

Mensaje del Presidente Ejecutivo

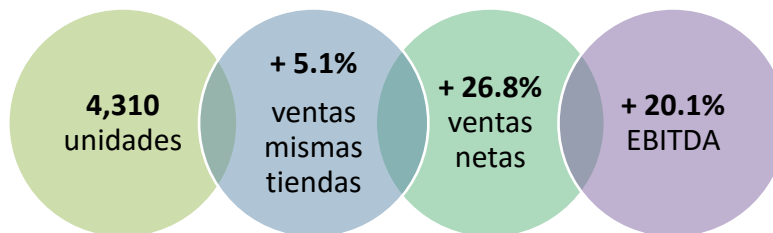
Estimados accionistas y colaboradores:

Año tras año, nuestra compañía alcanza a cada vez más clientes y reúne sus marcas con un claro objetivo: “Encender el espíritu de la gente”. Es un placer para mí dirigirme a ustedes para compartir los principales logros y retos de Alsea durante este periodo y presentarles nuestro Informe Anual 2019.

Durante este año logramos llevar a cabo varias iniciativas estratégicas: poner la sustentabilidad en el centro de nuestros objetivos, potenciar el atractivo de nuestras marcas para los clientes a través de la innovación, integrar los nuevos negocios en Europa al resto de Alsea, tener acceso a nuevas tecnologías relevantes al sector y reducir nuestro apalancamiento financiero.

A lo largo del año continuamos consolidando nuestro liderazgo como operador de restaurantes en América Latina y España logrando un crecimiento sostenido en los países en los que tenemos operaciones. Al cierre del año —y con un total de 4,310 unidades (3,419 corporativas y 891 subfranquicias y/o sublicenciarios)— registramos un crecimiento del 16% respecto a 2018 e hicimos 10% más aperturas de las presupuestadas para el año.

Asimismo, obtuvimos resultados financieros favorables, las ventas aumentaron 26.8%, el cual hubiera sido 35.9% excluyendo el efecto de



la devaluación de las monedas, las ventas mismas tiendas 5.1% y el EBITDA 20.1%.

En México, y siguiendo nuestro enfoque de rentabilidad, abrimos 115 nuevas unidades (63 corporativas y 52 subfranquicias) y desincorporamos 310 (principalmente las 234 subfranquicias de Burger King México), para cerrar el año con un total de 2,272 (1,916 corporativas y 356 subfranquicias). Nuestras ventas nacionales crecieron 6.9% y las ventas mismas tiendas 3.4%, principalmente impulsadas por el sólido desempeño de Burger King, Starbucks y Vips. El margen EBITDA ajustado alcanzó un 23.5% frente al 23.2% registrado el año anterior.

En Europa, concluimos el año con 1,398 unidades (888 corporativas y 510 subfranquicias); abrimos 109 nuevos restaurantes (55 corporativas y 54 subfranquicias) y desincorporamos 53. Gracias a nuestra eficiencia operativa y a la materialización de sinergias por 9 millones de euros —a partir de nuestras adquisiciones recientes— las ventas en este segmento

crecieron 115.0% y las ventas mismas tiendas 2.0%, mientras que el margen EBITDA ajustado alcanzó un 17.7% frente al 19.4% obtenido en 2018.

No fue el mismo caso para Sudamérica, donde las ventas y márgenes al cierre de 2019 se vieron afectados de manera negativa debido al estallido social en Chile —que provocó el cierre de unidades durante algunas semanas— y a la inestabilidad de la economía argentina. Las ventas totales de la región disminuyeron 9.8%, las ventas mismas tiendas aumentaron 14.6% y el EBITDA ajustado disminuyó 10.0%; sin embargo, las operaciones en Colombia contrarrestaron positivamente esta situación gracias al óptimo desempeño de Archie's y Domino's Pizza.

Adicionalmente, y en línea con nuestro propósito de mejorar los flujos y retornos sobre el capital, realizamos la venta de varios activos y desincorporamos operaciones como P.F. Chang's en Argentina y Brasil, Burger King en Colombia, LAVACA en España y California Pizza Kitchen en México.

Alsea tiene un fuerte compromiso con la sustentabilidad y busca enfocarse cada vez más en sus pilares (ESG), por lo que este año las Cuatro Comisiones del modelo de sustentabilidad fueron un tema central en nuestra cultura corporativa. A través de la comisión de Medio Ambiente, actuamos ante la amenaza del cambio climático mediante la compra de energía limpia en 54% de nuestras unidades, con lo cual evitamos la emisión de aproximadamente 51,000 toneladas de CO₂, esto equivale a 850,000 árboles plantados en el año.

