

INFORME DE RESPONSABILIDAD SOCIAL 2016

# TIERRA DE OPORTUNIDADES

*para cultivar historias*







## CONTENIDO

- 2 *La cosecha del año.* PRINCIPALES CIFRAS
- 6 *Arando juntos la tierra.* DECLARACIÓN DEL PRESIDENTE EJECUTIVO
- 10 *Sembrando en tierra fértil.* ACERCA DE CMR
- 16 *Plantamos las mejores semillas.* SUSTENTABILIDAD Y GRUPOS DE INTERÉS
- 24 *Abonamos la tierra.* SUSTENTAR
- 30 *Regamos nuestra siembra.* CUIDAR
- 42 *Cuidamos nuestro huerto.* REDUCIR
- 46 *Frutos que se comparten.* FUNDACIÓN CMR
- 50 *Recolectamos los frutos del éxito.* DESEMPEÑO ECONÓMICO
- 54 *Raíces fuertes.* GOBIERNO CORPORATIVO
- 60 *Nuestra cosecha.* ACERCA DE ESTE INFORME
- 66 *Los frutos de las semillas que se dispersan.* ANEXOS





# LA COSECHA DEL AÑO

*Los nobles frutos de la tierra*

PRINCIPALES CIFRAS



## PRINCIPALES CIFRAS

(102-7)

**5,572**   
COLABORADORES\*

**17**   
MARCAS

**\$2,676.1**  
MILLONES DE PESOS  
*de ingresos*

**134**   
UNIDADES OPERADAS

**23**   
ESTADOS CON PRESENCIA

**\$285.4**  
MILLONES DE PESOS  
*de inversión*

**11**   
APERTURAS EN 2016

**13,613,851**   
COMENSALES

**\$3.2**  
MILLONES DE PESOS  
*destinados a los programas  
de responsabilidad social y  
a Fundación CMR*

LANZAMIENTO DE  **LONGHORN**  
STEAKHOUSE

\* Personal activo a 31 de diciembre.







# ARANDO JUNTOS LA TIERRA

*Unidos para lograr una buena cosecha*

**DECLARACIÓN DEL  
PRESIDENTE EJECUTIVO**





## DECLARACIÓN DEL PRESIDENTE EJECUTIVO

(102-14, 102-15)

Desde nuestro origen, en CMR trabajamos en la **creación de valor en estrecho diálogo con nuestros grupos de interés**. Apegados a la pasión por la hospitalidad, buscamos entregar a los comensales la mejor experiencia, así como oportunidades de desarrollo para nuestros colaboradores. Asimismo, estamos siempre atentos a la evolución financiera de la compañía, a manera de generar retorno financiero para los accionistas y estabilidad para continuar siendo la elección de confianza de la población en México.

Nuestra estrategia está orientada a la consecución de **Resultados Clave**, con tres ejes que tienen la misma ponderación y trascendencia: **Rentabilidad, Comensales y Colaboradores**. Trabajamos conforme a una **Cultura Orientada a la Responsabilidad (COR)**, que estamos impulsando desde 2015, manifestada en nuestras **Creencias Culturales** y en cómo los colaboradores las ponen en práctica.

Entendemos la sustentabilidad como el objetivo que queremos alcanzar a través de la implementación de nuestro **Modelo de Responsabilidad Social**, en tres pilares: **Cuidar, Reducir y Sustentar**. Luego de tres años de trayectoria en su aplicación, con la participación del conjunto de la compañía en la implementación del Plan de Acción, es un orgullo poder echar la vista atrás y ver los avances conseguidos. Sin duda, el mayor legado es el compromiso instalado, resultado de las semillas plantadas este tiempo, una corriente viva de la que participan comensales y colaboradores.

Nuestras iniciativas de responsabilidad social son en su mayoría transversales a los pilares del Modelo y a las áreas de CMR, y se van desarrollando cada día gracias al esfuerzo de todos.

*“Siembra un acto y cosecharás un hábito. Siembra un hábito y cosecharás un carácter. Siembra un carácter y cosecharás un destino” (Charles Reade).*

**Un ejemplo de ello lo constituye Al Rescate**, nuestro programa de mayor crecimiento, con el que entregamos alimento mediante la donación de comida que no salió de las cocinas, en estricto apego a las condiciones de seguridad alimenticia. En 2016 conseguimos incrementar más del 50% el número de unidades que participaron, alcanzando los 12,356 kg, que permitieron beneficiar a 2,059 personas. A pesar de ser una iniciativa pionera, se ha consolidado rápidamente y ya es referencia en el sector de hospitalidad.

Buscamos también reducir la generación de residuos, habiendo lanzando una exitosa campaña de sensibilización para disminuir el uso de **popotes**, un grave problema en el país por el abuso en su consumo. La conexión y colaboración de los comensales es clave, detonando y fortaleciendo la sensibilidad por la protección del medio ambiente.

Son sólo la punta del iceberg, que se compone además de nuestros **avances en eficiencia operacional** y el **trabajo junto a nuestra cadena de valor**, conscientes de que el impacto de CMR se extiende a lo largo de los diferentes eslabones previos y posteriores a nuestra operación. Al respecto, incorporamos criterios de responsabilidad social en la evaluación de los proveedores, con quienes trabajamos de la mano para un aprovisionamiento responsable.

Buscamos aumentar nuestra eficiencia operacional mediante el fortalecimiento de nuestro centro logístico Cadena CMR, así como incrementando el portafolio de productos que elaboramos en nuestro comisariato “Con Sabor”, de un modo que beneficie a los equipos a cargo y a los comensales. En la búsqueda de generar nuevas experiencias para atender las diferentes necesidades y expectativas, lanzamos LongHorn Steakhouse en Monterrey. Con 13.6 millones de clientes en 2016, nuestra red de 134 unidades se extiende por México, ofreciendo calidad de producto y servicio.

Nuestra fuerza reside en un equipo comprometido, con 5,572 colaboradores a cierre de año, en el que promovemos el desarrollo de carrera, la salud y el bienestar. Desde CMR tenemos la oportunidad de hacer feliz a las personas a través de una experiencia gastronómica, gracias a nuestros colaboradores.

Entendemos que nuestro papel en la sociedad se completa con el apoyo social, presente desde nuestros orígenes como empresa familiar. A través del voluntariado y de Fundación CMR queremos contribuir a un mejor entorno y a una infancia sana, esto último con programas de nutrición.

CMR es una **tierra de oportunidades**, al igual que México, por el que apostamos de manera decidida con una inversión de \$285.4 millones de pesos, en un escenario económico complejo de aumento de la tasa de cambio, los tipos de interés y los movimientos en torno a la producción de destacados sectores económicos del país. Con unos ingresos de \$2,676.1 millones de pesos, distribuimos el valor económico generado entre nuestros grupos de interés, a través de los salarios, impuestos y otras partidas.

Para el próximo año estamos trabajando en la actualización de nuestro Modelo de Responsabilidad Social y el Plan de Acción, en un esfuerzo de mejora continua con el que buscamos seguir avanzando en la generación de valor compartido.

En CMR estamos orgullosos de nuestra cultura, de la compañía que construimos cada día y de los platillos que ofrecemos, por lo que les queremos invitar a conocer nuestro desempeño.

**Joaquín Vargas Mier y Terán**  
Presidente Ejecutivo



# SEMBRANDO EN TIERRA FÉRTIL

*Tierra fértil para seguir creciendo  
con principios, valores y una  
cultura organizacional única*

**ACERCA DE CMR**



*Caminamos de la semilla al fruto, en esta tierra de oportunidades que es México, para cosechar juntos.*

## ACERCA DE CMR

(102-2, 102-4, 102-6, 102-16)

En CMR tenemos vocación de servicio y desde nuestro origen hemos crecido apegados a la **pasión por la hospitalidad**. En torno a nuestra filosofía y valores creamos una **cultura organizacional** única, que vivimos en el presente y sustenta nuestro futuro.

### VISIÓN:

En restaurantes, traer a México lo mejor del mundo y compartir con el mundo lo mejor de México.

### ESTRATEGIA:

Crear los conceptos para atraer más comensales, desarrollando nuestro talento; buscando siempre la mayor rentabilidad del negocio.

### FILOSOFÍA:

En CMR tomamos decisiones con base en información concreta para generar las mejores experiencias a nuestros comensales.

Nuestra **estrategia** está orientada a la consecución de tres **Resultados Clave: Rentabilidad, Comensales y Colaboradores**, de igual importancia para el éxito de la compañía. Se materializa a través de la **Cultura Orientada a la Responsabilidad (COR)** que impulsamos entre los colaboradores, mediante la vivencia de nuestras **Creencias Culturales**:

- **Nos hacemos cargo:** Elijo hacerme responsable, actuar, impulsar y alcanzar los Resultados Clave.
- **La retro es la clave:** Me enriquezco al dar y recibir retroalimentación.
- **Sorprendemos a la realidad:** Uso mi creatividad e inteligencia para encontrar el camino ganador.

- **Unidos hacemos más:** Me comunico y supero los límites para lograr los Resultados Clave.
- **Construimos confianza:** Por mi transparencia confían en mí.

En 2016 finalizamos la cosecha de los resultados de nuestro **Plan Estratégico 2013-2016**, fortaleciendo nuestro posicionamiento como compañía de referencia en comida casual, y nos encontramos trabajando en la definición de la nueva hoja de ruta.



*\*Se puede consultar la presencia de las marcas en el territorio de la República Mexicana en el mapa interactivo: <http://www.cmr.mx/ubicaciones/>*

## NUESTRAS PRINCIPALES MARCAS\*



- Aguascalientes
- Baja California
- Baja California Sur
- Campeche
- Ciudad de México
- Chiapas
- Chihuahua
- Coahuila
- Estado de México
- Guanajuato
- Jalisco
- Michoacán
- Nayarit
- Nuevo León
- Querétaro
- Quintana Roo
- San Luis Potosí
- Sinaloa
- Sonora
- Tabasco
- Tamaulipas
- Veracruz
- Yucatán





## MARCAS PROPIAS

### WINGS

Marca pionera de CMR que ofrece, a través de cafeterías clásicas ubicadas en los principales aeropuertos del país y otras localizaciones estratégicas, un menú inspirado en platillos caseros. Con 1,166 colaboradores a tu servicio, te esperamos en el ambiente cálido y acogedor de nuestros 21 restaurantes.



Nuevo concepto con el que proponemos un servicio *express*, que permite al viajero elegir entre una variada oferta gastronómica preparada al momento con un toque casero y saludable, con la herencia de Wings Cafetería. Los 22 colaboradores de nuestros restaurantes te demostrarán que calidad y tiempo no están reñidos.



Nuestros 4 restaurantes y sus 146 colaboradores te proponen redescubrir la esencia de cada región mediante un recorrido culinario por la República Mexicana, en el cual se fusionan recetas tradicionales con innovadores platillos e ingredientes, en la atmósfera de los lugares típicos del centro de México.

## LA DESTILERIA

Concepto de cantina mexicana de imagen contemporánea, con tradicionales platillos ideales para compartir y el mejor trago, que puedes disfrutar rodeado de música y deportes. Tienes 5 sucursales para elegir, con 216 colaboradores a tu servicio.



Ícono de la Ciudad de México por su arquitectura y su ubicación en el Bosque de Chapultepec, ofrecemos alta cocina mexicana, en la cual se mezclan técnicas clásicas y contemporáneas, una amplia carta de vinos, servicio personalizado y presentación impecable. Nuestros 97 colaboradores buscan consentir a los paladares más exigentes.



