilados como el tequila.

Dirección Inmobiliaria. Pone en manos expertas la ubicación de locales, su adecuación y negociación de las condiciones de arrendamiento. El *expertise* de esta área se reflejó en menores costos de construcción, remodelación y puesta en marcha de unidades que se inauguraron en 2010. Un ejemplo es la distribución del espacio de los restaurantes Chilis, que se volvió más eficaz con la reducción en 100 m² en promedio debido a un nuevo *lay-out* en sus cocinas.

Esto significó una reducción de \$3.2 millones de pesos en el monto de inversión por restaurante en comparación con la cifra de años anteriores. Asimismo, el tiempo de construcción de locales se redujo en dos semanas.

Vicepresidencia de Marketing. Implementa las campañas promocionales de CMR y posiciona

las marcas en los niveles más altos posibles del mercado. Su enfoque es mantener atractiva la experiencia para superar la percepción de valor de los invitados mediante estrategias novedosas, así como mejorar la comunicación con ellos.

Los indicadores han sido positivos: en 2010, el número de invitados se incrementó 6.6%, a 13.1 millones, frente a los 12.2 millones de comensales de 2009. De éstos, 37,751 adquirieron tarjetas de membresía de nuestros restaurantes.

Las promociones atrajeron directamente a más de 2.5 millones de invitados; la promoción “Chilis 2 x 240” aportó 2.0 millones; con “Chilis Con100TETE” llegaron más de 213 mil personas; “Efectiwings” atrajo a 290 mil y “Wings cena 50%” a más de 130 mil invitados.

Vicepresidencia de Desarrollo Humano. Renovación del equipo directivo y las mejores prácticas en materia de compensaciones, planeación de carrera en todos los niveles de la compañía y profesionalización de colaboradores.

ESTRATEGIAS DE MARKETING

Resultados

TOTAL DE INVITADOS

Crecimiento de 6.6%

2010 13.1 millones de invitados

2009 12.2 millones de invitados

PROMOCIONES

Tarjetas de membresía

37,751 invitados

Chilis Con100TETE

Más de 213 mil

Total de invitados

2.5 millones

Efectiwings

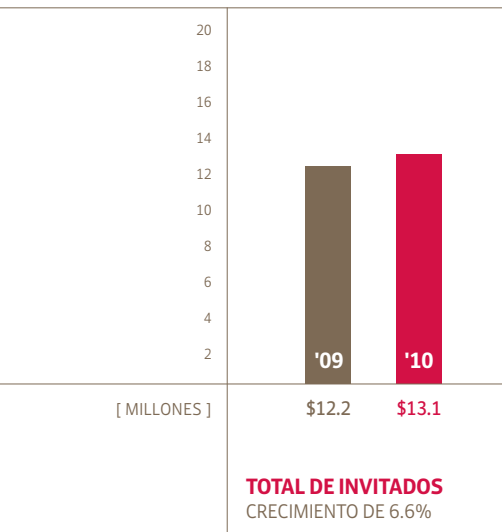
Más de 290 mil

Chilis 2 x 240

2.0 millones

Wings cena 50%

Más de 130 mil



VICEPRESIDENCIA DE MARKETING

El número de invitados aumentó 6.6% en 2010, gracias a renovadas estrategias de *marketing*.

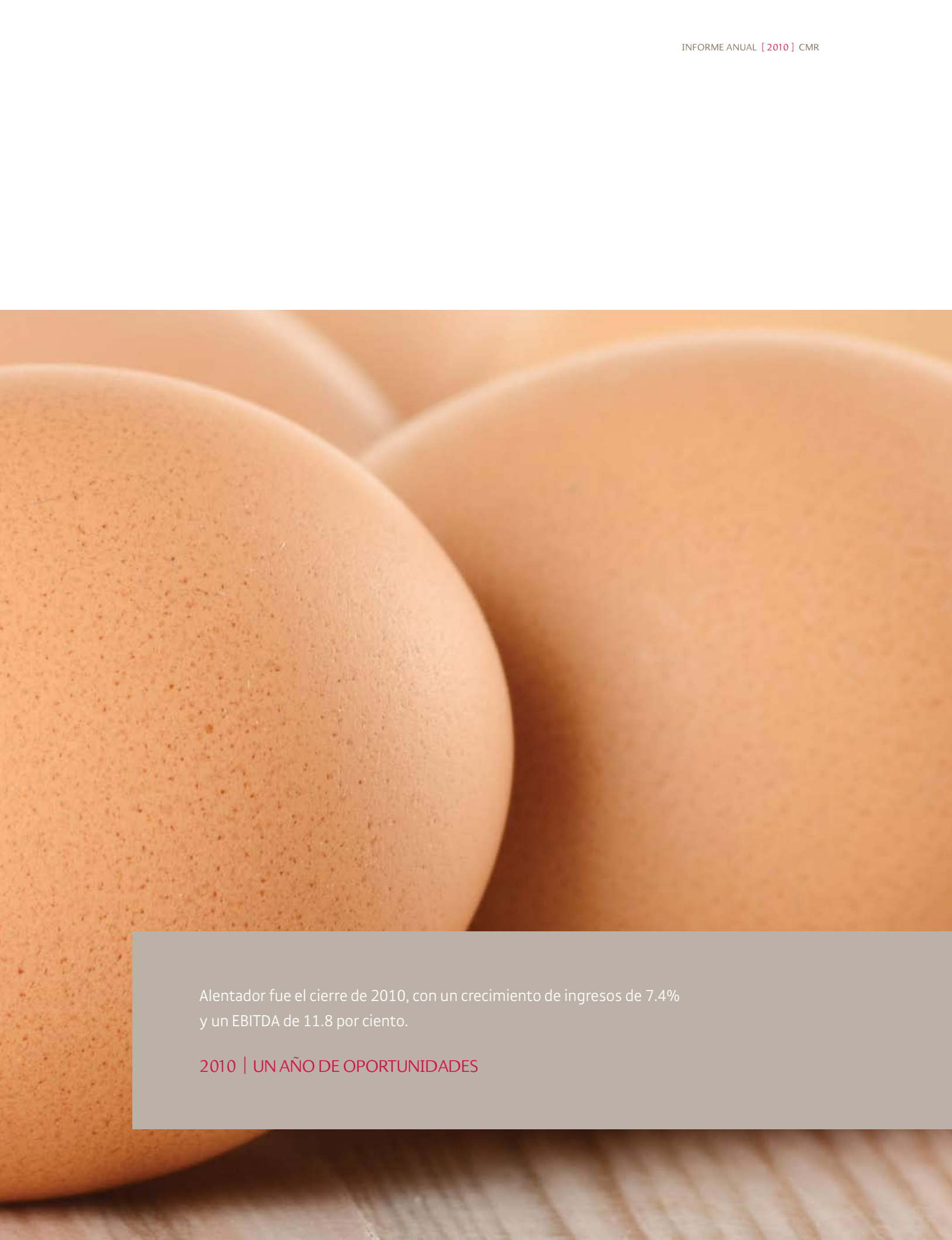


CRECER

LAS OPORTUNIDADES SON PUERTAS HACIA UN FUTURO PROMISORIO



03



Alentador fue el cierre de 2010, con un crecimiento de ingresos de 7.4% y un EBITDA de 11.8 por ciento.

2010 | UN AÑO DE OPORTUNIDADES

PRINCIPALES RESULTADOS

La oportunidad de renovarse y al mismo tiempo crecer a un ritmo de 7.4% en ingresos, después de un año de lento crecimiento como fue 2009, definió 2010 y sentó las bases para el futuro.

CMR supo ver en 2010 un año de oportunidades. Además de enfocarse en la renovación estratégica y el cambio estructural, sus resultados fueron positivos. Durante el año, las inversiones más fuertes se reflejaron en las aperturas y en las innovaciones estratégicas, que sentaron las bases para retomar el crecimiento y afianzar la rentabilidad de las unidades. Asimismo, el año se aprovechó para hacer análisis e introspección, reestructurar el equipo, los sistemas y el *outsourcing* del *back office*, y continuar con la estrategia de la compañía.

2010 fue el inicio del proceso de recuperación tras el golpe sufrido en el sector restaurantero como resultado de la crisis financiera mundial y su efecto en el deterioro del consumo, la Ley de No Fumadores, la influenza del año ante-

rior, la inactividad de la segunda aerolínea más grande del país, la situación de inseguridad y el consecuente descenso del turismo. Si bien la incertidumbre determinó la construcción de un presupuesto conservador tanto en ventas como en EBITDA, y aun cuando el año empezó con lentitud, los resultados fueron positivos:

Incremento de 7.4% en **ingresos**, equivalentes a \$1,809.3 millones de pesos en 2010 frente a \$1,685.0 millones de 2009. Este crecimiento fue superior al del resto de la industria restaurantera y al crecimiento del PIB del sector terciario de 3.8 por ciento¹.

En cuanto al **costo de ventas** al cierre de 2010, éste se ubicó en \$518.9 millones, equivalentes a 28.7% de las ventas, es decir 0.7 puntos porcentuales más que lo reportado el año anterior.

¹ Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) para el PIB del sector terciario relativo a Servicios de Alojamiento Temporal y Preparación de Alimentos y Bebidas.

La **utilidad bruta** de la compañía mostró un cambio positivo de 6.3%, con \$1,290.3 millones en 2010 frente a \$1,214.2 millones de pesos en 2009.

Los **gastos de operación** acumulados en el año fueron de \$1,247.6 millones de pesos, 6.0% superior al ejercido en 2009, con \$1,177.4 millones. Este gasto incluye la depreciación de las inversiones efectuadas en la nueva plataforma tecnológica. Por otra parte, como proporción de las ventas, el gasto representó 69.0%, cifra 91 puntos base inferior al margen de 2009.

El **EBITDA** creció 11.8%, con \$167.7 millones en 2010, frente a los \$150.0 millones de 2009. Este resultado muestra que CMR incrementó su eficiencia operativa a pesar del entorno económico de consumo moderado y de los grandes cambios internos.

En cuanto a **otros ingresos (gastos)** derivados de la reestructura del equipo directivo, del sistema tecnológico y de las bajas de activo fijo tras el cierre de unidades poco rentables, éstos

ascendieron a \$43.7 millones de pesos al cierre de 2010. Esto es 15.5% más elevado que en 2009, con \$37.8 millones.

En cuanto al **Resultado Integral de Financiamiento (RIF)**, éste se ubicó en \$20.6 millones de pesos, cifra 21.3% inferior a los \$26.1 millones registrados al cierre de 2009. CMR pagó menos intereses durante el periodo, un monto que se redujo de \$30.1 millones en 2009 a \$26.7 millones en 2010.

En adición, la Compañía negoció dos contratos de cobertura de interés, ambos de carácter eminentemente proteccionista (no especulativo), con los cuales la carga financiera de intereses fue debidamente protegida. De esta forma, se renegociaron las tasas de interés así como los plazos de la porción mayoritaria de la deuda bancaria.

En cuanto a la **pérdida neta**, al cierre de 2010 fue de \$25.6 millones de pesos, cifra más alta que la de 2009, equivalente a \$20.8 millones. Esto responde al gasto ejercido durante el año por el cierre de unidades, las inversiones en tec-

nología y la reestructura. De no haberse dado estos factores, se hubiera obtenido una utilidad de \$22.2 millones de pesos, antes de impuestos.

