

MENSAJE DEL PRESIDENTE EJECUTIVO

[102-14, 102-50]



Queridos amigos, colaboradores y accionistas

Con mucho gusto les presento nuestro informe anual 2018, un año de grandes retos y mejores oportunidades para Alsea. Hoy, conectamos con más clientes, nuevas marcas y nuevos mercados con un claro objetivo: “Encender el espíritu de la gente”.

2018 fue un año de crecimiento para Alsea: por un lado, continuamos consolidando nuestro liderazgo como operador de restaurantes líder en América Latina, a través de nuestro modelo de negocio y por otro lado, acorde con nuestra estrategia de crecimiento, el 27 de diciembre concluimos satisfactoriamente la adquisición de Grupo Vips en España y Portugal con 454 tiendas totales, de las cuales 362 son corporativas y 92 subfranquicias, de igual forma, obtuvimos los derechos de operación de Starbucks Francia y Benelux cuya adquisición concluimos a principios de 2019, incluyendo 285 tiendas totales, 82 corporativas y 203 subfranquicias.

Al cierre del año 2018 contábamos con 3,688 unidades totales, de las cuales 2,947 son corporativas y 741 subfranquicias, (excluyendo la adquisición de Grupo Vips en España y Portugal y la de Starbucks en Francia y Benelux); lo que representa un crecimiento orgánico de 7.3% en comparación con 2017. Durante el año, obtuvimos un incremento en ventas netas de 6.6% alcanzando \$46,157 millones de pesos, 4.9% en Ventas Mismas Tiendas, 8.7% en EBITDA para llegar a 6,368 millones de pesos y 46.3% en Utilidad Neta con \$1,192 millones de pesos, cifras que excluyen el beneficio por la venta de la participación minoritaria de Grupo Axo en 2017 y la reexpresión por hiperinflación en Argentina.

Para mejorar la operación y dirección del negocio por medio de una estructura organizacional efectiva y cercana a la operación, donde las decisiones sean tomadas de una manera más ágil y enfocadas directamente a la satisfacción

de nuestros clientes, hemos realizado cambios a nuestra estructura organizacional, quedando de la siguiente manera: Federico Tejado quien operaba Alsea Internacional ahora estará a cargo de las operaciones de Alsea Europa desde Madrid, integrando al equipo de Alsea Zena, Grupo Vips, Starbucks Francia y Benelux, asegurando la integración, cultura y sinergias en estas unidades de negocio. Gerardo Rojas continuará atendiendo las operaciones en México, mientras que Armando Torrado, quien lideraba la Dirección de Desarrollo Inmobiliario ahora estará al frente de las operaciones de Alsea Sudamérica y yo, fungiré como Presidente Ejecutivo de la Compañía.

Esta reorganización obedece al compromiso de cumplir con los objetivos de negocio establecidos en nuestro plan estratégico, generando independencia de mercados y marcas para que las decisiones sean más rápidas y cercanas al cliente, es importante resaltar que este equipo directivo en conjunto cuenta con más de 100 años de experiencia en la Compañía y, por ende, en la industria.

Convencidos de que el crecimiento de la Compañía sólo es posible gracias a la pasión y el compromiso de los más de 85,000 mil colaboradores que conforman la familia Alsea, este año lanzamos “La voz del gerente”, un programa para estar más cerca de los gerentes de nuestros restaurantes, a través del cual, se identificaron oportunidades para apoyar a nuestros operadores en materia de cobertura de plantillas, mantenimiento, sistemas y entrega de producto. Por otro lado, invertimos más de \$21 millones de pesos en mejorar las prestaciones y brindar salarios competitivos a nuestros equipos gerenciales y operativos.

Como parte de nuestra filosofía de brindar oportunidades de crecimiento a nuestra mejor gente, continuamos ofreciendo alternativas de desarrollo que favorezcan el liderazgo y reconocimiento para nuestros equipos de alto desempeño.

Un ejemplo de esto es que, del total de vacantes en nuestro Centro de Soporte, el 47% fueron cubiertas con talento interno, mientras que en la operación logramos promover a casi 10,000 colaboradores durante 2018. Entre los programas de desarrollo que más nos enorgullecen destaca el de “Distrital Coach”, dirigido a mejorar la calidad del liderazgo de nuestros mandos medios en operaciones, donde los gerentes distritales enseñan, acompañan, retan y guían a su gente, asegurando el éxito de sus gerentes de tienda. Este año, logramos que el 91% de gerentes distritales se certificaran en México y continuaremos extendiendo el programa al resto de nuestras operaciones.

Estos esfuerzos nos permitieron tener avances significativos en materia de retención del talento a nivel global y en el grado de conexión emocional que tenemos con nuestra gente. A través de nuestra medición de clima laboral “ECO 2018”, observamos una mejora significativa en la evaluación, al pasar de 3.92 a 4.07 con base en un puntaje máximo de 5 puntos, lo que demuestra que nuestra gente tiene un gran compromiso con la organización. Con respecto a los indicadores de rotación de personal, en los últimos 4 años hemos conseguido una mejora de 26.6 puntos porcentuales promedio en México, Argentina, Chile y Colombia.