Restaurante estilo bistró europeo, inspirado en un ambiente campestre, constituye una excelente opción en el Bosque de Chapultepec. Con una destacada carta, ofrecemos carnes, pescados y mariscos, y una galardonada selección de vinos. Desde los desayunos mexicanos hasta los brunch de los fines de semana, pasando por el lunch y la cena bistró, buscamos ofrecerte una experiencia acogedora y un servicio personalizado, con 39 colaboradores a tu servicio.

## MARCAS IMPORTADAS



Fundado en 1990 en Providence, Rhode Island, E.U., el restaurante ofrece en la Ciudad de México su experiencia en carne de res añejada en seco, así como lo mejor del mar, desde la langosta hasta el atún fresco, acompañando dichos platillos con una carta de más de 300 vinos. Con 80 colaboradores en nuestro restaurante, buscamos proporcionar una comida y un servicio que excedan tus expectativas, en un ambiente tipo club.



Inspirado en los puertos pesqueros de Maine y experto en comida del mar, nuestros 8 restaurantes te ofrecen desde langostas hasta platillos ideales para botanear, todos tropicalizados para agradar a los paladares mexicanos. En un ambiente casual y divertido, ideal para ver un buen partido en compañía de amigos, déjate consentir por nuestros 284 colaboradores.



A través de platillos clásicos y generosos como la lasaña y el Giro de Italia, vive la experiencia gastronómica de inspiración toscana, con la que queremos te sientas en una típica casa de la campiña italiana. Nuestros 725 colaboradores te reciben en 16 restaurantes donde reina la hospitalidad, permitiendo que descubras tu lado italiano.



Con especialidades como las hamburguesas Oldtimer, las Margaritas Presidente o el Molten de Chocolate, y nuestras televisiones que te transportaran a tu estadio preferido, somos el mejor lugar para una experiencia casual en México. Nuestros 63 restaurantes y 2,113 colaboradores te ofrecen un ambiente relajado, donde podrás compartir con amigos y familia.



Nacido en 1981 en Atlanta Georgia, EE.UU., abrimos nuestro primer restaurante en el Estado de Nuevo León en México en 2016. Con un equipo de 31 colaboradores a tu servicio, te ofrecemos nuestra mejor selección de carne para que disfrutes de los cortes tradicionales y experimentes nuevas propuestas.





# PLANTAMOS LAS MEJORES SEMILLAS

*Para garantizar un cultivo de  
calidad para todos*

SUSTENTABILIDAD Y GRUPOS DE INTERÉS





# SUSTENTABILIDAD Y GRUPOS DE INTERÉS

## RELACIONAMIENTO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

(102-21, 102-40, 102-42, 102-43, 102-44)

En CMR entendemos nuestra trayectoria como un éxito basado en la colaboración, en la escucha e involucramiento de nuestros grupos de interés, cuya satisfacción forma parte de los resultados clave. Su identificación se realizó con una activa participación del Comité de Responsabilidad Social, a partir de un listado inicial preparado con base en un análisis del sector a nivel internacional.

GRUPO DE INTERÉS	CANALES DE COMUNICACIÓN
Aliados estratégicos <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"><li>Email</li><li>Conferencias telefónicas</li><li>Reuniones en remoto (mensuales)</li><li>Informe Anual (financiero)</li><li>Página web</li></ul>
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"><li>Asamblea de Accionistas (anual)</li><li>Interacción con el equipo de relación con inversionistas.</li><li>Informe Anual (financiero)</li><li>Informe de Responsabilidad Social (anual)</li><li>Página web</li></ul>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"><li>Email</li><li>Reuniones presenciales</li><li>Procesos de auditoría (anual)</li><li>Línea de denuncias ResponsHable</li><li>Informe Anual (financiero)</li><li>Informe de Responsabilidad Social (anual)</li></ul>
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"><li>Interlocución con CANIRAC<sup>2</sup></li><li>Interacción con el área legal</li><li>Informe anual (financiero)</li><li>Reuniones y convenio con PROFECO</li></ul>
Colaboradores y sus familias	<ul style="list-style-type: none"><li>Reuniones</li><li>Convención anual</li><li>Estudio de clima laboral (MIO) (anual)</li><li>Línea de denuncias ResponsHable</li><li>Programas de capacitación</li><li>Procesos de evaluación del desempeño</li><li>Entrevistas, workshop y encuestas en línea</li><li>Email e intranet</li><li>Informe de Responsabilidad Social (anual)</li><li>Redes sociales</li></ul>
Comensales	<ul style="list-style-type: none"><li>Encuesta de satisfacción (GEM)</li><li>Página web</li><li>Redes sociales</li></ul>
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"><li>Email, conferencias telefónicas</li><li>Reportes bimestrales de las ONGs a Fundación CMR</li><li>Visitas bianuales del equipo de Fundación CMR a los proyectos de las ONGs</li><li>Página web</li></ul>

### EXPECTATIVAS, TEMAS RELEVANTES

- Resultados financieros y operativos.
- Estrategia corporativa: lineamientos y aplicación, grado de avance.
- Planes de expansión y posicionamiento de las marcas.
- Experiencia y satisfacción del comensal.
- Gestión de riesgos.
- Resultados financieros y operativos.
- Estrategia corporativa: lineamientos y aplicación, grado de avance.
- Planes de expansión y posicionamiento de las marcas.
- Experiencia y satisfacción del comensal.
- Gestión de riesgos.
- Buenas prácticas de gobierno corporativo.
- Requerimientos de calidad.
- Lineamientos de responsabilidad social.
- Eficiencia en los procesos de operación.
- Crecimiento del negocio.
- Cumplimiento normativo.
- Inversión.
- Generación de empleo.
- Clima laboral y cultura organizacional.
- Posibilidades de capacitación y desarrollo de carrera.
- Conciliación de la vida laboral y personal.
- Compensaciones y prestaciones.
- Calidad de los productos y servicios.
- Iniciativas de comunicación y claridad de la información.
- Eficiencia de la operación (consumo de agua, energía y gestión de residuos).
- Contribución al desarrollo socioeconómico (ej. generación de empleo).
- Apoyo a la comunidad (desempeño de Fundación CMR).

<sup>1</sup>Brinker International, Inc. y Darden Restaurants Inc.

<sup>2</sup>Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC).



## MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

(102-12, 102-18)

En CMR entendemos la **sustentabilidad** como el objetivo a conseguir a través de los esfuerzos en **tres líneas: Sustentar, Cuidar y Reducir**, con iniciativas que reflejen la responsabilidad social de la compañía y sean transversales, involucrando a diferentes áreas de gestión.

Mediante el **Modelo de Responsabilidad Social**, buscamos sustentar nuestro negocio a largo plazo, cuidando a nuestra gente y reduciendo el impacto que tenemos en el medio ambiente. Además, está estrechamente vinculado con la creación de valor para nuestros diferentes grupos de interés.

El Modelo y su Plan de acción, han sido implementados con un enfoque colaborativo, involucrando estándares internacionales, la perspectiva de los líderes de equipo y las expectativas de nuestros grupos de interés. En este sentido, destacó el involucramiento del **Comité de Responsabilidad Social** para la identificación y priorización de iniciativas, resultando el Plan de acción 2014-2016. Cabe destacar la alineación de los objetivos del Plan con la estrategia corporativa, y el desglose de cada uno de ellos en una serie de metas y acciones a desarrollar por diferentes áreas de CMR.



La puesta en marcha y monitoreo del Plan de acción ha sido realizada por el Comité de Responsabilidad Social, compuesto por representantes de las áreas de Finanzas, Responsabilidad Social, Desarrollo Organizacional, Compras, Marketing, Operaciones, Cadena, Entrenamiento y Planeación Estratégica. Cada uno de los integrantes del comité es además el líder de una de las iniciativas, lo que ha resultado en un destacado compromiso y contribuido al éxito de las mismas, junto a la comunicación al interior de la compañía y la participación de todos quienes formamos parte de CMR. El Comité de Responsabilidad Social se reúne de manera mensual y reporta trimestralmente al Comité Estratégico.

En el diseño e implementación de las iniciativas consideramos el apego a los pilares del Modelo, a manera de ir avanzado en la consecución de los objetivos y metas marcadas. No obstante, potenciamos las sinergias que se generan y los efectos transversales. Así entendemos el desempeño en responsabilidad



social, apostando por la trascendencia y creación de valor para nuestros grupos de interés. Al respecto, destacaron especialmente en 2016 **la iniciativa Al Rescate y la campaña para la reducción en el uso de popotes.**

**Al Rescate** es un programa creado en alianza con Banco de Alimentos de México (BAMX) y Bank of America Merrill Lynch, que consiste en congelar y donar comida que no ha salido de la cocina de nuestros restaurantes. De este modo, se mantiene su valor nutricional y se garantiza su inocuidad, para ser entregado a organizaciones de la sociedad civil. Para ello, disponemos de un manual que especifica los procedimientos a seguir en cocina, así como capacitamos a nuestros colaboradores y al personal de las instituciones beneficiadas, para garantizar el correcto estado de los alimentos.

En 2016, recolectamos 12,356 kg, con la participación de 108 restaurantes, todo un éxito al incrementarse en un 59% el número de unidades que colaboraron. El alimento fue destinado a 30 instituciones, incluyendo bancos de alimentos, y **benefició a 2,059 personas.**





Además, hemos extendido el programa Al Rescate a nuestros proveedores, de los que hemos conseguido rescatar 85,833 kg de alimento en el año.

Cabe destacar asimismo que, luego de su lanzamiento en 2014 y tras el éxito alcanzado estos años, en 2016 firmamos un convenio de colaboración con la Secretaría de Turismo (SECTUR) para sumar a otros participantes.

*¿Sabías que?*

Se usan más de  
**500**   
**MILLONES DE POPOTES**  
**CADA DÍA EN EL MUNDO**

Una persona usa  
**38,000**   
**POPOTES EN SU VIDA**

**EL 95%**   
**NO SON RECICLABLES**

*y tardan 100 años en degradarse.*

La **campana para reducir el uso de popotes** forma parte de nuestro compromiso en la promoción de hábitos de consumo responsable y la disminución de residuos. El caso de los popotes es especialmente significativo por su alto consumo y la imposibilidad en la mayoría de los casos de que sean reciclados después. Lanzamos la iniciativa en 2016 en las unidades de Chili's, Wings, Olive Garden y Red Lobster, consiguiendo un descenso del 22% en el consumo de popotes por parte de los comensales. Además, en 2017 extenderemos la campana al servicio a domicilio de Chili's.

Regresando al conjunto de nuestro Modelo de Responsabilidad Social, con una consecución superior al 80% en las tres líneas que lo componen, nos encontramos trabajando en su actualización y la definición de un nuevo plan de acción. En éste potenciaremos el alineamiento con la estrategia corporativa y daremos prioridad al logro de aquellas metas pendientes de nuestra hoja de ruta a 2016, manteniendo nuestro compromiso.