Asimismo, el **pasivo bancario** al concluir el año se registró en \$278.8 millones de pesos, que en comparación con los \$303.2 millones de 2009 representó un saldo inferior de 8.0 por ciento.

Por otra parte, la empresa ha mantenido un nivel de **apalancamiento** dentro del marco de las políticas del Consejo de Administración. Así, la proporción entre la deuda neta y el EBITDA fue de 0.9 veces en 2010 contra 1.3 veces al cierre de 2009. Asimismo, la razón EBITDA y los intereses pagados fue de 6.3 veces contra 5.0 en 2009.

Las **inversiones** de CMR en activo fijo equivalentes a \$133.3 millones de pesos, fueron 25.9% menores en comparación con las inversiones realizadas en 2009, por un monto de \$179.8 millones. La inversión se dirigió principalmente a la implementación de la nueva plataforma tecnológica, remodelaciones de unidades, mantenimiento y a la apertura de tiendas.

Como resultado del **análisis operativo y financiero** de cada una de las tiendas, se definieron aperturas y el cierre de algunas unidades. El principio rector fue, y sigue siendo, mejorar la **rentabilidad de la empresa** y ofrecer **retornos más elevados** a los inversionistas. Así, al final del año, CMR contaba con un total de 114 tiendas en 23 ciudades, en términos netos, una menos que las registradas en 2009. El cierre de cinco unidades se vio contrarrestado por la apertura de cuatro restaurantes más, tres Chilis (en Hermosillo, Los Mochis y Ciudadela) y un Wings en Monterrey.

Estos movimientos se reflejaron en el **número de asientos**: en 2010 había 24,966 asientos, 587 menos que los 25,553 de 2009.

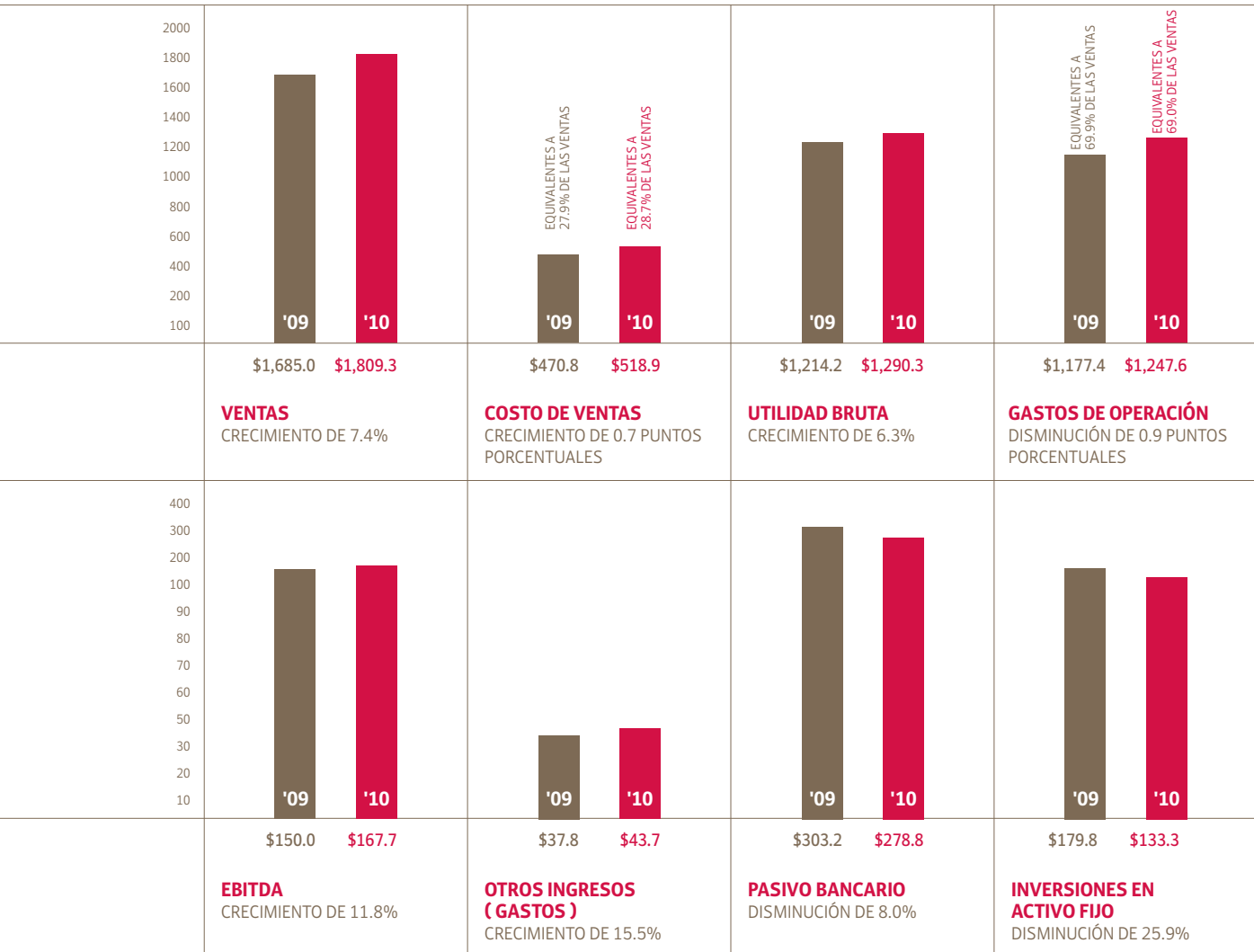
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

CMR pagó menos intereses en 2010, con \$26.7 millones de pesos frente a \$30.1 millones de 2009.



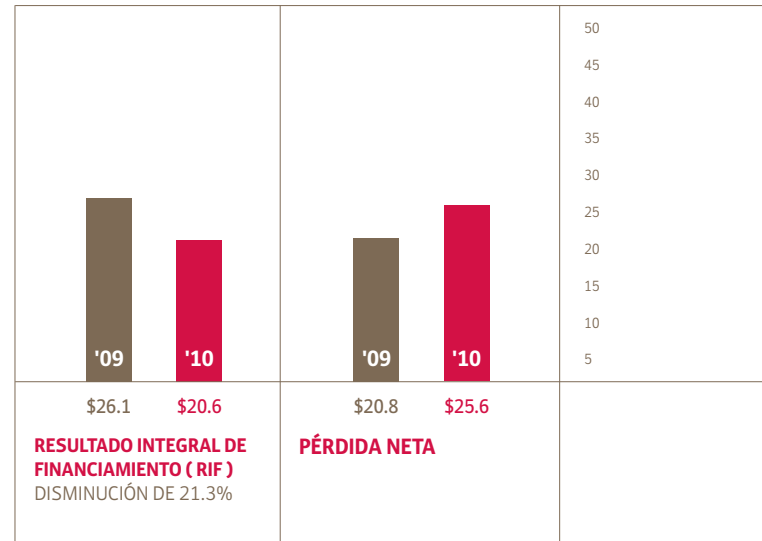
GRÁFICOS

[CIFRAS EN MILLONES DE PESOS]



2010, AÑO DE ANÁLISIS FINANCIEROS

La proporción del gasto de operación con relación a las ventas fue de 69.0%, cifra menor a la de 2009, de 69.9 por ciento.



APERTURA / CIERRE 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
TOTAL	115	4	-5	0	114

DESARROLLAR

RECONOCER AL OTRO ES ADMIRAR LAS CUALIDADES QUE UNO ASPIRA ALCANZAR



04



La profesionalización de los colaboradores de CMR se suma a la estrategia de compensación total.

CULTURA CORPORATIVA

CMR sabe que su punto de partida, y de llegada, es la gente. Son los colaboradores quienes hacen de CMR una empresa competitiva.

En 2010, CMR impulsó una nueva cultura laboral acorde con la visión, filosofía y valores del grupo. La información oportuna y precisa es el punto de partida para tomar decisiones. La empresa se enfoca en la investigación del mercado, de sus procesos, de las tendencias y de lo que ocurre en cada uno de sus restaurantes.

Esta cultura que incluye valores y oportunidades es aquello que compartimos con nuestra gente, y abarca una ética de trabajo y compromiso que conlleva cambios internos de las personas.

De entre los **valores** esenciales de la empresa destacamos los siguientes:

La **integridad**, definida como la congruencia entre lo que decimos, pensamos y hacemos.

Accountability o sentido de la responsabilidad, que implica aceptar y reconocer mis responsabilidades, las de los demás y asumirlas, para dar cuenta de lo que me corresponde.

A estos valores se añade el proceso de consolidación del equipo ejecutivo, que concluyó en 2010 con la incorporación de personas que vienen de compañías de primer nivel, expertos en sus áreas de responsabilidad.

Por otra parte, la Vicepresidencia de Desarrollo Humano implementó programas con el propósito de desarrollar, conservar y motivar a sus colaboradores.

Estrategia de compensación total. Se puso en marcha en 2010 y su objetivo es alinear posiciones y responsabilidades con un rango de retribución competitiva en el mercado. Toma en cuenta el desempeño personal mediante sistemas de evaluación y permite trazar mapas de carrera. Esta estrategia hace de CMR una empresa competitiva en el mercado laboral.

Profesionalización. La estrategia de Desarrollo y Capacitación del Talento Gerencial Operativo, en la Universidad Corporativa CMR (UC-CMR), se lanzó en 2010.

Entre los logros obtenidos, destaca que CMR recibió a la primera generación del programa

“Profesional Asociado en Administración de Restaurantes”; a éste se agregó un programa para obtener el bachillerato. El paso siguiente es la “Licenciatura en Administración de Restaurantes” y el “Diplomado de Gestión Efectiva de la Hospitalidad”. La enseñanza se imparte en alianza con la Escuela Bancaria y Comercial (EBC), que auspicia la universidad, en distintas ciudades del país. En 2011, el Diplomado tendrá lugar en Monterrey.

COLABORADORES BENEFICIADOS EN 2010

24 colaboradores operativos participaron en la segunda generación del “Diplomado de Gestión Efectiva de la Hospitalidad”

50 colaboradores operativos iniciaron el programa de “Profesional Asociado en Administración de Restaurantes”

29 colaboradores operativos tomaron el Diplomado para acreditar el nivel medio superior con reconocimiento oficial de la SEP



COMPARTIR

SÓLO QUIEN VALORA EL ESFUERZO, CONOCE EL COMPROMISO DE DAR



05



Responsabilidad y compromiso con México, son los valores que guían el trabajo en beneficio de la nutrición infantil en la Fundación CMR.

CMR COMPARTE

La Fundación CMR se propone compartir sus recursos y beneficios por el bien de las niñas y los niños en situación de debilidad en la sociedad, en un aspecto primario: la nutrición. Según datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en México más de 20 millones de niños padecen una inadecuada alimentación. Ésta genera consecuencias irreversibles en materia de salud, educación y, en última instancia, en la economía del país, por sus efectos negativos en la productividad.

El alcance de la Fundación CMR es llegar, en la medida de sus posibilidades, a las comunidades que viven en condiciones de extrema pobreza en zonas urbanas. Como parte de su labor, también se transmiten valores humanos, y un trato digno y cariñoso a los niños. En 2010, 2,400 niños se vieron beneficiados por la empresa.

Como fundación de segundo piso, aporta y recauda fondos para otra organización no lucrativa: el Comedor Santa María, que trabaja directamente con niños de bajos recursos.