Para Alsea, el desarrollo y bienestar de sus colaboradores es fundamental, por ello, la comisión de Calidad de Vida implementó diversos proyectos de seguridad, diversidad e inclusión, educación y balance de vida. Un ejemplo de esto fue el rediseño de la estrategia del programa ABC Alsea —que brinda a nuestros colaboradores la oportunidad de continuar con su formación profesional— aumentando su presupuesto a 2.5 millones de pesos con la finalidad de otorgar el mayor número de becas posible: 100% de las 315 solicitudes a nivel secundaria y preparatoria y 58 becas a nivel licenciatura. Cabe destacar que este año fuimos reconocidos por LinkedIn como la 4ª compañía donde los mexicanos quieren trabajar.

Asimismo, y con el fin de seguir mejorando la eficiencia y la calidad del servicio, continuamos impulsando la iniciativa “Gerente Dueño” para reconocer el trabajo de los colaboradores e incentivar la lealtad y compromiso con la filosofía de la compañía. En este año, el 10% de los gerentes elegibles a este programa lograron obtener la compensación adicional asociada a esta iniciativa.

El Consumo Responsable es uno de los pilares de nuestra operación, por ello, el 100% de nuestros menús en México incluyen información nutricional y todas nuestras marcas cuentan con un plan de salud y bienestar para los clientes.

De igual manera, desarrollamos estrategias con proveedores locales para promover el consumo nacional y apoyar el emprendimiento mexicano, como fue el caso de caficultores, además de promover el desarrollo de las comunidades productoras locales.

En materia de impacto social, la comisión de Vinculación con la Comunidad —a través de Fundación Alsea— implementó varios programas de alimentación, desarrollo comunitario, educación, entre otros, beneficiando a más de 159 mil personas través del programa “Va por mi cuenta”. Asimismo, nuestros comedores sirvieron más de un millón de comidas nutritivas, beneficiando a 36,549 familias.

En este mismo rubro, logramos recaudar más de 176 toneladas de alimento para donaciones y 33.6 millones de pesos provenientes de campañas con clientes, colaboradores y de los productos con causa de nuestros establecimientos participantes, es decir, 13.5% por arriba de la meta establecida.

Alsea genera más de 80 mil empleos en todos los países en los que tenemos presencia y el 50% de estos corresponden a mujeres. Reconocemos la importante contribución de nuestro talento femenino y estamos conscientes de la grave crisis de violencia de género que se vive en México, por ello, este año se ha decidido donar el equivalente de un día de sueldo de toda nuestra fuerza laboral femenina a asociaciones dedicadas a apoyar a mujeres víctimas de violencia. De acuerdo con nuestros valores, continuaremos promoviendo un ambiente de equidad, inclusión y respeto entre todos nuestros colaboradores y clientes.

Por otro lado, las oportunidades y mercados que brindan los avances tecnológicos en la industria restaurantera se han convertido en una prioridad a nivel corporativo. Nuestro objetivo es posicionar todo el potencial de Alsea en un entorno virtual para proporcionar el mejor servicio y oferta de productos. En línea con este propósito, al cierre de 2019 la información sobre menús, promociones y recomendaciones ya se encuentra disponible de manera digital en las plataformas de todas nuestras marcas.

En cuanto a *Delivery*, estamos trabajando en un ecosistema digital para brindar al cliente una experiencia personalizada. En 2019 incrementamos 95% las tiendas que tienen reparto con agregadores. Con respecto a nuestro programa Wow Rewards, este contó con más de 380 mil miembros activos al cierre del año.

Para 2020, nuestro objetivo es seguir avanzando en la incorporación de diferentes métodos de pago a través de aplicaciones, así como en la recopilación y análisis de comentarios y sugerencias de nuestros clientes para optimizar el servicio y la comunicación a través de los canales digitales

Mantenemos el compromiso de continuar creciendo de manera rentable, disciplinada y sustentable, ofreciendo rendimientos atractivos para nuestros accionistas a través de una operación eficiente y enfocada al 100% en el cliente. Nuestra visión es hacer de Alsea México la mejor compañía de restaurantes del país, brindar la mejor experiencia laboral a

nuestros colaboradores, apoyar y retribuir a las comunidades en las que tenemos presencia, atender a los clientes como invitados en nuestra casa y cuidar del entorno en el que vivimos.

Reiteramos nuestro compromiso con la creación de valor sustentable y vemos 2020 con optimismo, pues estamos satisfechos con nuestra presencia en México, Sudamérica y Europa, donde la mayoría de nuestras marcas clave están posicionadas en primer o segundo lugar de su segmento. A nuestros colaboradores y accionistas, mi más profundo agradecimiento por la confianza depositada en esta compañía. Continuaremos trabajando con la pasión que nos caracteriza para seguir creando las mejores experiencias.

Alberto Torrado Martínez

Presidente Ejecutivo de Alsea

Abril 2020