## Avance del Plan de Responsabilidad Social



### SUSTENTAR

*Objetivo:*

**Formalizar la responsabilidad social dentro de CMR**

*% Alcanzado 2016:*

**80%**



### CUIDAR

*Objetivo:*

**Ser una empresa incluyente que genera orgullo y compromiso**

*% Alcanzado 2016:*

**91%**



### REDUCIR

*Objetivo:*

**Lanzar un programa integral de reciclaje y ahorro de recursos a largo plazo**

*% Alcanzado 2016:*

**88%**





# SUSTENTAR: ABONAMOS LA TIERRA

*Alimentando la tierra para  
cosechar los mejores frutos*



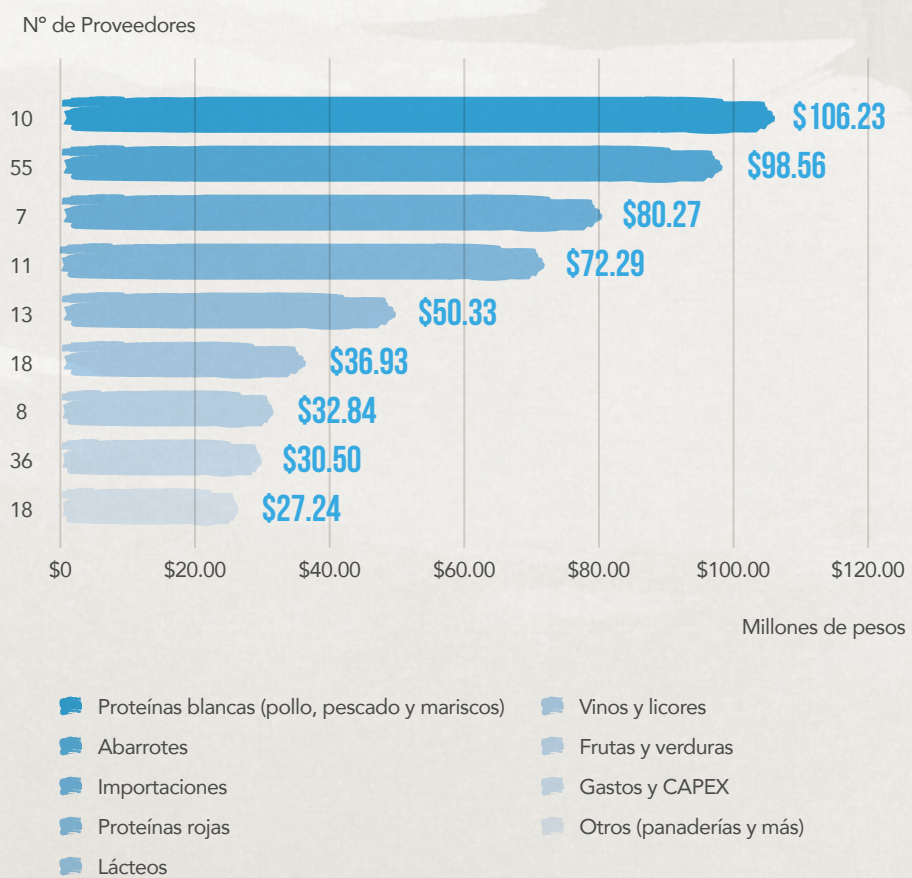
## GESTIÓN DEL SUMINISTRO

(102-9, 102-10, 204-1)

Para la gestión de nuestros proveedores disponemos de responsabilidades repartidas entre los insumos para restaurante y los destinados a administración, mantenimiento y otros productos o servicios vinculados con las operaciones corporativas. Si bien ambos son determinantes en la excelencia y calidad del servicio y de los platillos que ofrecemos a nuestros comensales, el desempeño con los proveedores de alimento y bebida es estratégico.

Las compras a proveedores para Cadena CMR, nuestro centro logístico, supusieron \$535.1 millones de pesos en el año, un 11% más que en 2015, especialmente en carnes y abarrotes, que representaron el 51.8% del total. Destaca el incremento para la adquisición de frutas y verduras, lácteos, vinos y licores, con aumentos por encima del 25% respecto al año anterior.

### Compras a proveedores de Cadena CMR 2016



En un contexto de inflación y aumento del tipo de cambio, continuamos con la estrategia de potenciar el desarrollo de productos nacionales que cubran los estándares establecidos por las marcas importadas de nuestro portafolio. De este modo, vamos incrementado el volumen de compra a proveedores del país, que en 2016 ya supuso el 85.0%, así como reduciendo el número de intermediarios.

Hemos puesto especial énfasis en la mejora de inventarios y planificación de la demanda, con un rol destacado de Cadena CMR. A través de sus operaciones, buscamos reducir las mermas, cuya disminución en 2016 se tradujo en un ahorro de \$1.5 millones de pesos, así como aumentar la fracción de productos que abastece a las unidades.

También es clave nuestro comisariato "Con Sabor", que se encarga de la elaboración de algunos de los insumos que requieren los restaurantes para la preparación de los platillos, estandarizando los procesos. De este modo, se consiguen ahorros de tiempo y reducción de costos, que redundan en beneficios de nuestros comensales.



Durante el año, pusimos el foco en los productos de alto costo de las marcas importadas, consiguiendo ahorros de hasta el 30% con nuestras soluciones, que en ningún caso sacrifican la calidad entregada al comensal. El trabajo se extiende también a productos nacionales y hemos duplicado nuestra capacidad de producción.

Trabajamos en el **desarrollo de nuestros proveedores** que son Pymes, a manera de que puedan cumplir de manera cada vez más satisfactoria los estándares de calidad que hemos establecido para la cadena de suministro. Conscientes del valor de lo local, buscamos una producción apegada a la tierra y que genere oportunidades socioeconómicas. Además, apoyamos que puedan escalar su producción y, de este modo, incrementar las cantidades que nos proveen. Combinamos la apuesta por una cadena cada vez más reducida, con el fortalecimiento de los productores locales para que puedan formar parte de la misma, en un enfoque ganar-ganar para ambos.



## CONTRIBUCIÓN A LA SUSTENTABILIDAD EN LA CADENA DE VALOR

Al momento de la selección de proveedores, junto a las variables de calidad y precio, ya consideramos el desempeño en sustentabilidad de la empresa. Conscientes de que los impactos asociados a nuestras actividades se extienden más allá de los límites de CMR, buscamos promover la adopción de mejores prácticas en nuestra cadena de suministro, con un enfoque combinado de requerimiento y apoyo a su consecución, esto último especialmente en el caso de las Pymes y como parte de nuestra apuesta por contribuir a su desarrollo.

Implementamos asimismo una auditoría, que suma a los requerimientos de calidad, otros vinculados a su desempeño social y ambiental. En concreto, realizamos 61 auditorías en el año y, aunque el 100% de los proveedores han aprobado, buscamos progresivamente ir aumentando el puntaje promedio, así como reforzar las revisiones *in situ*, todo ello alineado con nuestro enfoque de mejora continua.

Apostamos por la adquisición de productos responsables, en relación con su impacto socioambiental, a través de iniciativas pioneras que se irán extendiendo los siguientes años a otras categorías de nuestra lista de aprovisionamiento y a otras marcas del portafolio. Al respecto, incorporamos para el servicio de *delivery* de Chili's, empaques elaborados con cartón certificado FSC como procedente de bosques gestionados con criterios sustentables (por el *Forest Stewardship Council, FSC*), de los que adquirimos 150,000 piezas en diferentes formatos.

En el año, destaca también el lanzamiento de nuestra iniciativa para el aprovisionamiento de huevos de gallinas criadas libres de jaula, en alianza con Humane Society International. Partimos con la adquisición para nuestras marcas Bistró Chapultepec, Capital Grille y El Lago, y un compromiso de 2 toneladas.

No obstante, se trata de una iniciativa a seis años, a manera de que en 2022 estén presentes en todas nuestras marcas y alcancemos las 233 toneladas anuales respecto al total de huevo que adquirimos.

*Lanzamiento de nuestra iniciativa para el aprovisionamiento de huevos de gallinas criadas libres de jaula, en alianza con Humane Society International.*



## CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DE UNA CULTURA COLECTIVA DE NUTRICIÓN

(417-1)

En CMR somos conscientes del potencial que la relación de confianza con nuestros comensales tiene para impulsar una cultura colectiva de nutrición. No se trata de estigmatizar determinados productos o preparaciones, ya que la clave está en el consumo responsable y, como condicionante de ello, en contribuir a un público informado, empoderado en la toma de decisiones.

Dado el alcance del desafío, el establecimiento de alianzas es fundamental, en un enfoque de colaboración muy presente en las iniciativas de CMR. Es el caso del convenio que firmamos con la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), ya materializado en la capacitación por la institución a nuestros colaboradores de mercadotecnia y a las agencias con las que trabajamos al respecto. Además, incorporamos en los menús de Wings, Chili's y Olive Garden, en versión física y/o en línea, las calorías de al menos uno de los platillos, a manera de ir familiarizando al comensal con la información y su uso. Adicionalmente difundimos en nuestras redes sociales una campaña sobre balance energético y otra acerca del Plato del Bien Comer.





# CUIDAR: REGAMOS NUESTRA SIEMBRA

*Trabajando en equipo para  
obtener la mejor cosecha*





PONEMOS A DISPOSICIÓN DE  
LOS COMENSALES

**134**  
RESTAURANTES  
A LO LARGO DEL PAÍS.

## SATISFACCIÓN DEL COMENSAL

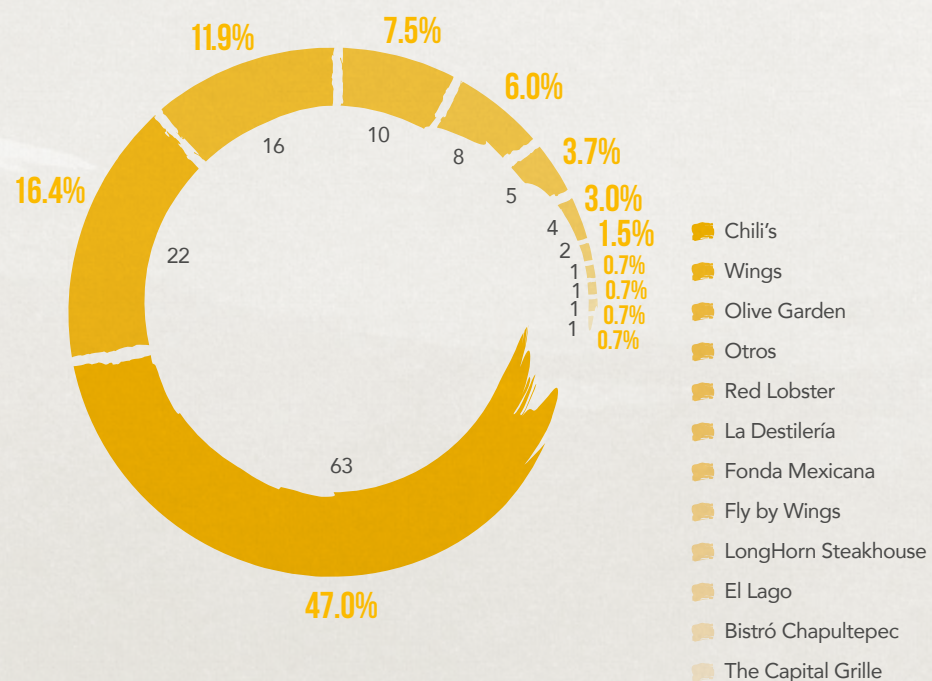
(102-10,102-43, 416-1)

**Somos una compañía con vocación de servicio, con una trayectoria fundamentada en la confianza que cada día depositan nuestros comensales, a quienes buscamos entregar las mejores experiencias. Con este propósito, apostamos por la innovación en productos y servicios, procesos y marcas.**

En un escenario de importante crecimiento de la demanda de servicios de comida a domicilio, incursionamos a través de las oportunidades que brinda la economía colaborativa y las nuevas tecnologías, proveyendo nuestros platos mediante diferentes aplicaciones móviles.