Además, busca donantes entre personas o empresas cercanas, y organiza campañas trimestrales en sus restaurantes.

En 2010, la Fundación CMR recaudó \$9.9 millones de pesos mediante diferentes programas de fondeo, superior en 35.6% al monto de 2009 de \$7.3 millones. Una parte importante de esta cantidad provino de otras instituciones, como Fundación MAPFRE y Fundación Luz Saviñón, así como de los invitados de las tiendas CMR y del Torneo de Golf organizado en noviembre de 2010.

Por su trabajo en el año, la Fundación CMR fue calificada por la organización Filantropía con 2.5, lo que equivale a “B” de acuerdo con las mejores prácticas internacionales cuya calificación más elevada es de 4, y se refiere a los rubros siguientes: estrategia, fondeo, administración, proyectos e impacto social. Sabemos que todavía hay muchas oportunidades para continuar con esta labor, y para ello estamos trabajando.

Fundación CMR A.C.


comedor
 Santa María 

FUNDACIÓN CMR
www.cmr.ws/fundacion

ORGANIZACIÓN BENEFICIARIA
 COMEDOR SANTA MARÍA
www.comedorsantamaria.org.mx

NUESTROS DONANTES



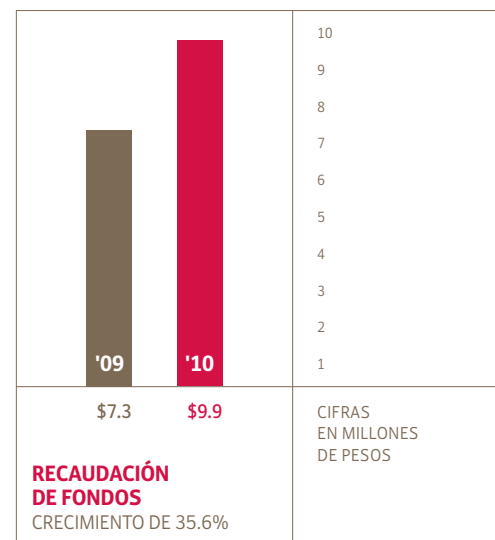
RESULTADOS DE 2010

- Niños beneficiados **2,400**
- Integrantes de las familias beneficiadas **8,000**
- Comidas otorgadas **394,353**
- Pláticas de formación humana **920**

RETORNO SOCIAL SOBRE LA INVERSIÓN

De los donativos recibidos, **99.0%** se utilizó directamente en beneficio de los niños

Por cada \$1.0 peso invertido por Fundación CMR, en un plazo de cinco años, se generan **\$9.6** pesos en beneficio de la sociedad en México



MEJORAR

VIVIR EL PRESENTE, PENSANDO EN EL PASADO, PARA COSECHAR EN EL FUTURO



06



CMR confía en que el futuro traerá una recuperación más sólida, la cual espera capitalizar al máximo.

EL FUTURO

FUTURO CMR

Se espera que, en el contexto macroeconómico nacional, 2011 muestre una recuperación más sólida, a diferencia de 2010. Aunque se haya previsto un incremento en el consumo y más movimiento en la economía, en comparación con el año anterior, la reactivación se ha mostrado más lenta de lo esperado.

En cuanto a la alianza con Brinker, que rige la operación de la cadena Chilis, se espera continuar con el crecimiento de la división a nivel nacional.

De los planes de la empresa destacan los siguientes:

Mantener a Chilis en el lugar número uno de la comida casual en México

Impulsar la transformación de Wings

Crecimiento orgánico más agresivo

Reconocer la enorme área de oportunidad en el mercado nacional y en el extranjero, a mediano plazo

Incrementar el número de invitados mediante estrategias innovadoras de *marketing* y una mejor percepción de valor

Impulsar la bursatilidad de las acciones en la Bolsa Mexicana de Valores

RECONOCER Y CAPITALIZAR OPORTUNIDADES

El objetivo de nuestro análisis financiero es, y seguirá siendo, mejorar la rentabilidad de la empresa.



DIRECTIVOS

Joaquín Vargas Guajardo
Presidente del Consejo de Administración

Joaquín Vargas Guajardo
Presidente Ejecutivo

Joaquín Vargas Mier y Terán
Vicepresidente de Planeación Estratégica

Jorge González Henrichsen
Vicepresidente de Planeación Financiera

Sergio Manuel Cancino Rodríguez
Vicepresidente de Finanzas

Álvaro Orvañanos Márquez
Vicepresidente Jurídico

Norma Chacón Espíritu
Vicepresidenta de Desarrollo Humano

Rodolfo Navarrijo Vicario
Vicepresidente de Marcas Propias

Rubén García González
Vicepresidente de Marcas Importadas

José Antonio Buendía Clemow
Vicepresidente de Mercadotecnia

Mario López Aja Pineda
Director de Expansión y Construcción

Paulina Gárate Lightbourn
Directora de la Fundación CMR

Lisette Montefusco Urrutia
Directora de Conceptos

Joaquín Vargas Guajardo
Pablo Azcárraga Andrade
Eduardo Berrondo Avalos
Antonio Ariza Alduncin
Alejandro Martí García
Herminio Padruno Santos
Óscar Fitch Gómez
Pablo González Carbonell
Francisco Riveroll Ramírez

CONSEJEROS PROPIETARIOS

José Vargas Santamarina

CONSEJEROS SUPLENTE

Francisco Riveroll Ramírez
Antonio Ariza Alduncin
Herminio Padruno Santos

COMITÉ DE AUDITORÍA Y COMITÉ DE PRÁCTICAS SOCIETARIAS

Alberto Facha García

Secretario

Eduardo Facha García

Prosecretario

Walter Giovanni Frascetto Valdés

Comisario

CONTROLAR

TODO LO QUE SE PUEDE MEDIR, SE PUEDE MEJORAR



07



Las inversiones y los resultados de 2010 sientan las bases para crecer en el futuro.

ESTADOS FINANCIEROS

CONTENIDO

Dictamen de los auditores independientes y estados financieros consolidados 2010 y 2009	43	Dictamen de los auditores independientes
	44	Balances generales consolidados
	45	Estados consolidados de resultados
	46	Estados consolidados de variaciones en el capital contable
	48	Estados consolidados de flujos de efectivo
	49	Notas a los estados financieros consolidados

Estados financieros consolidados por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2010 y 2009, y Dictamen de los auditores independientes del 9 de abril del 2011

CMR, S. A. B. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS

DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y ACCIONISTAS DE CMR, S. A. B. DE C. V.

Hemos examinado los balances generales consolidados de CMR, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias (la Compañía) al 31 de diciembre de 2010 y 2009, y los estados consolidados de resultados, de variaciones en el capital contable y de flujos de efectivo, que les son relativos, por los años que terminaron en esas fechas. Dichos estados financieros son responsabilidad de la administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos con base en nuestras auditorías.

Nuestros exámenes fueron realizados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas en México, las cuales requieren que la auditoría sea planeada y realizada de tal manera que permita obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no contienen errores importantes, y de que están preparados de acuerdo con las normas de información financiera mexicanas. La auditoría consiste en el examen, con base en pruebas selectivas, de la evidencia que soporta las cifras y revelaciones de los estados financieros; asimismo, incluye la evaluación de las normas de información financiera utiliza-

das, de las estimaciones significativas efectuadas por la administración y de la presentación de los estados financieros tomados en su conjunto. Consideramos que nuestros exámenes proporcionan una base razonable para sustentar nuestra opinión.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de CMR, S. A. B. de C. V. y subsidiarias al 31 de diciembre de 2010 y 2009, los resultados de sus operaciones, las variaciones en el capital contable y los flujos de efectivo, por los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con las normas de información financiera mexicanas.

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C.

Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited



C. P. C. Alejandro Benjamín Díaz Munguía

9 de abril de 2011

BALANCES GENERALES CONSOLIDADOS

Al 31 de diciembre de 2010 y 2009

[EN MILES DE PESOS]

	'10	'09
ACTIVO		
Activo circulante:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$135,433	\$109,095
Cuentas por cobrar - Neto	59,430	86,230
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	-	770
Inventarios	35,404	41,467
Pagos anticipados	11,352	6,127
Total del activo circulante	241,619	243,689
Inmuebles, mejoras a locales arrendados y equipo - Neto	1,265,496	1,324,102
Crédito mercantil	79,968	79,968
Otros activos - Neto	114,889	118,971
Total	\$1,701,972	\$1,766,730
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE		
Pasivo circulante:		
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 a partes relacionadas	253	32
Total de pasivo circulante	359,959	397,842
Pasivo a largo plazo	188,474	218,044
Beneficios a los empleados	29,975	27,421
Impuestos diferidos consolidación fiscal	-	4,275
Impuestos a la utilidad diferidos	9,557	5,473
Total del pasivo	587,965	653,055
Compromisos y contingencias [notas 17 y 18]		
Capital contable:		
Capital social	600,281	600,402
Prima en suscripción de acciones	173,279	173,279
Reserva para recompra de acciones	17,978	18,228
Utilidades retenidas	149,505	172,888
Valuación de instrumentos financieros	-	(1,778)
Participación controladora	941,043	963,019
Participación no controladora	172,964	150,656
Total del capital contable	1,114,007	1,113,675
Total	\$1,701,972	\$1,766,730

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Estados consolidados de resultados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2010 y 2009

[EN MILES DE PESOS]

	'10	'09
INGRESOS		
Ventas netas	\$1,760,275	\$1,622,815
Arrendamientos	7,784	7,429
Otros	41,231	54,802
	1,809,290	1,685,046
COSTOS Y GASTOS		
Costo de ventas	518,941	470,819
Utilidad bruta	1,290,349	1,214,227
GASTOS DE OPERACIÓN		
Gastos de venta, generales y de administración	900,114	852,845
Arrendamiento de locales	222,573	211,395
Depreciación y amortización	124,945	113,124
	1,247,632	1,177,364
Utilidad de operación	42,717	36,863
Otros gastos - Neto	(43,663)	(37,789)
RESULTADO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO		
Ingreso por intereses	6,066	4,620
Gasto por intereses	(26,683)	(30,082)
Efectos de valuación de instrumentos financieros derivados	1,192	(1,136)
Fluctuaciones cambiarias - Neto	(1,125)	495
	(20,550)	(26,103)
Pérdida antes de impuestos a la utilidad	(21,496)	(27,029)
Impuestos a la utilidad (beneficio)	4,084	(6,195)
Pérdida neta consolidada	\$(25,580)	\$(20,834)
Participación controladora	\$(27,658)	\$(23,154)
Participación no controladora	2,078	2,320
Pérdida neta consolidada	\$(25,580)	\$(20,834)

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

ESTADOS CONSOLIDADOS DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE*Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2010 y 2009*

[EN MILES DE PESOS]

	Capital social	Prima en suscripción de acciones
SALDOS AL 1 DE ENERO DE 2009	\$601,335	\$173,279
Recompra de acciones propias	(1,113)	-
Recolocación de acciones propias	180	-
Incremento en la participación no controladora	-	-
Pérdida integral	-	-
Efecto de ISR diferido por consolidación fiscal	-	-
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009	600,402	173,279
Recompra de acciones propias	(130)	-
Recolocación de acciones propias	9	-
Incremento en la participación no controladora	-	-
Pérdida integral	-	-
Efecto de ISR diferido por consolidación fiscal	-	-
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010	\$600,281	\$173,279