Seguiremos trabajando para incorporar a especialistas en el sector, así como a personas con experiencia en los mercados internacionales, desarrollo tecnológico, estrategias de mercado y otras áreas que favorezcan el progreso y conexión de la Compañía con sus distintos grupos de interés, así mismo continuaremos trabajando de la mano de la tecnología para conocer mejor las preferencias de nuestros clientes y ofrecerles la mejor experiencia en nuestros establecimientos.

De igual manera, durante 2018 reiteramos nuestro compromiso con la sustentabilidad, impulsando los cuatro pilares que integran nuestro modelo en todas las marcas y

países donde operamos: en calidad de vida, continuamos con iniciativas que benefician a nuestros colaboradores, como políticas de apoyo de transporte para nuestro equipo en la operación, campañas de salud, becas, entrega de kits escolares, talleres de bienestar, diversidad e inclusión, educación e integración de trabajo y vida personal. Continuamos con nuestro compromiso de impulsar un consumo responsable integrando leyendas en nuestros menús que ofrecen alternativas de consumo a nuestros clientes, adicionalmente, hemos integrado en los menús de cada una de nuestras marcas el contenido calórico de los platillos para que puedan tomar la decisión de consumo que prefieran en función de su estilo de vida. Por otro lado, Alsea es miembro de MOVISA (Movimiento por una Vida Saludable), organización enfocada en apoyar y respaldar la implementación de proyectos de educación nutrimental y promoción de deporte en niños de 6 a 12 años.

En materia de medio ambiente, continuamos trabajando en iniciativas concretas para mitigar el cambio climático, durante 2018 logramos reducir la emisión de 22,875 toneladas de CO₂ a la atmósfera como resultado del proyecto de compra de energía limpia, evitamos contaminar los mantos acuíferos recolectando 919,292 litros de aceite usados en la operación de nuestras marcas, reciclamos 2,066 toneladas de residuos en el Centro de Operaciones y tratamos más de 28,000 m³ de agua.

En cuanto al desarrollo de la comunidad, mantenemos nuestra labor de combatir la pobreza alimentaria infantil, a través del Movimiento “Va por mi Cuenta”, una de las iniciativas que más nos ha brindado satisfacción, tras su implementación desde hace más de seis años. En 2018 superamos la meta de

recaudación consiguiendo más de 26 millones de pesos con tres iniciativas: producto con causa en cada una de nuestras marcas, aportación directa de nuestros colaboradores y recaudación con nuestros clientes. Asimismo, incrementamos a once el número de comedores infantiles, con un nuevo comedor en Ixtapaluca, Estado de México, bajo un nuevo modelo de operación, el de comedor escolar, el cual tendrá un mayor impacto a menor costo. Anualmente, beneficiamos a 4,240 niños, servimos más de 552 mil comidas al año y brindamos 7,730 horas de voluntariado en diversas actividades.

Nuestros esfuerzos en esta materia se ven reflejados con la obtención de algunos reconocimientos y distinciones, entre las que destacan, nuestro ingreso por primera vez en el índice regional del Dow Jones Sustainability Index (DJSI) para el mercado MILA (Mercado Integrado Latinoamericano), la obtención por séptimo año consecutivo del distintivo de Empresa Socialmente Responsable del Centro Mexicano para la Filantropía y la permanencia desde el 2011, en el IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores. De igual manera, ratificamos nuestro compromiso con las futuras generaciones mediante la adhesión a los Principios del Pacto Mundial y los Objetivos para el Desarrollo Sostenible ODS de las Naciones Unidas.

Por otro lado, para mejorar nuestro enfoque en el servicio a nuestros gerentes de las tiendas, seguiremos trabajando en fortalecer eficiencias y sinergias en el COA, en donde hemos logrado durante el último trimestre del año, contar con niveles óptimos en nuestras métricas de abastecimiento a tiendas, así como reducir la rotación de personal y en toda nuestra cadena de suministro a nivel global.

De cara al futuro, reiteramos nuestro compromiso para alcanzar con éxito nuestros objetivos:

- Una operación ágil y rentable enfocada en elevar las ventas mismas tiendas e incrementar márgenes operativos
- Lograr una mayor generación de flujo para reducir nuestro nivel de apalancamiento
- Maximizar eficiencias y sinergias en toda nuestra operación
- Priorizar la asignación de recursos en nuestros negocios más rentables
- Desarrollo de talento operativo y administrativo y,
- Continuar con nuestro programa Gerente-Dueño

Agradezco profundamente a todos nuestros colaboradores, socios, inversionistas y miembros del Consejo de Administración por su activa participación para hacer de Alsea una empresa líder que llega cada vez más lejos y logra conectar a nuevos clientes y nuevos mercados con las marcas líderes de restaurantes del mundo.

El crecimiento involucra retos y oportunidades, debemos enfocarnos en nuestras fortalezas, en nuestro dinamismo que se traduce en capacidad de adaptación y en el talento de todos los que formamos parte de la familia Alsea. ¡Sigamos trabajando con la pasión que nos caracteriza por seguir creando en cada experiencia en nuestros restaurantes... un momento inolvidable!



Alberto Torrado Martínez
Presidente Ejecutivo de Alsea
Abril 2019