Queremos ofrecer cada día más, poner a disposición del público un amplio portafolio de opciones, para que vivan diferentes experiencias y puedan elegir conforme a su preferencia en cada momento. En 2016 abrimos la primera unidad de LongHorn Steakhouse, ubicada en Nuevo León, trayendo a México la experiencia de disfrutar de sus cortes tradicionales de carne. Además, continuamos desarrollando Fly by Wings con la apertura de su segunda unidad, tras el lanzamiento el año anterior. Supone nuestra primera incursión en el segmento de *fast casual*, ofreciendo alimentos frescos y a un precio accesible.

### Unidades por Marca 2016



Luego del lanzamiento el año anterior del programa de lealtad en Wings, Chili's, Olive Garden y Red Lobster, en 2016 reforzamos su funcionamiento, buscando entregar mayor valor a nuestros clientes como recompensa a su confianza, y asimismo sumamos a LongHorn Steakhouse.

La calidad es un compromiso esencial para todos quienes formamos parte de CMR, que se refleja en los productos y experiencia ofrecida al comensal, y se extiende a lo largo de todas las operaciones de la compañía, desde la gestión de insumos en la relación con proveedores hasta la atención en la unidad. En el caso de los productos, no se entiende la misma sin el rigor que aplicamos a la seguridad de las condiciones en la que se encuentran las materias primas y los platillos ya elaborados. Nos cercioramos de ella a través de las autoevaluaciones que establece nuestro Sistema Integral de Aseguramiento de la Calidad en el Servicio (SIACS), así como de controles internos y auditorías realizadas por terceros.



Forma parte también de la capacitación que entregamos a aquellos colaboradores que están involucrados en la cadena alimentaria, a la que se suma la certificación Servsafe en el caso de los gerentes a cargo, reconocida a nivel nacional e internacional en el sector de restaurantes.

Evaluamos la satisfacción de nuestros comensales mediante la encuesta GEM (*Guest Experience Management*)\*, a las que les invitamos a participar al finalizar su estancia y que nos permite monitorear la evolución en cada unidad y marca, a manera de ir detectando las oportunidades de mejora y de proponer medidas al respecto. El 86% de las marcas en que aplicamos la encuesta en 2016 obtuvieron resultados por encima de los 90 puntos porcentuales en cuanto a la disposición del comensal a regresar. Además, en el año lanzamos Spy CMR, consistente en la evaluación mediante la modalidad de cliente de incógnito, en que personal de la compañía evalúa el servicio sin identificarse, para complementar el GEM.

\* Se aplicó en Chili's, Fonda Mexicana, La Destilería, LongHorn Steakhouse, Olive Garden, Red Lobster y Wings.





# UN EQUIPO QUE MARCA LA DIFERENCIA

(102-8, 102-41, 102-48, 401-1, 401-2, 401-3, 405-1)

Constituimos un gran equipo a lo largo del país, lleno de talento y compromiso, con 5,572 colaboradores\* en 2016. Estamos repartidos en el corporativo, ubicado en Ciudad de México, y los equipos en restaurantes (unidades), con un enfoque de colaboración que contribuyen día a día a la mejor experiencia del comensal.

## LAS MUJERES REPRESENTAN EL 41% DE LA PLANTILLA

y destaca especialmente su crecimiento en los puestos directivos del corporativo, apuntalando la riqueza de la diversidad, a la que también contribuye la convivencia generacional.

### DEMOGRAFÍA LABORAL

	2015	2016
Total de colaboradores	5,933 <sup>1</sup>	5,572
Contratación indefinida (%)	96.1	96.4
Presencia de mujeres (%)	40.2	41.0

<sup>1</sup>Existe reexpresión del dato respecto al Informe de Responsabilidad Social 2015 debido a cambios en el registro.

### PLANTILLA POR REGIÓN

Número de colaboradores	2015	2016
Norte	1,267	1,363
Centro	4,129	3,728
Sur	537	481

**Norte:** Baja California, Chihuahua, Coahuila, Nayarit, Nuevo León, Sonora, Tamaulipas, Sinaloa.

**Centro:** Ciudad de México, Estado de México, Guanajuato, Michoacán, Querétaro, Aguascalientes, Jalisco, San Luis Potosí.

**Sur:** Campeche, Chiapas, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz, Yucatán.

\* Personal activo a 31 de diciembre.

### PLANTILLA POR GRUPO DE EDAD Y SEXO - 2016

	16-25 años	26-35 años	36-45 años	Más de 45 años
Hombres	1,282	1,123	536	345
Mujeres	859	722	429	276
<b>Total</b>	<b>2,141</b>	<b>1,845</b>	<b>965</b>	<b>621</b>

### PLANTILLA POR CATEGORÍA PROFESIONAL Y SEXO

Categoría profesional		2015		2016	
		Número	% Mujeres	Número	% Mujeres
Corporativo	Puestos directivos	25	32.0	31	38.7
	Puestos gerenciales	76	34.2	71	32.4
	Puestos administrativos	232	43.5	225	44.4
	<b>Total</b>	<b>333</b>	<b>40.5</b>	<b>327</b>	<b>41.3</b>
Operaciones	Gerentes generales (desde jefes de piso)	393	34.4	387	34.1
	Miembros operativos	5,207	40.7	4,858	41.6
	<b>Total</b>	<b>5,600</b>	<b>40.2</b>	<b>5,245</b>	<b>41.0</b>





**APOSTAMOS POR LA  
CONCILIACIÓN,  
A TRAVÉS DE DIFERENTES  
PROGRAMAS DESTINADOS A  
NUESTROS COLABORADORES.**

Garantizamos el derecho a la libre asociación de nuestros colaboradores, con el 80% sindicalizados, repartidos a su vez en 24 organizaciones.

El sector se caracteriza por una elevada **rotación**, a la que contribuye especialmente en el último tiempo la entrada de nuevos agentes y marcas. En CMR, ésta alcanzó en 2016 el 78% en el caso de los equipos en unidades (incluyendo tanto colaboradores sindicalizados como no sindicalizados) y el 3% en el corporativo\*. Nos encontramos ante el desafío de fidelizar a nuestros colaboradores, para lo que estamos fortaleciendo la vivencia de la cultura organizacional y las oportunidades de desarrollo.

Apostamos por la **conciliación**, a través de diferentes programas y la entrega de beneficios más allá de lo requerido legalmente. Al respecto, disponemos de una Política de maternidad, paternidad y adopción, con la que extendemos los permisos desde 10 a 80 días. Además, facilitamos la posibilidad de que se desempeñen en horarios adaptados.

Para el conjunto de colaboradores del corporativo existen también horarios flexibles y la posibilidad de realizar *home office*, no siendo posible en restaurantes por la dinámica del servicio.

Ello se refleja en la reincorporación al trabajo luego de ejercer los permisos de maternidad y paternidad, que ocurre en más de dos tercios de los casos (68%), continuando la práctica totalidad en el puesto al año de su regreso.

La **salud y bienestar** constituyen del mismo modo un pilar fundamental de nuestro apoyo al colaborador, que promovemos especialmente en el Mes de la Salud, con campañas de prevención y la posibilidad de chequeos

médicos gratuitos. Desarrollamos asimismo un programa de bienestar, con actividades centradas en la nutrición, el ejercicio físico y la reducción del estrés. Además, como parte de los beneficios, a partir de los niveles gerenciales, entregamos seguro de vida y seguro médico adicional, a los que se suman contribuciones a un fondo de pensiones.

En CMR trabajamos de manera proactiva en la **inclusión** de colaboradores con discapacidad, como parte de nuestro compromiso con la equidad de trato. Junto con los diferentes equipos de la compañía, hemos identificado una serie de cargos a cubrir, para lo que solicitamos candidatos a Fundación Manpower, nuestro aliado en el programa. Una vez oficializada la contratación, comienza un viaje enriquecedor para el nuevo colaborador y su equipo, que buscamos se desarrolle de manera óptima. Al respecto, hemos adaptado los materiales de inducción y capacitado a nuestro personal de entrenamiento, y además realizamos una sensibilización a sus compañeros. A cierre de año contamos con 22 colaboradores como parte del programa, una cifra que esperamos incrementar año con año.



## CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL

(102-16, 102-48, 404-1, 404-2, 404-3)

En CMR contamos con la **Cultura Orientada a la Responsabilidad (COR)**, que se sustenta en nuestras **Creencias Culturales**, las cuales reflejan a su vez como nuestros colaboradores viven los **Valores** de la compañía.

Con el objetivo de alcanzar los **Resultados Clave**, que hacen al éxito del equipo y la creación de valor para nuestros diferentes grupos de interés, establecimos una pirámide que de la cumbre a la base busca que el colaborador vaya generando **experiencias** alineadas con las Creencias Culturales. Como guía para el camino establecimos unos pasos hacia la responsabilidad, que destacan el compromiso y capacidad de resolución de quienes formamos CMR, y se refuerzan mediante la retroalimentación y el reconocimiento.

### CREENCIAS CULTURALES

- *Nos hacemos cargo*: Elijo hacerme responsable, actuar, impulsar y alcanzar los Resultados Clave.
- *La retro es la clave*: Me enriquezco al dar y recibir retroalimentación.
- *Sorprendemos a la realidad*: Uso mi creatividad e inteligencia para encontrar el camino ganador.
- *Unidos hacemos más*: Me comunico y supero los límites para lograr los Resultados Clave.
- *Construimos confianza*: Por mi transparencia confían en mí.

\* Rotación en el corporativo: número de bajas/(plantilla+altas-bajas); Rotación en operaciones: número de bajas/plantilla autorizada.





En entornos de cambio como los que caracterizan a nuestro sector, queremos entregar herramientas que ayuden a cimentar la felicidad en nuestros equipos, pensando en la persona más allá del individuo y del centro de trabajo. Ese fue el objetivo de la campaña “**Be happy**”, en que dimos a conocer los “**ejes de la felicidad**”, que incluyen desde la dimensión social a la física, buscando crear conciencia y proactividad al respecto entre nuestros colaboradores. Con 345 participantes y 35 sesiones llevadas a cabo, la iniciativa gozó de una excelente acogida.

Buscamos estar al lado de nuestros colaboradores, construir de manera continua un entorno de trabajo basado en la satisfacción personal y profesional.



La escucha es clave en la construcción continua de nuestra cultura y de las iniciativas al respecto. En 2016 lanzamos el programa “Like por ti”, del que participaron 261 colaboradores entre los equipos del corporativo y de unidades, que destacaron el liderazgo existente en la gestión de la compañía, la preocupación por la persona y las oportunidades de desarrollo. Asimismo, realizamos de nuevo la encuesta de **clima laboral** “Mi

Opinión” (MIO), que lanzamos dos veces al año. En la segunda convocatoria de 2016, lanzada en octubre, participó el 94% de los colaboradores susceptibles de ello, es decir, con más de tres meses de antigüedad. La encuesta arrojó un promedio de satisfacción del 90% para las diferentes dimensiones evaluadas, estando todas por encima de los objetivos que nos habíamos establecido. Nuestros colaboradores destacaron especialmente el respeto que caracteriza a los líderes con sus equipos, y como oportunidad de mejora manifestaron la necesidad de trabajar en comunicación interna tanto al interior de éstos como entre las diferentes áreas, aspectos en los que reforzaremos el desempeño.

Apostamos por un equipo de excelencia, impartiendo **capacitaciones** de conformidad con las actividades asociadas al cargo, así como una parte focalizada en cultura organizacional y común a todos los colaboradores. Combinamos la formación presencial con la modalidad en línea, esta última aplicada a los responsables de la gestión de unidades.