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Reserva para recompra de acciones	Utilidades retenidas	Valuación de instrumentos financieros	Participación no controladora	Total del capital contable
\$20,023	\$200,317	-	\$113,336	\$1,108,290
(1,845)	-	-	-	(2,958)
50	-	-	-	230
-	-	-	35,000	35,000
-	(23,154)	(1,778)	2,320	(22,612)
-	(4,275)	-	-	(4,275)
18,228	172,888	(1,778)	150,656	1,113,675
(274)	-	-	-	(404)
24	-	-	-	33
-	-	-	20,230	20,230
-	(27,658)	1,778	2,078	(23,802)
-	4,275	-	-	4,275
\$17,978	\$149,505	-	\$172,964	\$1,114,007

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

ESTADOS CONSOLIDADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2010 y 2009

[EN MILES DE PESOS]

	'10	'09
Actividades de operación:		
Pérdida antes de impuestos a la utilidad	\$(21,496)	\$(27,029)
Partidas relacionadas con actividades de inversión:		
Depreciación y amortización	124,945	113,124
Pérdida en venta y cierre de unidades	35,896	24,546
Pérdida en instrumentos financieros	586	692
Partidas relacionadas con actividades de financiamiento:		
Intereses a favor	(6,066)	(4,620)
Intereses a cargo	26,683	30,082
	160,548	136,795
(Aumento) disminución en:		
Cuentas por cobrar	26,800	11,708
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	770	2,067
Inventarios	6,063	(5,923)
Pagos anticipados	(5,225)	13
Otros activos	(1,540)	(1,502)
Aumento (disminución) en:		
Cuentas por pagar a proveedores	45,682	(9,057)
Cuentas por pagar a partes relacionadas	221	(1,076)
Impuestos y gastos acumulados	(75,308)	49,520
Beneficios a los empleados	2,554	3,296
Contratos de exclusividad	(12,518)	(10,755)
Flujos netos de efectivo de actividades de operación	148,047	175,086
Actividades de inversión:		
Adquisición de maquinaria y equipo	(98,303)	(173,339)
Venta de maquinaria y equipo	5,852	2,404
Pagos de derechos de arrendamiento y franquicias	(4,162)	(6,477)
Intereses cobrados	6,066	4,620
Flujos netos de efectivo de actividades de inversión	(90,547)	(172,792)
Efectivo excedente antes del efectivo generado en actividades de financiamiento	57,500	2,294
Actividades de financiamiento:		
Recompra de acciones	(404)	(2,958)
Recolocación de acciones propias	33	230
Pago de préstamos a largo plazo	(254,421)	(74,421)
Obtención de préstamos a largo plazo	230,083	89,000
Pago de préstamos partes relacionadas	-	(10,000)
Incremento en la participación no controladora	20,230	35,000
Intereses pagados	(26,683)	(30,697)
Flujos netos de efectivo de actividades de financiamiento	(31,162)	6,154
Aumento neto de efectivo y equivalentes de efectivo	26,338	8,448
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del año	109,095	100,647
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	\$135,433	\$109,095

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2010 y 2009

[EN MILES DE PESOS]

1. ACTIVIDADES Y EVENTO RELEVANTE

CMR, S. A. B. de C. V. y subsidiarias (la Compañía) se dedican principalmente, a la operación de restaurantes localizados en la República Mexicana.

Las marcas comerciales con las que opera la Compañía en sus distintos establecimientos son: Wings, Fonda Mexicana, Chili's Grill & Bar, La Destilería, W Cocina y Pan, El Barón Rojo, Exa Live, El Iago, Del Bosque, Meridien, Vino e Cucina, Los Almendros, La Barraca, La Calle, Sushi itto y Nubesiete. La Compañía opera la marca Chili's conforme a un contrato de franquicia y puede utilizar dicha marca en sus establecimientos en la República Mexicana con excepción de los Estados de México, Morelos, Querétaro, Hidalgo, Puebla y el Distrito Federal. A partir del 1° de agosto de 2010, la Compañía recibe servicios

financiero-contables de un tercero ubicado en la ciudad de Morelia. Adicionalmente, se realizó cambio de sistema contable durante este mismo año.

2. BASES DE PRESENTACIÓN

Unidad monetaria de los Estados Financieros

Los estados financieros y notas al 31 de diciembre de 2010-2009 y por los años que terminaron en esas fechas incluyen saldos y transacciones en pesos de diferente poder adquisitivo.

a. Consolidación de Estados Financieros

Los estados financieros consolidados incluyen los de CMR, S. A. B. de C. V. y los de sus subsidiarias en las que tiene control, cuya participación accionaria en su capital social se muestra a continuación:

Compañías controladoras intermedias y operativas:	% de participación 2010 Y 2009
CENTRO RESTAURANTERO MEXICANO, S. A. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS:	99.99
<i>Restaurantes:</i>	
Círculo Restaurantero, S. A. de C. V.	99.99
Delicias de Oriente, S. A. de C. V.	51.00
<i>Arrendadoras de inmuebles:</i>	
Inmobiliaria de Restaurantes, S. A. de C. V. ^[1]	99.99
Jovar, S. A. de C. V. ^[1]	99.99
Comercial Anvar, S. A. de C. V.	99.99
Inmobiliaria Yedy, S. A. de C. V.	99.99

Compañías controladoras
intermedias y operativas: % de participación
2010 Y 2009

CONTURMEX, S. A. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS:	99.99
<i>Restaurantes:</i>	
Delicias Gastronómicas, S. A. de C. V.	99.99
Especialistas en Alta Cocina, S. A. de C. V.	99.99
Las Nuevas Delicias Gastronómicas, S. de R. L. de C. V.	50.01
<i>Arrendadoras de inmuebles:</i>	
Inmobiliaria Ergua, S. A. de C. V. ^[1]	99.99
Goofy, S. A. de C. V.	99.99
Inmobiliaria Wings, S. A. de C. V.	99.99
Corporativo de Desarrollo del Bajío, S. A. de C. V.	99.99
GRUPO ORRACA RESTAURANTERO, S. A. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS:	99.99
<i>Restaurantes:</i>	
Gastronómica Orraca, S. A. de C. V.	99.99
Juárez 2301, S. A. de C. V.	99.99
Mayo 13, S. A. de C. V.	99.99
Nomás Como Es, S. A. de C. V.	99.99
<i>Prestadoras de servicios:</i>	
Operadora de Restaurantes Orraca, S. C.	99.99
Franquiciatarios Optimistas, S. A. de C. V. ^[1]	99.99
Aquí Hay de Todo, S. A. de C. V.	99.99
<i>Arrendadora de inmuebles:</i>	
Inmobiliaria Orraca, S. A. de C. V.	99.99
COMPAÑÍAS PRESTADORAS DE SERVICIOS DE PERSONAL:	
Personal Wings Para Servicios, S. A. de C. V.	99.99
Operadora Wings, S. A. de C. V.	99.99
Gastronomía Especializada, S. A. de C. V.	99.99
Cumplir es un Placer, S. A. de C. V. ^[1]	99.99
Servir es un Placer, S. A. de C. V.	99.99

^[1] Subsidiarias fusionadas el 15 de enero de 2010 con compañías del mismo grupo.
Los saldos y operaciones importantes entre las compañías consolidadas han sido eliminados.

b. Pérdida integral

Es la modificación del capital contable durante el ejercicio por conceptos que no son distribuciones y movimientos del capital contribuido; se integra por la pérdida neta del ejercicio más otras partidas que representan una ganancia o pérdida del mismo periodo, las cuales se presentan directamente en el capital contable sin afectar el estado de resultados. Las otras partidas de pérdida integral están representadas por la valuación de instrumentos financieros derivados de cobertura.

c. Clasificación de costos y gastos

Los costos y gastos presentados en el estado de resultados fueron clasificados atendiendo a su función, por lo que se separó el costo de ventas de los demás costos y gastos debido a que esa es la práctica del sector al que pertenece la Compañía.

d. Utilidad de operación

La utilidad de operación se obtiene de disminuir a los ingresos el costo de ventas y los gastos de operación. Aún cuando la NIF B-3, Estado de resultados, no lo requiere, se incluye este renglón en los estados de resultados consolidados que se presentan ya que contribuye a un mejor entendimien-

to del desempeño económico y financiero de la Compañía.

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES

Los estados financieros consolidados adjuntos cumplen con las Normas de Información Financiera Mexicanas (NIF). Su preparación requiere que la administración de la Compañía efectúe ciertas estimaciones y utilice determinados supuestos para valorar algunas de las partidas de los estados financieros y para efectuar las revelaciones que se requieren en los mismos. Sin embargo, los resultados reales pueden diferir de dichas estimaciones. La administración de la Compañía, aplicando el juicio profesional, considera que las estimaciones y supuestos utilizados fueron los adecuados en las circunstancias. Las principales políticas contables seguidas por la Compañía son las siguientes:

a. Cambios contables:

A partir del 1 de enero de 2010, la Compañía adoptó la siguiente nueva NIF:

NIF C-1, Efectivo y equivalentes de efectivo. Requiere la presentación del efectivo y equivalentes de efectivo restringido en el

rubro de efectivo y equivalentes de efectivo, a diferencia del Boletín C-1, que requería la presentación en forma separada; sustituye el término de inversiones temporales a la vista por el de inversiones disponibles a la vista y considera como una característica de este tipo de inversiones el vencimiento hasta de tres meses a partir de la fecha de adquisición.

b. Reclasificaciones

Los estados financieros por el año que terminó el 31 de diciembre de 2009 han sido reclasificados en ciertos rubros para conformar su presentación con la utilizada en 2010.

c. Reconocimiento de los efectos de la inflación

La inflación acumulada de los tres ejercicios anuales anteriores al 31 de diciembre de 2010 y 2009, es 14.48% y 15.01%, respectivamente; por lo tanto, el entorno económico califica como no inflacionario en ambos ejercicios y consecuentemente, no se reconocen los efectos de la inflación en los estados financieros consolidados adjuntos. Los porcentajes de inflación por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2010 y 2009 fueron 4.40% y 3.57%.