En el caso de los equipos que se desempeñan en las unidades, más allá de los gerentes, impartimos **entrenamiento** correspondiente a cada marca. Éste se centra en las características que definen a la marca, incluyendo las particularidades del servicio al comensal.

Mantuvimos nuestra apuesta por la capacitación con cerca de 10,000 horas. Si bien se produjo una reducción en el total de horas respecto a 2015, concentramos nuestros esfuerzos, entregando un promedio de 39.2 horas por participante, un 88.0% más que el año anterior.

Por su parte, los programas de entrenamiento sumaron un total de 377,371 horas, que suponen un promedio de 62.0 horas por participante.

#### HORAS DE CAPACITACIÓN POR CATEGORÍA PROFESIONAL

Categoría profesional		2016
Corporativo	Puestos directivos	484
	Puestos gerenciales y administrativos	1,413
Operaciones	Gerentes generales (desde jefes de piso)	8,019
<b>Total</b>		<b>9,916</b>





HORAS DE ENTRENAMIENTO		
Categoría profesional		2016
Operaciones	Miembros de equipos operativos (operadores)	377,371

HORAS DE ENTRENAMIENTO	
CAPACITACIÓN	ENTRENAMIENTO
2016	2016
39.2	62.0

A continuación destacamos algunos de nuestros principales programas de capacitación.

*Gestión Efectiva de la Hospitalidad (GEFE)*: destinado a cargos gerenciales de operación, está orientado al desarrollo de habilidades técnicas y administrativas para el manejo de un negocio; participaron 50 colaboradores.

*Liderazgo Transformacional Operativo (LTO)*: focalizado en puestos directivos, así como gerenciales del corporativo y operaciones, para el desarrollo de capacidades de gestión de equipos; participaron 25 colaboradores.

*Liderazgo Transformacional Táctico (LTT)*: destinado a cargos gerenciales de operación, entrega habilidades de coordinación de equipos; participaron 25 colaboradores.

También para contribuir a desarrollar y fortalecer las habilidades de liderazgo, adicionalmente a los programas señalados, realizamos 15 sesiones de coaching individual y una grupal.

Nuestros colaboradores son **evaluados anualmente en su desempeño**, con un proceso común a toda la compañía. Éste incluye el establecimiento inicial de objetivos, con la posibilidad de una retroalimentación a mitad del período, previa a la valoración final. Existen diferencias entre colaboradores sindicalizados y no sindicalizados respecto a las variables, por el tipo de posición y funciones predominantes en cada caso. Los colaboradores de confianza suman a la evaluación de la vivencia de la cultura COR, indicadores de resultados del desempeño y de liderazgo. En 2016 fueron evaluados 1,982 colaboradores, un 83% de los susceptibles de ello por antigüedad, con el 75% cumpliendo lo esperado o por encima de ello.

En CMR correspondemos la excelencia, ofreciendo formación avanzada a aquellos colaboradores que destacan por sus resultados en la evaluación del desempeño y en pruebas de potencial. Se trata del programa de postgrado “Hi Potencial” (HiPo), del que participaron 4 colaboradores. Con un alcance de vicepresidentes a gerentes, incluye capacitación en destacados centros académicos como el IPADE, ITAM y TEC de Monterrey. Además, contamos con el programa Crece, que reconoce a los principales colaboradores en unidades y contribuye directamente en los indicadores clave del negocio. Asimismo apoya a la promoción de puesto al momento en que se abran nuevas oportunidades laborales dentro de la organización.

## APOYO COMUNITARIO

Contribuir a la sociedad es parte de nuestro entendimiento de la **ciudadanía corporativa**, de cómo queremos relacionarnos con el entorno más allá de la actividad como operador de restaurantes y cafeterías. Conscientes de que nuestro foco de trabajo está en los impactos que generamos, no por ello dejamos de lado la oportunidad de poder contribuir en otros aspectos, a través de **Fundación CMR** y de nuestro **programa de voluntariado\***.

Nuestros valores guían también el diseño e implementación de las actividades hacia la comunidad:

- Se sustentan en la fuerza de un equipo (**Trabajo en equipo**).
- Detonan y fortalecen la confianza entre los colaboradores y hacia la población (**Integridad y Hospitalidad**).
- Ayudamos a construir mejores espacios para vivir experiencias (**Hospitalidad**).
- Buscamos ir reinventando en continuo las actividades conforme a los resultados y retroalimentación, a manera de que la contribución sea pertinente y trascienda (**Innovación**).
- Permite a nuestros colaboradores manifestar su compromiso social, aquel que caracteriza a cada uno de ellos, así como construir una aportación conjunta de la compañía (**Sentido de responsabilidad**).

En 2016, nuestro foco para el voluntariado ha sido el cuidado del medio ambiente y la preservación de los recursos naturales para el mañana, haciendo converger los **pilares Cuidar y Reducir de nuestro Modelo de Responsabilidad Social**.

\* Más información sobre el desempeño de Fundación CMR en el capítulo homónimo.



### VOLUNTARIADO CMR 2016

12  
INICIATIVAS

5  
ESTADOS

Ciudad de México,  
Guanajuato, Talisco, Nuevo León,  
San Luis Potosí, Tabasco.

392  
COLABORADORES

### TEMÁTICAS

Mantenimiento de huertos  
Reforestaciones  
Limpieza y acondicionamiento  
de parques





# REDUCIR: CUIDAMOS NUESTRO HUERTO

*Aprovechamos todo lo que la  
tierra nos da para crecer*



# DESEMPEÑO AMBIENTAL

(302-1, 302-4, 305-5, 306-2)

En CMR buscamos actuar de manera integral sobre nuestros impactos, priorizando aquellos más significativos y mediante iniciativas de responsabilidad social.

Aunque por el tipo de actividad que desarrollamos no somos altamente impactantes sobre el medio ambiente, la búsqueda de esa integralidad en nuestra aproximación a la sustentabilidad, nos llevó a desarrollar el pilar Reducir en nuestro Modelo de Responsabilidad Social.

Trabajamos los temas ambientales en estrecho vínculo con la eficiencia operacional y principalmente asociados a los requerimientos de energía y materiales, así como a la generación de residuos.

Consumimos **energía** principalmente como electricidad, que en 2016 supuso 64,911,482 kWh, considerando todas nuestras unidades y centros de trabajo. Con el objetivo de reducir nuestra demanda, estamos implementando un **programa de eficiencia energética**, que incluye la automatización de la iluminación e instalación de puntos de control para los aparatos de refrigeración, congelación y de aire acondicionado. Ello, junto con un monitoreo en tiempo real del consumo de energía y la temperatura de los aparatos, nos permite realizar ajustes que llevan a un ahorro de la electricidad consumida. La primera etapa se encuentra en desarrollo en 29 de nuestros restaurantes, de las marcas Chili's, Olive Garden y Red Lobster, habiendo conseguido un ahorro de energía de 1,079,885 kWh en el año, lo que supone haber evitado la emisión de 496.4 toneladas de CO<sub>2</sub>e\*.

\* Emisiones en CO<sub>2</sub> equivalente (CO<sub>2</sub>e), calculadas mediante la aplicación del factor de emisión 2016 de la generación de electricidad en México (SEMARNAT).

En relación con los **residuos** que generamos en nuestras operaciones, promovemos el reciclaje. Al respecto, en Cadena CMR comenzamos a separar papel, cartón y playo, y hemos instalado una empacadora vertical para facilitar su retirada por parte de gestores especializados. En paralelo, realizamos un piloto de separación de residuos en algunos de nuestros restaurantes, lo que sumado a Cadena CMR, arrojó 3.4 toneladas tras el lanzamiento de estas iniciativas en el último trimestre del año.

Además, contamos con un programa para la recolección en nuestras unidades del aceite ya usado, alcanzando 170,922 litros en el año. Éste es vendido a dos empresas para su conversión en biodiesel, reduciendo su impacto sobre el medio ambiente, y los recursos obtenidos constituyen nuestro Fondo Verde, que destinamos entre otros a iniciativas de voluntariado.



1,079,885 **KWH**  
*de energía ahorrada en el año.*







# FRUTOS QUE SE COMPARTEN

*Semillas que crecen y se  
multiplican*

FUNDACIÓN CMR





## FUNDACIÓN CMR



Fundación CMR contribuyó  
a la alimentación de

**8,386**  
NIÑOS.

Con una trayectoria de más de 10 años, Fundación CMR contribuye a **combatir la desnutrición infantil en México**. Desde 2016 focaliza sus esfuerzos en dos líneas de trabajo: **proyectos de inversión y convocatoria para organizaciones de la sociedad civil**, sumando aliados a través de la colaboración interinstitucional. La Fundación ha concentrado el rango de edad de los beneficiarios entre 0 y 6 años, dado que se considera como la etapa crítica para el correcto desarrollo físico e intelectual de los niños.

La Fundación CMR cuenta con el apoyo de CMR como donante, si bien constituye una entidad independiente, sujeta a las decisiones de un consejo cuya composición es mayoritariamente de integrantes ajenos a la compañía. La entidad cuenta con un presupuesto propio, procedente de donaciones y que en 2016 supuso \$30.2 millones de pesos.

En relación a los proyectos de inversión, Fundación CMR trabaja con sólidas instituciones en las que valora su gestión, experiencia y transparencia en la rendición de cuentas, a manera que la relación genere la mayor contribución social posible. Con foco en la nutrición, **contribuyó a la alimentación de 7,658 niños** de los estados de Ciudad de México, Coahuila, Estado de México, Nuevo León, Oaxaca, Sinaloa y Yucatán, en alianza con Comedor Santa María, Nutre a un Niño y Cáritas Lomita.

Por otra parte, Fundación CMR lanzó su **quinta convocatoria del "Día Mundial de la alimentación"**, junto a HSBC México y Fundación Grupo México. En esta ocasión dos fueron los temas a cubrir: la desnutrición infantil, que a pesar de las tendencias positivas sigue siendo un reto para el país, y la prevención y lucha contra la anemia en niños, enfermedades que van en aumento.

A través de la convocatoria, se **impulsa la profesionalización de los proyectos de las organizaciones participantes, así como se fomenta la medición de los resultados obtenidos, del impacto generado**. Durante el año finalizaron los 4 proyectos correspondientes a la convocatoria de 2014, propuestos e implementados por las siguientes organizaciones: Crecemos, Mundo Unitatis, Banco de Alimentos de Mazatlán y Manos que ayudan. De este modo, beneficiamos la alimentación de 728 niños. Además, lanzamos una nueva postulación en la que finalmente han sido seleccionadas 9 organizaciones, a las que estaremos apoyando en 2017.

*\* Más información al respecto en el Anexo II: Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.*

Gracias a las diferentes iniciativas, alianzas y el apoyo de los donantes, incluyendo colaboradores y comensales de CMR, la Fundación consiguió beneficiar a 8,386 niños. Los esfuerzos han permitido reducir en 13 puntos porcentuales los casos en desnutrición, logrando que el 68% de los niños tengan un peso normal para su edad y el 49% una talla normal para su edad. Se ha conseguido asimismo reducir en 6 puntos porcentuales los casos de anemia y erradicar los casos severos, permitiendo que el 91% de los niños atendidos tengan una concentración de hierro normal en sangre.

El desempeño que históricamente viene desarrollando Fundación CMR junto a sus aliados contribuye a reducir las brechas en nutrición y salud, desafíos a nivel internacional que forman parte de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, materializada a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La contribución que realiza a nivel local y regional suma a este esfuerzo colectivo del que participamos empresas, administraciones públicas y organizaciones de la sociedad civil\*.







# RECOLECTAMOS LOS FRUTOS DEL ÉXITO

*Atendiendo las necesidades de  
nuestro cultivo*

**DESEMPEÑO ECONÓMICO**





# DESEMPEÑO ECONÓMICO

(201-1)

En CMR nos apegamos a una gestión que arroje rentabilidad, trabajando en la eficiencia de las operaciones y la satisfacción de nuestros comensales.

Nuestros **ingresos** fueron de \$2,676.1 millones de pesos, con un incremento del 5.3%, en un contexto en que desinvertimos en ciertas unidades no estratégicas. En concreto, realizamos la transacción de 6 restaurantes Wings en áreas metropolitanas, para concentrar el desarrollo de la marca en aeropuertos, junto a la recientemente creada Fly by Wings.

En un escenario de depreciación del peso frente al dólar y de incremento en el precio de los insumos, el **costo de las ventas** ha quedado con un aumento del 4.8% respecto a 2015, alcanzando los \$1,242.5 millones de pesos. Que no haya sido superior es resultado de nuestros esfuerzos en fortalecer el aprovisionamiento nacional, especialmente a través de Cadena CMR, apostando por la economía de escala mediante el desarrollo de proveedores que puedan abastecernos en mayor medida. Asimismo, continuamos potenciando el comisariato “Con Sabor”, incrementando los alimentos que directamente preparamos para las unidades. Además, nuestro trabajo en eficiencia operacional de procesos está resultando en la reducción de las mermas.

Operacionalmente nos hemos mantenidos estables, con **13.6 millones de comensales** en términos similares al año anterior, a pesar de las dificultades de la economía y su impacto en las familias. Con **134 restaurantes**, estamos apostando por la eficiencia de la red, con la desinversión señalada en activos no estratégicos y la incorporación de nuevas marcas, sumando LongHorn Steakhouse a nuestro portafolio con una primera unidad.

Con una **utilidad bruta** de \$1,433.6 millones de pesos, alcanzamos un **EBITDA** de \$253.4 millones de pesos. Se producen aumentos frente al año anterior, respectivamente del 5.7% y 6.7%.

Nuestro financiamiento se mantiene a través de flujos propios y la deuda emitida, así como el nivel de apalancamiento. Apostamos de manera firme por seguir invirtiendo en nuestra red de restaurantes, destinando \$285.4 millones en el año. Además, cabe destacar la renovación de nuestro contrato con Darden Restaurants Inc. para los próximos seis años, con el compromiso de abrir nuevas unidades de las marcas Olive Garden, LongHorn Steakhouse y The Capital Grille a partir de enero de 2017.

Mediante nuestro desempeño, **transformamos los ingresos económicos en valor para los diferentes grupos de interés**, en un flujo monetario que se traduce a su vez en desarrollo socioeconómico de las diferentes partes. Concebido como valor económico distribuido, está compuesto por las compras a proveedores, las remuneraciones y beneficios que entregamos a nuestros colaboradores, entre otras partidas.

Como ya se manifestaba en relación al costo de las ventas, la estrategia de aprovisionamiento nacional y desarrollo del Comisariato, está contribuyendo a mantener el incremento del gasto operativo en un orden razonable a pesar del contexto de aumento del precio de los alimentos y de la tasa de cambio.

Al respecto, en 2016 nuestra partida para aprovisionamiento, logística y otros gastos de operación, creció un 7.0%, hasta los \$917.0 millones de pesos.

Apoyamos nuestro personal, pilar de nuestra excelencia, habiéndose destinado \$525.6 millones a **sueldos y prestaciones**.

Asimismo, mantenemos nuestro compromiso con las iniciativas de **responsabilidad social** y con la contribución que, como parte de nuestra ciudadanía corporativa, hacemos a **Fundación CMR**, principalmente para la mejora de la nutrición infantil. El monto destinado a todo ello fue de \$3.2 millones de pesos.

Cabe destacar además que en CMR apostamos firmemente por nuestro crecimiento a presente y futuro, reinvertiendo nuestras **utilidades**, que forman parte del valor económico retenido.

VALOR ECONÓMICO GENERADO Y DISTRIBUIDO (VEG Y VED)  
(millones de pesos mexicanos)

	2015	2016
Ingresos (Valor Económico Generado, VEG)	\$2,541.6	\$2,676.1
Gastos (Valor Económico Distribuido, VED)	\$2,182.0	\$2,264.6
Aprovisionamiento, logística y otros gastos de operación	\$856.8	\$917.0
Sueldos y prestaciones (a colaboradores)	\$487.1	\$525.6
Pagos al gobierno (impuestos y contribuciones)	\$8.1	\$50.1
Pagos a los proveedores de capital	\$460.1	\$451.8
Inversión en infraestructura (nuevas unidades, equipamientos, maquinaria)	\$366.3	\$285.4
RSE y Fundación (la parte que abona CMR del presupuesto de Fundación)	\$3.5	\$3.2
Retenido (VEG-VED)	\$359.6	\$411.5





# RAÍCES FUERTES

*Para cosechar excelentes frutos*

GOBIERNO CORPORATIVO



# GOBIERNO CORPORATIVO

## ESTRUCTURA

(102-18, 102-19, 102-20, 102-22, 102-23, 102-24, 102-27, 102-28, 102-33, 102-35, 405-1)

En CMR contamos con un sistema de gobierno corporativo apegado a las disposiciones legales aplicables y enfocado en garantizar la toma eficiente de decisiones. Con su implementación, buscamos resguardar la generación de valor para todos nuestros grupos de interés y promover la cultura de rendición de cuentas por parte de los consejeros y directivos.

Como sociedad pública, CMR cuenta con una Asamblea de Accionistas, responsable de aprobar, entre otros, el informe del Consejo de Administración sobre el desempeño de la compañía y, por tanto, la gestión realizada por éste y el equipo directivo. También se encarga de autorizar los proyectos más relevantes, así como de designar a los miembros del Consejo.

Por su parte, el Consejo de Administración está compuesto por siete consejeros propietarios y un consejero suplente, y cuatro de los miembros son independientes. Con periodos de mandato renovables de manera indefinida, los consejeros independientes deberán acreditar su experiencia al momento de ser propuestos, así como que disponen de las competencias y habilidades necesarias para cumplir con sus funciones y responsabilidades fiduciarias, libres de conflictos de interés. El Consejo de Administración está presidido por el Sr. Joaquín Vargas Guajardo, quien fue designado por la Asamblea de Accionistas, con base en su amplio conocimiento de la compañía y del sector, que se extiende al resto de integrantes, quienes cumplen con sus deberes de lealtad, confidencialidad, diligencia y juicio informado, con una antigüedad promedio de 25 años en el cargo.

CONSEJERO	CARÁCTER
Joaquín Vargas Guajardo	Relacionado
Ernesto Vargas Guajardo	Relacionado
Eduardo Berrondo Ávalos	Relacionado
Antonio Ariza Alduncin	Independiente
Óscar Fitch Gómez	Independiente
Herminio Padruno Santos	Independiente
Pablo González Carbonell	Relacionado
José Vargas Santamarina (Suplente)	Independiente

Adicionalmente Álvaro Orvañanos Márquez funge como Secretario No Miembro y José Antonio Abad García como Prosecretario No Miembro, del Consejo de Administración.

50% de los consejeros son independientes.

Con funciones previstas en los Estatutos Sociales, el Consejo de Administración es responsable de velar por el bienestar de CMR, fijar el rumbo estratégico y definir los objetivos del negocio, así como vigilar las operaciones, relevantes con la finalidad de proteger los intereses de accionistas, comensales, colaboradores y proveedores.

El Consejo de Administración cuenta con dos comités de apoyo, integrados y presididos en su totalidad por consejeros independientes, que sesionan de manera trimestral. Estos comités reportan regularmente al Consejo de Administración las decisiones adoptadas, incluyendo la presentación de un informe anual de su desempeño.

Con base en la asistencia al Consejo de Administración y los Comités, los consejeros son remunerados conforme lo acuerda la Asamblea de Accionistas, siendo los emolumentos actualmente de un centenario por cada sesión.

COMITÉ	FUNCIONES
	Entre sus funciones se incluyen: <ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluar el desempeño del auditor externo, así como analizar el dictamen, opiniones, reportes o informes que elabore el mismo.</li><li>• Analizar los estados financieros, informar y, en su caso recomendar, al Consejo de Administración para su aprobación.</li><li>• Informar al Consejo de Administración la situación que guarda el sistema de control interno y auditoría interna.</li></ul>
Auditoría	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apoyar al Consejo de Administración en la elaboración del informe a la Asamblea de Accionistas.</li><li>• Elaborar la opinión para el Consejo de Administración sobre las políticas y criterios contables.</li><li>• Requerir a los directivos relevantes, reportes relativos a la elaboración de la información financiera y de cualquier otro tipo.</li><li>• Investigar los posibles incumplimientos de los que tenga conocimiento.</li></ul>
Prácticas Societarias	Entre sus funciones se incluyen: <ul style="list-style-type: none"><li>• Dar opinión al Consejo de Administración sobre el desempeño de los directivos relevantes.</li><li>• Informar al Consejo de Administración sobre las operaciones relevantes con partes relacionadas.</li><li>• Informar al Consejo de Administración sobre los paquetes de compensación para el Director General y directivos relevantes.</li><li>• Dar opinión sobre las dispensas otorgadas por el Consejo de Administración.</li></ul>

El equipo directivo a cargo de la gestión diaria de la compañía aporta su honorabilidad, calidad técnica y experiencia en las respectivas materias. Sus decisiones y los resultados que van obteniendo son informados a los diferentes comités y al Consejo de Administración.

El Presidente Ejecutivo, los vicepresidentes y algunos directores integran a su vez el Comité de Dirección y Estrategia, que se reúne semanalmente a efecto de implementar las decisiones del Consejo de Administración y sus comités de apoyo, así como monitorear el desempeño de la operación.



De manera específica, existe también un Comité de Responsabilidad Social<sup>1</sup>, responsable de la implementación del Plan de Acción que materializa nuestro entendimiento de la sustentabilidad, así como de monitorear el estado de los objetivos y metas establecidos. Estamos además generando otros por área, como el Comité de Marketing que creamos a finales de 2016.

## ÉTICA

(102-16, 102-17, 102-25, 102-26, 205-1, 205-2, 205-3, 406-1)

En CMR disponemos de un **Código de Ética**, que refleja el enfoque de mejora continua que buscamos en nuestros colaboradores para la evolución constante de la compañía, siendo tan importante el objetivo como el camino y las formas para alcanzarlo. De aplicación al conjunto de la plantilla, incluye los lineamientos para la integridad de nuestras acciones y la construcción de confianza con los grupos de interés. Integra aspectos como la no discriminación, el uso de información para tomar decisiones y la prevención de conflictos de interés. Actualizado por última vez en 2014, es el Consejo de Administración el responsable de validar los cambios que se introduzcan. Adicionalmente, disponemos de un Reglamento de Conducta aplicable en nuestros centros de trabajo.