A partir del 1 de enero de 2008, la Compañía suspendió el reconocimiento de los efectos de la inflación en los estados financieros; sin embargo, los activos, pasivos no monetarios y el capital contable incluyen los

efectos de reexpresión reconocidos hasta el 31 de diciembre de 2007.

d. Efectivo y equivalentes de efectivo

Consisten principalmente en depósitos bancarios en cuentas de cheques e inversiones en valores a corto plazo, de gran liquidez, fácilmente convertibles en efectivo y sujetos a riesgos poco importantes de cambios en valor. El efectivo se presenta a valor nominal y los equivalentes se valúan a su valor razonable; las fluctuaciones en su valor se reconocen en el Resultado Integral de Financiamiento (RIF) del periodo. Los equivalentes de efectivo están representados principalmente por inversiones diarias de excedentes en efectivo con disponibilidad inmediata. El efectivo restringido corresponde a dinero que se encuentra en un fideicomiso para garantizar el pago de los intereses de la deuda a largo plazo, por lo que dicha restricción terminará una vez que el pasivo esté liquidado.

e. Inventarios y costo de ventas

Los inventarios se valúan al menor de su costo o valor de realización, utilizando el método de costos promedio. Debido a su alta rotación, los inventarios quedan valuados a su valor de reposición.

f. Inmuebles, mejoras a locales arrendados y equipo

Se registran al costo de adquisición. Los saldos que provienen de adquisiciones realizadas

hasta el 31 de diciembre de 2007 se actualizaron aplicando factores derivados del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) hasta esa fecha. La depreciación se calcula conforme al método de línea recta con base en la vida útil total estimada de los activos de acuerdo a los siguientes porcentajes:

% 2010 y 2009

Edificios y construcciones	2
Mejoras a locales arrendados	4 - 10
Mobiliario y equipo	4 - 20
Equipo de cómputo	25
Vehículos	25

g. Deterioro de activos de larga duración en uso

La Compañía revisa el valor en libros de los activos de larga duración en uso, ante la presencia de algún indicio de deterioro que pudiera indicar que el valor en libros de los mismos pudiera no ser recuperable, considerando el mayor del valor presente de los flujos netos de efectivo futuros o el precio neto de venta en el caso de su eventual disposición. El deterioro se registra si el valor en libros excede al mayor de los valores antes mencionados. Los indicios de deterioro que se consideran para estos efectos, son entre otros, las pérdidas de operación o flujos de efectivo negativos en el periodo si es que están combinados con

un historial o proyección de pérdidas, depreciaciones y amortizaciones cargadas a resultados que en términos porcentuales, en relación con los ingresos, sean substancialmente superiores a las de ejercicios anteriores, efectos de obsolescencia, reducción en la demanda de los servicios que prestan, competencia y otros factores económicos y legales.

Durante 2010, la Compañía identificó que la unidad establecida en Ciudad Juárez muestra flujos de efectivo negativos, consecuentemente reconoció un deterioro con un cargo a resultados por \$5,000.

h. Crédito mercantil

El exceso del costo sobre el valor razonable de las acciones de subsidiarias en la fecha de adquisición, se actualizó hasta el 31 de diciembre de 2007 aplicando el INPC, no se amortiza y se sujeta cuando menos anualmente, a pruebas de deterioro.

i. Otros activos

Los pagos por derechos de arrendamiento y de franquicias, fueron actualizados hasta el 31 de diciembre de 2007 y se amortizan con base en el método de línea recta en 20 años. Los costos erogados en la fase de desarrollo y que den origen a beneficios económicos futuros porque cumplen con ciertos requisitos para su reconocimiento como activos, se capitalizan y se amortizan con base en el

método de línea recta en 5 años. Las erogaciones que no cumplen con dichos requisitos, así como los costos de investigación, se registran en resultados en el ejercicio en que se incurren. Los activos intangibles de vida indefinida como las marcas porque se pueden renovar por un costo reducido no se amortizan, pero su valor, que incluye efectos de actualización hasta el 31 de diciembre de 2007, se sujeta a pruebas de deterioro. Los gastos preoperativos que se erogan, se registran directamente en los resultados del ejercicio en que se incurren.

j. Provisiones

Se reconocen cuando se tiene una obligación presente como resultado de un evento pasado, que probablemente resulte en la salida de recursos económicos y que pueda ser estimada razonablemente.

k. Participación de los trabajadores en las utilidades (PTU)

La PTU se registra en los resultados del año en que se causa y se presenta en el rubro de otros ingresos y gastos en el estado de resultados adjunto. La PTU diferida se determina por las diferencias temporales que resultan de la comparación de los valores contables y fiscales de los activos y pasivos y se reconoce sólo cuando sea probable la liquidación de un pasivo o generación de un beneficio, y no exista algún indicio de que vaya a cambiar esa situación, de tal manera que dicho pasivo o beneficio no se realice.

l. Instrumentos financieros derivados

La Compañía obtiene financiamientos bajo diferentes condiciones; cuando estos son a tasa variable, con la finalidad de reducir su exposición a riesgos de volatilidad en tasas de interés, contrata instrumentos financieros derivados swaps de tasa de interés que convierten su perfil de pago de intereses, de tasa variable a fija.

Al 31 de diciembre de 2010 ciertos instrumentos financieros derivados, aunque son contratados con fines de cobertura desde una perspectiva económica, por no cumplir con todos los requisitos que exige la normatividad, para efectos contables, se han designado como de negociación. La fluctuación en el valor razonable de esos derivados se reconoce en la pérdida integral de financiamiento.

Al 31 de diciembre de 2010 y 2009, el pasivo por los instrumentos financieros derivados swaps de tasa de interés es de \$1,278 y de \$2,470.

m. Impuestos a la utilidad

El impuesto sobre la renta (ISR) y el impuesto empresarial a tasa única (IETU) se registran en los resultados del año en que se causan. Para reconocer el impuesto diferido se determina si, con base en proyecciones financieras, la Compañía causará ISR o IETU y reconoce el impuesto diferido que corres-

ponda al impuesto que esencialmente pagará. El diferido se reconoce aplicando la tasa correspondiente a las diferencias temporales que resultan de la comparación de los valores contables y fiscales de los activos y pasivos, y en su caso, se incluyen los beneficios de las pérdidas fiscales por amortizar y de algunos créditos fiscales. El impuesto diferido activo se registra sólo cuando existe alta probabilidad de que pueda recuperarse.

Impuesto al activo. El impuesto al activo (IMPAC) que se espera recuperar, se registra como un crédito fiscal y se presenta en el balance general disminuyendo el pasivo de impuestos diferidos.

n. Beneficios a los empleados por terminación, al retiro y otras

El pasivo por primas de antigüedad e indemnizaciones por terminación de la relación laboral se registra conforme se devenga, el cual se calcula por actuarios independientes con base en el método de crédito unitario proyectado utilizando tasas de interés nominales.

o. Transacciones en moneda extranjera

Las transacciones en moneda extranjera se registran al tipo de cambio vigente a la fecha de su celebración. Los activos y pasivos monetarios en moneda extranjera se valúan en moneda nacional al tipo de cambio vigente a la fecha de los estados financieros.

Las fluctuaciones cambiarias se registran en los resultados.

p. Reconocimiento de ingresos

Los ingresos por venta de alimentos y bebidas se reconocen cuando la Compañía sirve en sus restaurantes los productos a los clientes y éstos los consumen. Los ingresos por prestación de servicios de arrendamiento se reconocen durante el período en que se presta el servicio.

q. Pérdida por acción

La pérdida básica por acción ordinaria se calcula dividiendo la pérdida neta consolidada entre el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el ejercicio. La pérdida por acción diluida se determina ajustando la pérdida neta consolidada y las acciones ordinarias, bajo el supuesto de que se realizarían los compromisos de la entidad para emitir o intercambiar sus propias acciones.

	'10	'09
4. EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO		
Efectivo y depósitos bancarios	\$109,675	\$27,133
Equivalentes de efectivo:		
Mesa de dinero	1,770	72,060
Efectivo restringido	23,988	9,902
	\$135,433	\$109,095
5. CUENTAS POR COBRAR		
Clientes	\$34,724	\$16,647
Estimación para cuentas de cobro dudoso	(991)	(991)
	33,733	15,656
Funcionarios y empleados	993	584
Impuestos por recuperar:		
Principalmente impuesto sobre la renta y crédito al salario por recuperar	19,764	67,981
Otras	4,940	2,009
	\$59,430	\$86,230
6. INVENTARIOS		
Alimentos	\$26,373	\$27,708
Bebidas	7,619	8,979
Suministros varios	1,412	1,214
Anticipo a proveedores	-	2,418
	35,404	40,319
Mercancía en tránsito	-	1,148
	\$35,404	\$41,467
7. INMUEBLES, MEJORAS A LOCALES ARRENDADOS Y EQUIPO		
Edificios y construcciones	\$82,268	\$81,724
Mejoras a locales arrendados	1,051,966	1,062,545
Mobiliario y equipo	612,143	599,116
Equipo de cómputo	61,241	58,816
Vehículos	24,956	22,460
	1,832,574	1,824,661
Depreciación y amortización acumulada	(768,098)	(677,409)
	1,064,476	1,147,252
Terrenos	172,003	172,004
Construcciones en proceso	29,017	4,846
	\$1,265,496	\$1,324,102

Los edificios y construcciones incluyen inmuebles otorgados en arrendamiento, principalmente a compañías afiliadas por \$53,580 y \$54,235 en 2010 y 2009, respectivamente.

Para los pasivos bancarios a largo plazo de 2010 y 2009, no hubo inmuebles otorgados en garantía; sin embargo, cuatro de las compañías operadoras del grupo tienen obligación solidaria con la compañía controladora.

	'10	'09
8. OTROS ACTIVOS		
Derechos sobre contratos de arrendamiento y gastos de desarrollo	\$83,772	\$81,124
Marcas	24,718	24,718
Franquicias y derechos de marca	16,934	15,420
Rentas pagadas por anticipado	-	3,613
Depósitos en garantía	24,092	22,299
	149,516	147,174
Amortización acumulada	(34,627)	(28,203)
	\$114,889	\$118,971

Las franquicias corresponden a pagos efectuados por la adquisición de los derechos de las franquicias Chili's y Sushi-Itto.

9. PASIVO A LARGO PLAZO

Banco HSBC México, S. A. - Crédito simple en moneda nacional, pagadero en 20 exhibiciones trimestrales. El préstamo se obtuvo en tres partidas como sigue:

\$30,000 devengando intereses a la tasa TIIE más 0.6 pts. (5.48% y 5.52% al 31 de diciembre de 2010 y 2009, respectivamente).

\$60,000 devengando intereses a la tasa TIIE más 0.6 pts. (5.48% y 5.52% al 31 de diciembre de 2010 y 2009, respectivamente).

\$170,000 devengando intereses a la tasa TIIE más 0.6 pts (5.48% y 5.52% al 31 de diciembre de 2010 y 2009, respectivamente).

Este crédito está avalado por tres subsidiarias como coobligadas: Especialistas en Alta Cocina, S. A. de C. V., Círculo Restaurantero, S. A. de C. V., Delicias Gastronómicas, S. A. de C. V. y una subsidiaria como fiadora: Corporativo de Alimentos del Bajío, S. A. de C. V.

\$86,500 \$138,500

Banco HSBC México, S. A. - Crédito simple en moneda nacional, pagadero en 19 exhibiciones trimestrales. El préstamo se obtuvo en una partida como sigue:

\$40,000 devengando intereses a la tasa TIIE más 0.6 pts. (5.48% y 5.52% al 31 de diciembre de 2010 y 2009, respectivamente).

Este crédito está avalado por tres subsidiarias como coobligadas: Especialistas en Alta Cocina, S. A. de C. V., Círculo Restaurantero, S. A. de C. V., Delicias Gastronómicas, S. A. de C. V. y una subsidiaria como fiadora: Corporativo de Alimentos del Bajío, S. A. de C. V.