### NUESTROS DIRECTIVOS

Joaquín Vargas Mier y Terán	Presidente Ejecutivo y Director General
Lisette Montefusco Urrutia	Vicepresidenta de Planeación Estratégica
Mario López Aja Pineda	Vicepresidente de Expansión y Construcción
Mauricio Grobeisen Weingersz	Vicepresidente de Tecnologías de la Información
Álvaro Orvañanos Márquez	Vicepresidente de Jurídico
Rubén García González	Vicepresidente Ejecutivo de Negocio
Miguel Ángel Muñoz Gutiérrez	Vicepresidente de Cadena de Suministros
Rodolfo Navarajo Vicario	Vicepresidente de Servicio al Negocio
Francisco Trejo De La Torre	Vicepresidente de Finanzas
Citlali Fontana Limón	Directora de Personas y Cultura
Georgina Salazar Cabañas	Directora de Compras y Abastecimiento
María Elena Cisneros Martínez	Directora de Identidad Corporativa

<sup>1</sup>Más Información sobre las funciones del Comité de Responsabilidad Social y la composición, en el capítulo "Sustentabilidad y grupos de interés"

*Capacitamos a nuestros colaboradores en el Código de Ética.*

Los colaboradores son informados del Código de Ética al momento de su incorporación y se comprometen con su cumplimiento, así como con el Reglamento de Conducta. Además, reciben capacitación al respecto y disponen de los documentos en la intranet para su consulta.

En caso de observar incumplimientos, contamos con varios canales para su denuncia: la comunicación directa con la gerencia del colaborador, con el equipo de Desarrollo Organizacional y la Línea ResponsHable. Esta última es administrada de manera externa a CMR, garantiza la confidencialidad y está disponible vía telefónica y por internet.

Cabe destacar que también ponemos en conocimiento a nuestros proveedores sobre el Código de

Ética y la línea ResponsHable, pudiendo formular denuncias de incumplimientos que observen.

La investigación de las denuncias corre a cargo de los equipos de Auditoría, Finanzas y/o Legal, en función del caso; la evaluación y toma de decisiones respecto a los casos presentados corresponde por su parte al Comité de Ética. Éste incluye al presidente, los vicepresidentes de Finanzas y Servicio al Negocio, el director de Personas y Cultura, el director ejecutivo de Marca y los gerentes de Relaciones Laborales y de Auditoría Interna. Durante 2016 se confirmaron 4 casos de discriminación, respecto de los que se plantearon medidas directamente con los colaboradores involucrados.

La **prevención de conflictos de interés** forma parte esencial del Código de Ética, que expone las situaciones más plausibles dado el tipo de actividad de CMR y aporta pautas para abordarlas. Además, disponemos de una Política para transacciones con personas relacionadas que, además del cumplimiento de las disposiciones legales, establece la necesidad de contar con la aprobación del Consejo de Administración.

Junto a la promoción de las buenas prácticas y el requerimiento de cumplir con nuestros lineamientos para colaboradores y proveedores, realizamos además una supervisión en materia de corrupción y conflictos de interés. Como resultado de este desempeño, no se identificaron casos de corrupción en el año.

## GESTIÓN DE RIESGOS

(102-11, 102-15, 102-29, 102-30, 102-31)

En CMR estamos atentos a los riesgos en que podemos incurrir como consecuencia de circunstancias externas, del propio desempeño de las operaciones y de la evolución en las relaciones con nuestros grupos de interés. Si bien contamos con un **sistema de gestión de riesgos** cuyo desempeño ha sido satisfactorio hasta la fecha, nos encontramos trabajando en su fortalecimiento, con novedades que iniciarán a partir de 2017.

Con la participación de las diferentes áreas, reforzamos la matriz de riesgos para focalizar los esfuerzos de manera más eficiente. Compuesta por cuatro principales riesgos: tecnológico, operacional, legal y reputacional, es la base para el planteamiento de las medidas de prevención.

Además, formalizamos un Protocolo de Auditorías, que incluye tanto el procedimiento de evaluación de riesgos para la construcción de la matriz antes referenciada, como el de análisis de información de desempeño de las áreas. Estas actividades se realizarán de manera regular cada tres meses a partir de 2017, manteniendo la comunicación de los resultados con el Consejo de Administración. Se realizan previamente a la ejecución de la auditoría, la emisión del informe y la determinación de las medidas preventivas o correctivas.

*Refuerzo del sistema de control de riesgos, con un enfoque preventivo.*





# NUESTRA COSECHA

*Desde la selección de las mejores  
semillas hasta la recolección de los  
mejores frutos*

**ACERCA DE ESTE INFORME**





# ACERCA DE ESTE INFORME

## PARÁMETROS GENERALES

(102-32, 102-45, 102-50, 102-51, 102-52, 102-54, 102-56)

En CMR buscamos construir confianza diariamente, mediante una fluida comunicación con nuestros grupos de interés en relación al desempeño de la compañía, así como la elaboración de consolidados anuales de nuestras principales actividades y resultados. De este modo, presentamos nuestro tercer Informe de Responsabilidad Social, en que damos cuenta del desempeño social, ambiental y económico a lo largo de 2016, para el conjunto de nuestras operaciones<sup>1</sup>. La responsabilidad social es transversal a las diferentes áreas de CMR, avanzando en las líneas de Cuidar, Sustentar y Reducir, que configuran nuestro modelo al respecto.

El Informe ha sido elaborado de conformidad con los *GRI Standards* en su opción de conformidad esencial. Se trata de la versión más reciente de la metodología de referencia a nivel internacional, desarrollada por *Global Reporting Initiative (GRI)*, que venimos aplicando desde que comenzamos con esta práctica, si bien con su versión precedente (GRI G4).

Aunque nos enorgullecemos de los avances conseguidos, creemos en la mejora continua y nos comprometemos a seguir trabajando en nuestros procesos de monitoreo y gestión de la información para poder someter en un futuro el informe a verificación externa. Respecto al presente, los contenidos fueron validados por las áreas que suministraron información y la Dirección General.

<sup>1</sup>El alcance del Informe comprende a CMR y la totalidad de las subsidiarias, que pueden consultarse en los Estados Financieros.

## DETERMINACIÓN DE LOS TEMAS MATERIALES

(102-46, 102-47, 102-49)

Para definir aquellos contenidos a incluir en el informe, es decir, qué temas son relevantes, así como sus límites, dónde son relevantes, seguimos un proceso en **4 etapas**: identificación, priorización, validación y revisión. Para cada etapa, llevamos a cabo diferentes actividades que nos permitieron levantar tanto la perspectiva estratégica de la compañía como la de nuestros grupos de interés.

### Revisión e identificación:

<b>Perspectiva estratégica de CMR</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis de documentos corporativos, incluyendo nuestro Código de Ética, los requerimientos a proveedores y algunas de las principales políticas, entre otros documentos.</li><li>• Entrevistas a destacados ejecutivos de CMR que plantearon un amplio conjunto de temas.</li></ul>
<b>Perspectiva de nuestros grupos de interés</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis de los resultados obtenidos por CMR en la interacción continua que tenemos con nuestros grupos de interés, incluyendo la encuesta de clima laboral, las encuestas de satisfacción de clientes (“Guest Experience Management”, GEM) así como estudios de percepción de nuestras marcas y las apariciones de CMR en la prensa.</li><li>• De manera complementaria, realizamos un análisis de los principales temas relevantes para la industria, conforme a lo señalado en la publicación <i>Sustainability Topics for Sectors (de Global Reporting Initiative)</i>, la materialidad sugerida por el <i>Sustainability Accounting Standards Board (SASB)</i> y el análisis anual de RobecoSAM (<i>Sustainability Yearbook</i>).</li></ul>

### Priorización y validación:

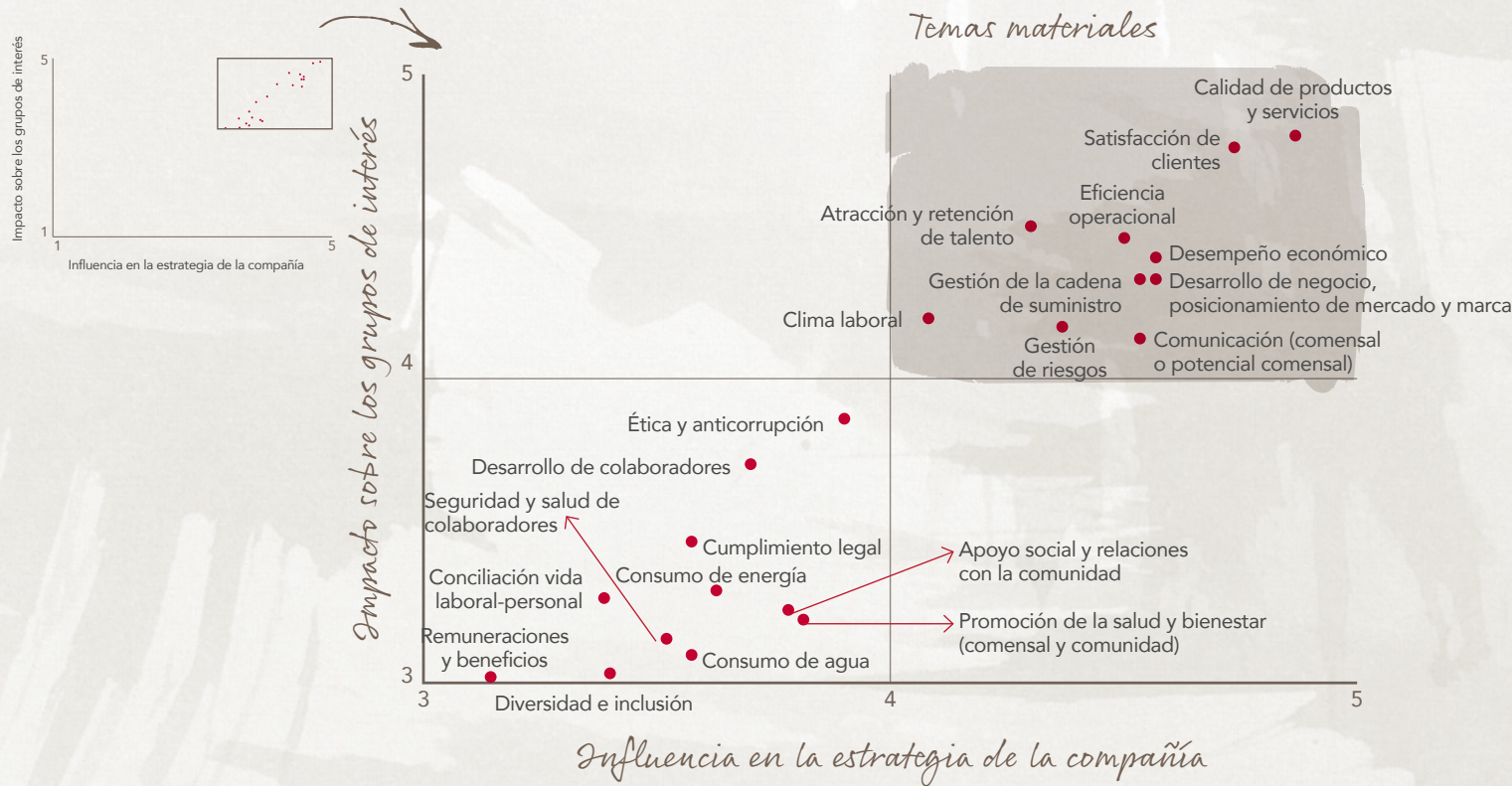
Estas primeras etapas nos llevaron a establecer un listado de temas potencialmente relevantes. Con base en éste, establecimos una priorización de los temas, integrando la perspectiva de nuestros grupos de interés con la estratégica de la compañía a través de las siguientes actividades:

<b>Perspectiva estratégica de CMR</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Profundidad entregada a los temas por parte de los ejecutivos entrevistados.</li></ul>
<b>Perspectiva de nuestros grupos de interés</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consulta a nuestros colaboradores y proveedores mediante la organización de sendos grupos focales, así como la realización de una encuesta en línea a comensales que representaban 10 de las marcas que operamos en CMR.</li></ul>



Las diferentes actividades, anteriormente mencionadas, nos llevaron a establecer el listado de temas materiales, mismo que fue validado por la Presidencia Ejecutiva y la Dirección de Planeación Estratégica para su inclusión en el presente informe. A continuación presentamos los **temas materiales**, así como sus **límites internos y externos**:

MATRIZ DE MATERIALIDAD



LÍMITES (COBERTURA)		
TEMA MATERIAL (GRI Standard 102-47)	INTERNOS (GRI Standard 103-1)	EXTERNOS (GRI Standard 103-1)
Atracción y retención de talento		N/A
Calidad de productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"><li>Sociedades operadoras de restaurantes</li></ul>	Proveedores de materias primas
Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"><li>Sociedades prestadoras de servicios</li></ul>	N/A
Comunicación (comensal o potencial comensal)		Socios estratégicos
Desarrollo de negocio, posicionamiento de mercado y marca	CMR y la totalidad de las subsidiarias:	Accionistas y otros proveedores de capital
	<ul style="list-style-type: none"><li>Sociedades operadoras de restaurantes</li><li>Sociedades prestadoras de servicios</li><li>Sociedades de arrendamiento de inmuebles</li></ul>	Socios estratégicos
		Proveedores de comunicación y mercadotecnia
Desempeño económico	CMR y la totalidad de las subsidiarias:	Accionistas y otros proveedores de capital
	<ul style="list-style-type: none"><li>Sociedades operadoras de restaurantes</li><li>Sociedades prestadoras de servicios</li><li>Sociedades de arrendamiento de inmuebles</li></ul>	Socios estratégicos
		Proveedores
Eficiencia operacional		Proveedores de logística y TI
		Socios estratégicos
Gestión de la cadena de suministro	<ul style="list-style-type: none"><li>Sociedades operadoras de restaurantes</li><li>Sociedades prestadoras de servicios</li></ul>	Proveedores
Gestión de riesgos		Accionistas y otros proveedores de capital
		Socios estratégicos
		Proveedores
Satisfacción de clientes		Socios estratégicos

Nota: Como socios estratégicos de CMR se considera a Brinker International, Inc. y Darden Restaurants Inc.  
Nota 2: N/A - No aplica





# LOS FRUTOS DE LAS SEMILLAS QUE SE DISPERSAN

*Ayudando a cultivar mejor*

ANEXOS





## ANEXO I:

### MEMBRESÍAS E INICIATIVAS RESPALDADAS

(102-13)

En CMR somos miembros de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), así como de la Asociación de Directores de Cadenas de Restaurantes (DICARES), lo cual nos permite monitorear los temas de interés para el sector, prevenir los principales riesgos, como posibles cambios en la legislación, y participar de iniciativas conjuntas.

## ANEXO II:

### CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE




(102-12)

En CMR trabajamos con la sustentabilidad como objetivo, implementando iniciativas de responsabilidad social para atender aquellos impactos generados por nuestras operaciones, así como incorporando mejoras que contribuyan a la eficiencia operacional.

Actualmente, disponemos a nivel internacional de la Agenda 2030 aprobada por las Naciones Unidas como marco de trabajo para favorecer el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente. Destacan al respecto los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), para cuya consecución es necesaria la colaboración de administraciones públicas, empresas y organizaciones de la sociedad civil.

Como empresa, contribuimos a los ODS a través de nuestras operaciones y de los señalados programas de responsabilidad social, destacando especialmente la iniciativa Al Rescate y las acciones emprendidas en relación al consumo de materiales y generación de residuos. Además, apoyamos a Fundación CMR y sus esfuerzos para mejorar la nutrición infantil.

Actuamos por tanto a través de dos líneas de acción complementarias, Responsabilidad Social y Fundación, con las que estamos más comprometidos cada día. Nuestros resultados e impactos se vinculan más estrechamente con los ODS presentados a continuación.

ODS	DESCRIPCIÓN DEL ODS	CONTRIBUCIÓN
	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.	A través de nuestro <b>programa “Al Rescate”</b> entregamos alimento generado en los restaurantes a personas en situación de vulnerabilidad por medio de organizaciones que trabajan con la comunidad.
	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.	Además, estamos comenzando a <b>promover hábitos de alimentación saludable en alianza con PROFECO</b> .  Por su parte, Fundación CMR desarrolla <b>programas para combatir la desnutrición y malnutrición</b> infantil.
	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.	Impulsamos en nuestros comensales una cultura de respeto al medio ambiente y hábitos sustentables destacando especialmente nuestra <b>campaña para eliminar el uso de popotes</b> .  <b>Trabajamos con nuestra cadena de suministro</b> para favorecer la producción sustentable.  Por otra parte, buscamos <b>reducir nuestras mermas</b> mediante mejoras en la planeación de la demanda, así como <b>promovemos el reciclaje</b> de los residuos que generamos.

Adicionalmente, contribuimos también a los siguientes ODS, entre otros:



Mayor disponibilidad de energía gracias al programa de reducción de nuestro consumo (ODS 7).



Impulso el desarrollo económico a través del apoyo a nuestros proveedores (ODS 8).



Reducción de las desigualdades mediante nuestro programa de inclusión laboral (ODS 10).



ANEXO III:

ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI

(102-55)

GRI ESTÁNDAR 102: Contenidos Generales 2016	
CONTENIDO	PÁGINA/LINK
<i>Perfil de la organización</i>	
102-1	<a href="#">Tercera de forros</a>
102-2	<a href="#">12</a>
102-3	<a href="#">Tercera de forros</a>
102-4	<a href="#">12</a>
102-5	<a href="#">Tercera de forros</a>
102-6	<a href="#">12</a>
102-7	<a href="#">4</a>
102-8	<a href="#">34</a>
102-9	<a href="#">26</a>
102-10	<a href="#">26, 32</a>
102-11	<a href="#">59</a>
102-12	<a href="#">20, 68</a>
102-13	<a href="#">68</a>
<i>Estrategia</i>	
102-14	<a href="#">8</a>
102-15	<a href="#">8, 59</a>
<i>Ética e integridad</i>	
102-16	<a href="#">12, 37, 58</a>
102-17	<a href="#">58</a>
<i>Gobierno</i>	
102-18	<a href="#">20, 56</a>
102-19	<a href="#">56</a>
102-20	<a href="#">56</a>
102-21	<a href="#">18</a>
102-22	<a href="#">56</a>
102-23	<a href="#">56</a>
102-24	<a href="#">56</a>
102-25	<a href="#">58</a>

GRI ESTÁNDAR 102: Contenidos Generales 2016	
CONTENIDO	PÁGINA/LINK
102-26	<a href="#">58</a>
102-27	<a href="#">56</a>
102-28	<a href="#">56</a>
102-29	<a href="#">59</a>
102-30	<a href="#">59</a>
102-31	<a href="#">59</a>
102-32	<a href="#">62</a>
102-33	<a href="#">56</a>
102-35	<a href="#">56</a>
<i>Participación de los grupos de interés</i>	
102-40	<a href="#">18</a>
102-41	<a href="#">34</a>
102-42	<a href="#">18</a>
102-43	<a href="#">18, 32</a>
102-44	<a href="#">18</a>
<i>Práctica del informe</i>	
102-45	<a href="#">62</a>
102-46	<a href="#">63</a>
102-47	<a href="#">63, 65</a>
102-48	<a href="#">34, 37</a>
102-49	<a href="#">63</a>
102-50	<a href="#">62</a>
102-51	<a href="#">62</a>
102-52	<a href="#">62</a>
102-53	<a href="#">Tercera de forros</a>
102-54	<a href="#">62</a>
102-55	<a href="#">70</a>
102-56	<a href="#">62</a>

TEMA MATERIAL	GRI ESTÁNDAR	CONTENIDO	PÁGINA/LINK
Atracción y retención de talento	GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	<a href="#">65</a>
		103-2	<a href="#">34, 37</a>
		103-3	<a href="#">34, 37</a>
	GRI 401: Empleo 2016	401-1	<a href="#">34</a>
		401-2	<a href="#">34</a>
		401-3	<a href="#">34</a>
Calidad de productos y servicios	GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	<a href="#">65</a>
		103-2	<a href="#">26, 32</a>
		103-3	<a href="#">26, 32</a>
	GRI 416: Salud y seguridad de los clientes 2016	416-1	<a href="#">32</a>
Clima laboral	GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	<a href="#">65</a>
		103-2	<a href="#">37</a>
		103-3	<a href="#">37</a>
	GRI 404: Capacitación y educación 2016	404-1	<a href="#">37</a>
		404-2	<a href="#">37</a>
		404-3	<a href="#">37</a>
Comunicación (comensal o potencial comensal)	GRI 103: Enfoque de gestión 2016	GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades 2016	405-1 <a href="#">34, 56</a>
		103-1	<a href="#">65</a>
		103-2	<a href="#">29</a>
Desarrollo de negocio, posicionamiento de mercado y marca	GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-3	<a href="#">29</a>
		GRI 417: Mercadotecnia y etiquetado 2016	417-1 <a href="#">29</a>
		103-1	<a href="#">65</a>
Desempeño económico	GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-2	<a href="#">12, 32, 52</a>
		103-3	<a href="#">12, 32, 52</a>
	GRI 201: Desempeño económico 2016	103-1	<a href="#">65</a>
		103-2	<a href="#">52</a>
		103-3	<a href="#">52</a>
		201-1	<a href="#">52</a>



TEMA MATERIAL	GRI ESTÁNDAR	CONTENIDO	PÁGINA/LINK
Eficiencia operacional	GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	<a href="#">65</a>
		103-2	<a href="#">26, 44</a>
		103-3	<a href="#">26, 44</a>
	GRI 302: Energía 2016	302-1	<a href="#">44</a>
		302-4	<a href="#">44</a>
	GRI 305: Emisiones 2016	305-5	<a href="#">44</a>
	GRI 306: Efluentes y residuos 2016	306-2	<a href="#">44</a>
Gestión de la cadena de suministro	GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	<a href="#">65</a>
		103-2	<a href="#">26, 28</a>
		103-3	<a href="#">26, 28</a>
	GRI 204: Prácticas de adquisición 2016	204-1	<a href="#">26</a>
Gestión de riesgos	GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	<a href="#">65</a>
		103-2	<a href="#">58, 59</a>
		103-3	<a href="#">58, 59</a>
	GRI 205: Lucha contra la corrupción 2016	205-1	<a href="#">58</a>
		205-2	<a href="#">58</a>
		205-3	<a href="#">58</a>
Satisfacción de clientes	GRI 406: No discriminación 2016	406-1	<a href="#">58</a>
		103-1	<a href="#">65</a>
		103-2	<a href="#">32</a>
		103-3	<a href="#">32</a>



(102-1, 102-3, 102-5, 102-53)

**CMR, S. A. B. DE C. V.**

*Identidad corporativa*

María Elena Cisneros Martínez  
mcisneros@cmr.mx

*Oficinas Corporativas*

Reforma 222 piso 14, Col. Juárez  
06600 México, D.F.  
Tel. (52) 55 5263-6900

*Diseño*

DDMerc Diseño Integral





cmr<sup>®</sup>