14,737 23,158

	'10	'09
<p>Banco HSBC México, S. A. - Crédito simple en moneda nacional, pagadero en 20 exhibiciones trimestrales. El préstamo se obtuvo en una partida como sigue:</p> <p>\$70,000 devengando intereses a la tasa TIIE más 2.6 pts. (7.48 y 7.52% al 31 de diciembre de 2010 y 2009).</p> <p>Este crédito está avalado por tres subsidiarias como coobligadas: Especialistas en Alta Cocina, S. A. de C. V., Círculo Restaurantero, S. A. de C. V., Delicias Gastronómicas, S. A. de C. V.</p>	38,500	52,500
<p>Banco HSBC México, S. A. - Crédito simple en moneda nacional, pagadero en 12 exhibiciones trimestrales. El préstamo se obtuvo en dos partidas como sigue:</p> <p>\$35,000 devengando intereses a la tasa TIIE más 2.6 pts. (7.52% al 31 de diciembre de 2009).</p> <p>85,000 devengando intereses a la tasa TIIE más 2.6 pts. (7.48% al 31 de diciembre de 2010).</p> <p>Este crédito está avalado por tres subsidiarias como coobligadas: Especialistas en Alta Cocina, S. A. de C. V., Círculo Restaurantero, S.A. de C.V., Delicias Gastronómicas, S. A. de C. V.</p> <p>El 18 de octubre de 2010, la compañía logró reestructurar el saldo a dicha fecha por la cantidad de \$97,083 con un vencimiento al 2 de febrero de 2014 mediante 17 pagos trimestrales de \$5,711 respetando las mismas tasas de intereses del contrato original.</p>	97,083	35,000
<p>Banco BBVA Bancomer, S. A. - Crédito simple en moneda nacional, pagadero en 12 exhibiciones trimestrales. El préstamo se obtuvo en dos partidas como sigue:</p> <p>\$30,000 devengando intereses a la tasa TIIE más 3.5 pts. (8.38% y 8.42% al 31 de diciembre de 2010 y 2009, respectivamente).</p> <p>\$42,000 devengando intereses a la tasa TIIE más 3.5 pts. (8.38% y 8.42% al 31 de diciembre de 2010 y 2009, respectivamente).</p> <p>Estos créditos están avalados por dos subsidiarias como coobligadas: Comercial Anvar, S. A. de C. V. e Inmobiliaria Wings, S. A. de C. V.</p>	42,000	54,000
	278,820	303,158
Ingresos por realizar sobre derechos de exclusividad	23,561	36,079
	302,381	339,237
Menos - Porción circulante:		
Créditos bancarios	105,264	110,088
Ingresos por realizar sobre derechos de exclusividad	8,643	11,105
	113,907	121,193
	\$188,474	\$218,044

Las cláusulas restrictivas de los contratos de préstamos establecen ciertas obligaciones de hacer y de no hacer para los acreditados. Adicionalmente, requieren que con base en los estados financieros consolidados se mantengan determinadas razones financieras y proporciones financieras. Al 31 de diciembre de 2010 y 2009 la Compañía cumplió con las obligaciones establecidas en los contratos de préstamos.

Los vencimientos de la porción a largo plazo de este pasivo al 31 de diciembre de 2010, excluyendo los ingresos por realizar sobre derechos de exclusividad son:

Año	Importe
2012	\$85,659
2013	41,343
2014	36,554
2015	8,000
2016	2,000
	\$173,556

Se han contratado instrumentos financieros derivados para cubrir riesgos de fluctuación de tasa de interés de estos préstamos.

10. BENEFICIOS A EMPLEADOS

El costo neto del periodo por las obligaciones derivadas del plan de pensiones y sus relativas primas de antigüedad, ascendió a \$24,629 y \$12,813 en 2010 y 2009, respectivamente. Otras revelaciones que requieren las disposiciones contables se consideran poco importantes.

11. CAPITAL CONTABLE

a. El capital social está integrado por acciones comunes, nominativas, sin expresión de valor nominal. Al 31 de diciembre de 2010 y 2009 se tienen 247,203,314, y

247,516,324, acciones de la serie "B" serie única. El capital variable no deberá exceder de 10 veces el monto de la parte mínima fija del capital social.

- b. Al 31 de diciembre 2010 y 2009 se tienen acciones propias en tesorería por 6,838,828 y 6,717,918, respectivamente.
- c. Los acuerdos adoptados en Asambleas de Accionistas fueron:

En Asamblea General Ordinaria celebrada el 4 de noviembre de 2010, resolvió aumentar la participación no controladora por \$20,000.

En Asamblea General Extraordinaria celebrada el 24 de agosto de 2010, resolvió aumentar la participación no controladora por \$230.

En Asamblea General Ordinaria celebrada el 31 de marzo de 2009, resolvió aumentar la participación no controladora por \$35,000.

- d. Las utilidades retenidas incluyen la reserva legal. De acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles, de las utilidades netas del ejercicio debe separarse un 5% como mínimo para formar la reserva legal, hasta que su importe ascienda al 20% del capital social a valor nominal. La reserva legal puede capitalizarse, pero no debe repartirse a menos que se disuelva la sociedad, y debe ser reconstituida cuando disminuya por cualquier motivo.
- e. La distribución del capital contable, excepto por los importes actualizados del capi-

tal social aportado y de las utilidades retenidas fiscales, causará el impuesto sobre la renta a cargo de la Compañía a la tasa vigente al momento de la distribución. El impuesto que se pague por dicha distribución, se podrá acreditar contra el impuesto sobre la renta del ejercicio en el que se pague el impuesto sobre dividendos y en los dos ejercicios inmediatos siguientes, contra el impuesto del ejercicio y los pagos provisionales de los mismos.

f. Los saldos de las cuentas fiscales del capital contable al 31 de diciembre son:

	'10	'09
Cuenta de capital de aportación consolidada	\$656,624	\$628,951
Cuenta de utilidad fiscal neta consolidada	709,941	675,920
Total	\$1,366,565	\$1,304,871

Como se puede apreciar del cuadro anterior, el importe total de los saldos de las cuentas fiscales del capital contable es superior al capital contable según balance general adjunto.

12. SALDOS Y OPERACIONES EN MONEDA EXTRANJERA

a. La posición monetaria en miles de dólares estadounidenses al 31 de diciembre es:

	'10	'09
Activos monetarios	562	659
Pasivos monetarios	(470)	(423)
Posición larga	92	236
Equivalente en miles de pesos	\$1,138	\$3,077

b. Las operaciones en miles de dólares estadounidenses fueron como sigue:

	'10	'09
Gastos generales	394	382
Regalías	2,208	1,801
Rentas	1,004	993

c. Los tipos de cambio, en pesos, vigentes a la fecha de los estados financieros y a la fecha de emisión, fueron como sigue:

	31 de diciembre de		9 de abril de
	'10	'09	'11
Dólar estadounidense	\$12.37	\$13.04	\$11.79

13. SALDOS Y TRANSACCIONES CON PARTES RELACIONADAS

a. Los saldos por cobrar y pagar a partes relacionadas son:

	'10	'09
Por cobrar:		
MVS Televisión, S. A. de C. V.	-	\$12
MVS Multivisión, S. A. de C. V.	-	683
Fundación CMR, A. C.	-	75
	-	770
Por pagar:		
MVS Net, S. A. de C. V.	\$242	\$32
MVS de Vallarta, S. A. de C. V.	11	-
	\$253	\$32

b. Las transacciones con partes relacionadas efectuadas en el curso normal de sus operaciones, fueron como sigue:

	'10	'09
Ingresos:		
MVS Televisión, S. A. de C. V. Arrendamiento	\$1,481	\$1,427
MVS Multivisión, S. A. de C. V. Arrendamiento	260	260
Stereorey Monterrey, S. A. de C.V. Arrendamiento	780	780
Gastos:		
Brinker International Inc. Regalías	28,487	24,324
Guajardo Tijerina Elsa Gabriela Regalías	5,463	5,437
MVS Radio, S. A. de C. V. Intereses	-	242

c. La Compañía pagó honorarios a miembros del Consejo de Administración, los cuales ascendieron a \$1,050 en 2010 y \$1,143 en 2009.

d. Los beneficios directos a empleados otorgados al personal gerencial clave de la Compañía fueron de \$39,703 y \$28,741 en 2010 y 2009, respectivamente.

14. OTROS GASTOS

a. Los otros gastos se integran como sigue:

	'10	'09
Pérdida en venta y bajas de activo fijo por cierres de unidades	\$(35,896)	\$(24,546)
Gastos por reestructura, principalmente indemnizaciones	(17,894)	-
Participación de los trabajadores en las utilidades	(2,400)	(2,237)
Otros ingresos (gastos)	12,527	(11,006)
	\$(43,663)	\$(37,789)

b. La compañía no registró la PTU diferida activa dada la poca probabilidad de realización de las partidas que la generan, por lo tanto la Compañía determinó una reservar de valuación. Al 31 de diciembre de 2010 y 2009 el importe es de \$4,852 y \$5,300 respectivamente.

15. IMPUESTOS A LA UTILIDAD

La Compañía está sujeta al ISR y al IETU.

ISR - La tasa es 30% y 28% para los años 2010 y 2009, respectivamente, y será 30% para los años de 2011 y 2012, 29% para 2013 y 28% para 2014. La Compañía causa el ISR en forma consolidada con sus subsidiarias a partir del año 1999.

El 7 de diciembre de 2009 se publicaron modificaciones a la Ley del ISR aplicables a partir de 2010, en las que se establece que: a) el pago del ISR, relacionado con los beneficios de la consolidación fiscal obtenidos en los años 1999 a 2004, debe realizarse en parcialidades a partir de 2010 y hasta el 2014 y b) el impuesto relacionado con los beneficios fiscales obtenidos en la consolidación fiscal de 2005 y años siguientes se pagará durante los años sexto al décimo posteriores a aquél en que se obtuvo el beneficio. El pago del impuesto relacionado con los beneficios de consolidación fiscal obtenidos en los años de 1982 (fecha de inicio de la consolidación fiscal) a 1998 podría ser requerido en algunos casos que señalan las disposiciones fiscales.

IETU - Tanto los ingresos como las deducciones y ciertos créditos fiscales se determinan con base en flujos de efectivo de cada ejercicio. A partir de 2010 la tasa es 17.5% y para 2009 fue 17.0%. Asimismo, al entrar en vigor esta ley se abrogó la Ley del IMPAC permitiendo, bajo ciertas circunstancias, la recuperación de este impuesto pagado en los diez ejercicios inmediatos anteriores a aquél en que por primera vez se pague ISR, en los términos de las disposiciones fiscales. Adicionalmente, a diferencia del ISR, el IETU se causa en forma individual por la controladora y sus subsidiarias.

El impuesto a la utilidad causado es el que resulta mayor entre el ISR y el IETU.

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

La conciliación del saldo de los activos y pasivos por ISR antes de la entrada en vigor de la reforma fiscal 2010, después del reconocimiento de los efectos de dicha reforma, es:

Concepto	Activos por impuestos diferidos	Pasivos por ISR
Reconocimiento de:		
Activos y pasivos por pérdidas fiscales	\$134,980	\$(134,980)

El pasivo por la diferencia de CUFINES reconocido al 31 de diciembre de 2009 por \$4,275, se canceló durante el 2010 debido a la poca probabilidad de pago considerando la opción prevista en la resolución miscelánea del 28 de diciembre de 2010. El pasivo contingente por la diferencia de CUFINES no fue determinado al 31 de diciembre de 2010.

El pasivo de ISR relativo a la consolidación fiscal se pagará en los siguientes años:

Año	Pérdidas fiscales (cifras en pesos)
2013	\$300
2014	1,694
2015	3,877
2016	19,636
2017	1,584
2018	65,297
2019	23,251
2020	19,341
	\$134,980

a. Los impuestos a la utilidad se integran como sigue:

	'10	'09
ISR:		
Diferido	\$4,851	\$(9,913)
Variación en la estimación para valuación del impuesto al activo por recuperar y del beneficio de pérdidas fiscales por amortizar	(767)	3,718
	\$4,084	\$(6,195)

Las tasas efectivas del ISR de 2010 y 2009 difieren de la tasa legal, debido principalmente a ciertas diferencias permanentes como gastos no deducibles y efectos de inflación.

b. Los principales conceptos que originan el saldo del pasivo por ISR son:

	'10	'09
ISR diferido activo:		
Efecto de pérdidas fiscales por amortizar	\$35,569	\$43,144
Estimación para cuentas de cobro dudoso	297	297
Anticipos de clientes	2,651	16,394
Beneficios a los empleados	11,165	7,750
Ingresos por realizar	7,068	10,824
Crédito mercantil amortizado	8,786	8,786
Pasivos acumulados	21,497	26,346
Otros	4,840	3,809
ISR diferido activo	91,873	117,350
ISR diferido (pasivo):		
Inmuebles, mejoras a locales arrendados y equipo	(100,692)	(120,061)
Otros	(738)	(715)
ISR diferido pasivo	(101,430)	(120,776)
Impuesto al activo pagado por recuperar	40,302	39,022
Estimación para valuación del impuesto diferido activo e impuesto al activo pagado por recuperar	(40,302)	(41,069)
Total pasivo	\$(9,557)	\$(5,473)

- c. Para la determinación del ISR diferido al 31 de diciembre de 2010, la Compañía aplicó a las diferencias temporales las tasas aplicables de acuerdo a su fecha estimada de reversión. El resultado derivado de la aplicación de diversas tasas se presenta en el rubro de efecto de impuestos por modificación en tasas.
- d. Debido a que se deterioraron las circunstancias consideradas para evaluar la recuperación del impuesto al activo pagado y el beneficio de las pérdidas fiscales por amortizar, en 2010 se aumentó la estimación para valuación del impuesto al activo por recuperar y la valuación del beneficio de las pérdidas fiscales por amortizar por \$3,718, con cargo a los resultados del ejercicio.
- e. Los beneficios de las pérdidas fiscales actualizadas pendientes de amortizar y el IMPAC por recuperar por los que ya se ha reconocido el activo por ISR diferido y un pago anticipado por ISR respectivamente, pueden recuperarse cumpliendo con ciertos requisitos. Sus montos actualizados y los años de vencimiento son:

Año en que se generó	Pérdidas amortizables	IMPAC recuperable	Año de vencimiento
2003	\$967	-	2013
2004	5,290	9,594	2014
2005	9,793	18,703	2015
2006	3,510	4,740	2016
2007	-	7,265	2017
2008	80,183	-	2016
2009	18,820	-	2018
	\$118,563	\$40,302	

16. PÉRDIDA POR ACCIÓN

La pérdida por acción ordinaria se integra como sigue:

	'10	'09
Pérdida por acción (cifras en pesos)	\$(0.1217)	\$(.0842)
Promedio ponderado de acciones en circulación	247,203,314	247,516,324

17. COMPROMISOS

- a. La Compañía arrienda locales donde están ubicados algunos de sus restaurantes. Por las rentas, en la mayoría de los contratos, se pacta un importe determinado al inicio del contrato que se incrementa en la proporción que aumenta el INPC, y un importe variable que se paga con base en un porcentaje fijo sobre las ventas totales de las arrendatarias.

Los contratos de arrendamiento, en función a sus vencimientos y sin considerar su renovación, establecen los siguientes pagos mínimos de renta:

Año que terminará el 31 de diciembre de	Importe
2011	\$173,893
2012	135,245
2013	108,043
2014	87,179
2015	75,748
En adelante hasta 2021	171,279
	\$751,387

- b. Contrato de concesión por cinco años, celebrado con el Instituto Nacional de Antropología e Historia, a partir del 1 de noviembre de 1999. A la fecha de emisión de los estados financieros, la Compañía está en proceso de renovar el contrato respectivo. El porcentaje de participación es del 8% sobre los ingresos brutos.
- c. Contrato administrativo de ocupación y uso de zona federal del local ubicado en el Hospital Juárez de la Ciudad de México, con vigencia al 19 de septiembre de 2014. El importe de la contraprestación mensual es de \$135.
- d. Contratos administrativos de ocupación y uso de zona federal por locales arrendados a Aeropuertos y Servicios Auxiliares (Chihuahua, Guadalajara, México, Hermosillo, Monterrey y Los Cabos). Las rentas se pagan con base en un importe fijado al inicio del contrato que se incrementa anualmente de acuerdo al crecimiento del INPC o un porcentaje de los ingresos brutos que oscila entre el 12 y 23.6 %. La vigencia de los contratos para Guadalajara es 15 de julio de 2020, la vigencia de Chihuahua es agosto de 2011, la vigencia de la Ciudad de México es 30 de nov 2015 y junio del 2011, para el caso de Chihuahua 31 de enero de 2011, para Monterrey el 30 de septiembre de 2014 y 31 de agosto de 2016, y el 10 de noviembre de 2004 para Hermosillo con una vigencia de siete años.
- e. Contratos administrativos de ocupación y uso de zona federal por locales arrendados al Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México Terminal II. Las rentas se pagan con base en un importe fijado al inicio del contrato que se incrementa anualmente de acuerdo al crecimiento del INPC o un porcentaje de los ingresos brutos que oscila entre el 23 y 25.1 %. La vigencia de estos contratos es de cuatro años a partir del 12 de junio de 2007.
- f. Contrato de concesión celebrado con el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, por el local ubicado en el interior del Centro Médico Nacional 20 de noviembre con vigencia a junio de 2010. La renta se paga mensualmente con base en un importe fijado al inicio del contrato, o el 10.5% de los ingresos brutos, lo que sea mayor.
- g. Permiso administrativo otorgado por el Gobierno del Distrito Federal para la explotación mercantil de las instalaciones ubicadas en la segunda sección del Bosque de Chapultepec cuya vigencia termina el 31 de diciembre de 2013. La contraprestación es de \$345 mensuales por renta, más gastos de mantenimiento por un importe aproximado de \$70 mensuales; y estacionamiento por \$31 mensuales determinados al inicio del contrato e incrementará de manera anual de acuerdo al INPC.
- h. Permiso administrativo revocable otorgado por el Instituto Mexicano del Seguro Social de uso de espacio temporal del local ubicado en el Centro Médico Siglo XXI. Con vigencia al 31 de diciembre de 2010. La contraprestación es de \$173 mensuales determinados al inicio del contrato.
- i. Bases en virtud de las cuales el Gobierno del Distrito Federal a través de la Secretaria-

ría de Medio Ambiente otorga el uso, goce y aprovechamiento temporal a título oneroso del Restaurante Meridiam Chapultepec, con vigencia al 31 de julio de 2012. La contraprestación es de \$235 mensuales más gastos de estacionamiento por un importe de \$28 mensuales, determinados al inicio del contrato.

- j. Los gastos por los conceptos anteriores descritos, ascendieron a \$211,924 en 2010 y \$200,290 en 2009. Bases en virtud de las cuales el Gobierno del Distrito Federal a través de la Secretaría de Medio Ambiente otorga el uso, goce y aprovechamiento temporal a título oneroso del Restaurante Café del Bosque, con vigencia al 30 de junio de 2011. El importe de la contraprestación es de \$334 mensuales más gastos de estacionamiento por un importe de \$61 mensuales, determinados al inicio del contrato.

18. CONTINGENCIAS

- a. Por las operaciones realizadas con partes relacionadas, podrían surgir diferencias de impuestos si la autoridad fiscal al revisar dichas operaciones, considera que los precios y montos utilizados por la Compañía no son equiparables a los que se utilizan con o entre partes independientes en operaciones comparables. A la fecha de emisión de los estados financieros, la Compañía está en proceso de obtener un estudio económico de precios de transferencia para las transacciones antes señaladas.
- b. La Compañía al igual que sus activos no están sujetos a acción alguna de tipo legal que no sean los de rutina y propios de su actividad.

19. INFORMACIÓN POR SEGMENTOS

La Compañía opera dos segmentos de negocios; el de restaurantes y el de arrendamiento de inmuebles. Sin embargo, no se muestra información financiera separada por segmentos, ya que el de arrendamiento de inmuebles representa menos del 10% de los ingresos y de los activos a nivel consolidado, en cada uno de los ejercicios que se presentan.

La Compañía opera solamente en un segmento geográfico, ya que sus restaurantes e inmuebles se encuentran en la República Mexicana.

20. NUEVOS PRONUNCIAMIENTOS CONTABLES

Con el objetivo de converger la normatividad mexicana con la normatividad internacional, durante 2010 el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera promulgó las siguientes NIF, Interpretaciones a las Normas de Información Financiera (INIF) y mejoras a las NIF, que entran en vigor, como sigue:

- a. Para ejercicios que inicien a partir del 1 de enero de 2011:
 - B-5, Información financiera por segmentos
 - B-9, Información financiera a fechas intermedias
 - C-4, Inventarios
 - C-5, Pagos anticipados y otros activos
 - C-6, Propiedades, planta y equipo (ciertos párrafos entran en vigor a partir de 2012)
 - C-18, Obligaciones asociadas con el retiro de propiedades, planta y equipo

Mejoras a las Normas de Información Financiera 2011.

Algunos de los principales cambios que establecen estas normas, son:

La NIF B-5, Información financiera por segmentos.- Establece el enfoque gerencial para revelar la información financiera por segmentos a diferencia del Boletín B-5 que, aunque manejaba un enfoque gerencial, requería que la información a revelar se clasificara por segmentos económicos, áreas geográficas o por grupos homogéneos de clientes; no requiere que las áreas del negocio estén sujetas a riesgos distintos entre sí para separarlas; permite catalogar como segmento a las áreas en etapa preoperativa; requiere revelar por separado los ingresos por intereses, gastos por intereses y pasivos; y revelar información de la entidad en su conjunto sobre productos, servicios, áreas geográficas y principales clientes y proveedores. Al igual que el Boletín anterior, esta norma sólo es obligatoria para empresas públicas o que estén en proceso de convertirse en públicas.

La NIF B-9, Información financiera a fechas intermedias.- A diferencia del Boletín B-9, requiere la presentación en forma condensada del estado de variaciones en el capital contable y del estado de flujos de efectivo como parte de la información financiera a fechas intermedias y, para efectos comparativos, requiere que la información presentada al cierre de un periodo intermedio se presente con la información al cierre de un periodo intermedio equivalente al del año inmediato anterior y, en el caso del balan-

ce general, requiere presentar el del cierre anual inmediato anterior.

La NIF C-4, Inventarios.- Elimina el costeo directo como un sistema de valuación y el método de valuación de últimas entradas primeras salidas; establece que la modificación relativa al costo de adquisición de inventarios sobre la base del costo o valor de mercado, el que sea menor, sólo debe hacerse sobre la base del valor neto de realización; establece normas de valuación para inventarios de prestadores de servicios; aclara que, en los casos de adquisiciones de inventarios mediante pagos a plazos, la diferencia entre el precio de compra bajo condiciones normales de crédito y el importe pagado debe reconocerse como costo financiero durante el periodo de financiamiento; permite que, en ciertas circunstancias, las estimaciones por pérdidas por deterioro de inventarios que se hayan reconocido en un periodo anterior, se disminuyan o cancelen contra los resultados del periodo en que tengan modificaciones; requiere revelar el importe de inventarios reconocido en resultados durante el periodo, cuando en el costo de ventas se incluyen otros elementos o cuando una parte del costo de ventas se incluye como parte de las operaciones discontinuadas o cuando el estado de resultados se presenta clasificado conforme a la naturaleza de los rubros que lo integran y no se presenta un rubro de costos de ventas sino que los elementos que integran a éste se presentan en diferentes rubros; requiere revelar el importe de cualquier pérdida por deterioro de inventarios reconocido como costo en el periodo; requiere que un cambio de método de asignación de costo

se trate como un cambio contable y requiere reconocer como inventarios los anticipos a proveedores a partir del momento en que los riesgos y beneficios del bien se transfieren a la Compañía.

La NIF C-5, Pagos anticipados.- Establece como una característica básica de los pagos anticipados el que éstos no le transfieren aún a la Compañía los riesgos y beneficios inherentes a los bienes y servicios que está por adquirir o recibir; por lo tanto, esta norma requiere que los anticipos para la compra de inventarios o propiedades, planta y equipo, entre otros, se presenten en el rubro de pagos anticipados y no en los rubros de inventarios o propiedades, planta y equipo, respectivamente; requiere que los pagos anticipados se reconozcan como pérdida por deterioro cuando pierdan su capacidad para generar beneficios económicos futuros y requiere que los pagos anticipados relacionados con la adquisición de bienes se presenten, en el balance general, en atención a la clasificación de la partida de destino, en el circulante o en el no circulante.

La NIF C-6, Propiedades, planta y equipo.- Incluye como parte de su alcance a las propiedades, planta y equipo utilizados para desarrollar o mantener activos biológicos y de industrias extractivas; incorpora el tratamiento del intercambio de activos en atención a la sustancia económica; incluye las bases para determinar el valor residual de un componente, considerando montos actuales que se podrían obtener por la disposición del mismo, como si estuviera en la fase final de su vida útil; elimina la regla de asignar un valor determinado con avalúo a las propie-

dades, planta y equipo adquiridas sin costo alguno o a un costo que es inadecuado para expresar su significado económico; establece la obligación de depreciar componentes que sean representativos de una partida de propiedades, planta y equipo, independientemente de depreciar el resto de la partida como si fuera un solo componente y, establece la regla de continuar depreciando un componente cuando no se esté utilizando, salvo que se utilicen métodos de depreciación en función a la actividad.

La NIF C-18, Obligaciones asociadas con el retiro de propiedades, planta y equipo.- Establece las normas particulares para el reconocimiento inicial y posterior de las provisiones relativas a las obligaciones asociadas con el retiro de componentes de propiedades, planta y equipo; consecuentemente, se elimina la aplicación supletoria de IFRIC 1, Cambios en pasivos existentes por retiro de servicio, restauración y similares.

Mejoras a las NIF 2011.- Las principales mejoras que generan cambios contables que deben reconocerse en ejercicios que inicien a partir 1 de enero de 2011, son:

NIF B-1, Cambios contables y correcciones de errores.- Requiere que en el caso de que la entidad haya aplicado un cambio contable o corregido un error, presente un estado de posición financiera al inicio del periodo más antiguo por el que se presente información financiera comparativa con la del periodo actual ajustado con la aplicación retrospectiva. Asimismo, requiere que dentro del estado de variaciones en el capital contable, la entidad muestre por cada rubro del capital contable:

- a. Los saldos iniciales previamente informados
- b. Los efectos de la aplicación retrospectiva por cada partida afectada en el capital contable, segregando los efectos de los cambios contables y los de correcciones de errores;
- c. Los saldos iniciales ajustados retrospectivamente.

NIF B-2, Estado de flujos de efectivo.- Se elimina la obligación de presentar el rubro de efectivo excedente para aplicar en actividades de financiamiento o, efectivo a obtener de actividades de financiamiento, dejando dicha presentación a nivel de recomendación.

Boletín C-3, Cuentas por cobrar.- Se incluyen normas para el reconocimiento de ingresos por intereses de las cuentas por cobrar y aclara que no es permitido reconocer ingresos por intereses devengados derivados de cuentas por cobrar consideradas como de difícil recuperación.

NIF C-10, Instrumentos financieros derivados y operaciones de cobertura.- Se eliminan los casos específicos respecto de cuándo se excluye un componente del instrumento financiero derivado en la determinación de la efectividad de la cobertura y establece que en el caso de opciones y en instrumentos del tipo forward sobre divisas, se permite excluir ciertos componentes de la valuación para fines de evaluación y medición en la eficacia, que se traducen en reconocimiento, presentación y revelación pertinente en los siguientes casos: a) al valor los instrumentos financieros derivados del tipo opciones o combinación de éstas, se permite separar

aquellos cambios en su valor razonable atribuibles a cambios en el valor intrínseco de la(s) misma(s), con respecto a los cambios atribuibles a su valor extrínseco y designar como efectos eficaces de cobertura sólo el cambio atribuible al valor intrínseco de la misma, excluyendo el componente extrínseco; y b) al valor los forwards o contratos adelantados sobre paridad entre divisas, se permite separar del cambio en su valor razonable, el elemento atribuible al diferencial entre las tasas de interés de las divisas involucradas a ser intercambiadas con respecto a los cambios atribuibles al componente en cambios en el precio de contado o spot entre las divisas involucradas y establece que el efecto atribuible al componente excluido en la cobertura de flujos de efectivo se debe reconocer directamente en los resultados del periodo; se limita la contabilidad de coberturas cuando la transacción se lleva a cabo con partes relacionadas cuando las monedas funcionales de las partes relacionadas son diferentes entre sí; se requiere que cuando la posición cubierta es la porción de un portafolio de activos financieros o de pasivos financieros, el efecto del riesgo cubierto correspondiente a movimientos en la tasa de interés de la porción de dicho portafolio se presente como una cuenta complementaria de la posición primaria, en un renglón por separado; se establece que las cuentas de aportaciones o margen recibidas asociadas con transacciones con fines de negociación o cobertura con instrumentos financieros derivados deben presentarse como un pasivo financiero por separado del rubro de instrumentos financieros si se recibe efectivo o valores realizables y que sólo se revelen a su valor razonable si se reciben valores en

depósito o garantías financieras permisibles que no pasen a ser propiedad de la entidad; se indica que una proporción del monto total del instrumento de cobertura, tal como un porcentaje de su monto nominal, puede ser designada como el instrumento de cobertura en una relación de cobertura, sin embargo, una relación de cobertura no puede ser designada sólo por una porción del plazo en que el instrumento que se pretende utilizar como cobertura está vigente.

NIF C-13, Partes relacionadas.- Precisa la definición de familiar cercano como una parte relacionada para considerar a todas las personas que califican como partes relacionadas o bien, para no incluir a aquéllas que en realidad, a pesar del parentesco, no lo son.

Boletín D-5, Arrendamientos.- Se elimina la obligación de determinar la tasa de interés incremental cuando la tasa implícita es demasiado baja, consecuentemente, se establece que la tasa de descuento que debe utilizar el arrendador para determinar el valor presente debe ser la tasa de interés implícita en el contrato de arrendamiento; se elimina la obligación de utilizar la tasa de interés más baja entre la tasa de interés incremental y la tasa de interés implícita en el contrato de arrendamiento para la determinación del valor presente de los pagos mínimos del arrendamiento capitalizable por parte del arrendatario y se requiere que se utilice la tasa de interés implícita en el contrato siempre que sea práctico determinarla, también se establece que de lo contrario, debe utilizarse la tasa de interés incremental; se requiere que tanto el arrendador como el arrendatario revelen información más completa sobre sus

operaciones de arrendamiento; se requiere que el resultado en la venta y arrendamiento capitalizable en vía de regreso, se difiera y amortice en el plazo del contrato y no en proporción a la depreciación del activo arrendado; se establece que la utilidad o pérdida en la venta y arrendamiento operativo en vía de regreso se reconozca en resultados en el momento de la venta, siempre y cuando la operación se establezca a valor razonable, aclarando que en caso de que el precio de venta sea inferior, el resultado debe reconocerse inmediatamente en resultados, excepto si la pérdida se compensa con pagos futuros que estén por debajo del precio del mercado, en cuyo caso debe diferirse y amortizarse en el plazo del contrato y, si el precio de venta es superior, dicho exceso debe diferirse y amortizarse en el plazo del contrato.

Adicionalmente las Mejoras a las NIF 2011 incluyen modificaciones que no generan cambios contables; consecuentemente, no establecen fecha de entrada en vigor. Algunos cambios importantes a considerar son:

1. En la NIF D-4, Impuestos a la utilidad se establece que para el cálculo del impuesto diferido se considera válido utilizar las leyes fiscales y tasas de impuesto que estén sustancialmente promulgadas, entendiéndose que una ley esta sustancialmente promulgada a la fecha de cierre de los estados financieros, cuando a dicha fecha está aprobada y es promulgada a más tardar a la fecha de emisión de los estados financieros.
2. En el Boletín D-5, Arrendamientos se amplían los indicadores del arrendamiento capitalizable, principalmente se adicionan los siguientes:

- a. Los activos arrendados son de una naturaleza tan especializada que sólo el arrendatario tiene la posibilidad de usarlos sin realizar en ellos modificaciones importantes;
 - b. El arrendatario puede cancelar el contrato de arrendamiento y las pérdidas sufridas por el arrendador a causa de tal cancelación serán asumidas por el arrendatario;
 - c. Las pérdidas o ganancias derivadas de las fluctuaciones en el valor razonable del valor residual del activo recaen sobre el arrendatario (por ejemplo, en la forma de un reembolso o descuento de las rentas por importe similar al valor de venta del activo al final del contrato); y
 - d. El arrendatario tiene la posibilidad de prorrogar el arrendamiento durante un segundo periodo, con pagos por arrendamiento que son sustancialmente inferiores a los de mercado.
- b. Para ejercicios que inicien a partir del 1 de enero de 2012:

Las disposiciones de la NIF C-6, Propiedades, planta y equipo que generan cambios provenientes de la segregación en sus partes componentes de partidas de propiedades, planta y equipo que tengan una vida útil distinta entran en vigor a partir de 1 de enero de 2012.

A la fecha de emisión de estos estados financieros, la Compañía está en proceso de determinar los efectos de estas nuevas normas en su información financiera.

21. NORMAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA INTERNACIONALES

En enero de 2009 la Comisión Nacional Bancaria y de Valores publicó las modificaciones a la Circular Única de Emisoras para incorporar la obligatoriedad de presentar estados financieros preparados con base en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) a partir de 2012, permitiendo su adopción anticipada. La Compañía definió que adoptará las NIIF a partir del 1 de enero de 2012 y a la fecha de emisión de este informe está en proceso de evaluar el impacto que dicha adopción tendrá en los principales rubros de sus estados financieros.

22. AUTORIZACIÓN DE LA EMISIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros consolidados fueron autorizados para su emisión el 9 de abril de 2011 por el C.P. Sergio Cancino Rodríguez, Vicepresidente de Finanzas de la Compañía y están sujetos a la aprobación de la asamblea ordinaria de accionistas de la Compañía, quien puede decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles.



www.cmr.ws

CMR