

REPORTE DE
SUSTENTABILIDAD
2020

makro



makro

ÍNDICE DE CONTENIDO



REPORTE DE SUSTENTABILIDAD 2020



**MENSAJE DEL
PRESIDENTE**
PÁGINA 03



**03. CLIENTES Y PROVEEDORES:
NUESTROS SOCIOS DE NEGOCIO**
PÁGINA 17



**01. NUESTRA
ORGANIZACIÓN**
PÁGINA 04



**04. PERSONAS: AYUDAMOS A
LAS PERSONAS A SER EL CAMBIO**
PÁGINA 24



**02. SUSTENTABILIDAD
EN MAKRO**
PÁGINA 13



**05. HUELLA AMBIENTAL:
HACEMOS MÁS CON MENOS**
PÁGINA 35



MENSAJE DEL PRESIDENTE DE MAKRO ARGENTINA

(102-14)

Les damos la bienvenida a una nueva edición de nuestro Reporte de Sustentabilidad, en el cuál describimos las acciones que hemos desarrollado durante el año 2020 en el ámbito social, ambiental y económico.

Esta quinta memoria se encuentra atravesada por la pandemia del COVID-19 que comenzó en el 2020 y aún continúa afectándonos en todos los ámbitos. Como compañía, nos encuentra en un **proceso de transformación cuyo objetivo consiste en favorecer a nuestros clientes a través de un formato con novedades y mejoras en la experiencia de compra, con productos especialmente seleccionados para los diferentes tipos de clientes y, como siempre a los mejores precios, contribuyendo a la rentabilidad de nuestros clientes profesionales y al ahorro familiar.**

En este retador contexto, continuamos trabajando con más empeño para alcanzar los objetivos que nos planteamos en materia de Sustentabilidad. Esta nueva realidad, nos llevó a **reafirmar el compromiso con el cuidado de nuestros colaboradores, clientes y las comunidades que nos rodean, entendiendo lo prioritario de cuidar la salud.** Sabemos que juntos hacemos la diferencia. Por eso, hemos continuado destinando recursos para adaptar las tiendas y adoptar todas las buenas prácticas de cuidado necesarias para hacer frente a la pandemia. Los desafíos continuarán, y nuestro norte siempre será seguir brindando **productos y servicios, con la calidad y al mejor precio de siempre.**

Los invito a recorrer el detalle de las acciones ejecutadas por Makro Argentina en el 2020, esperando que les resulte de interés.

Me despido atentamente,

PEDRO BALESTRINI
Presidente de Makro Argentina



01. NUESTRA ORGANIZACIÓN

1.1. ¿QUIÉNES SOMOS?

Supermercados Mayoristas Makro S.A. (102-1) es una empresa internacional perteneciente al holding privado holandés Steenkolen Handels-Vereeniging, más conocido como SHV (Asociación de Comerciantes de Carbón). En sus comienzos, la distribución del carbón era la actividad principal de la compañía. Con el correr de los años, SHV ha ido creciendo y diversificándose a diferentes áreas de negocios.



Nuestro éxito se ha basado en ofrecer la **mayor variedad de productos de calidad** para satisfacer las **necesidades de nuestros clientes, con los precios más competitivos.**

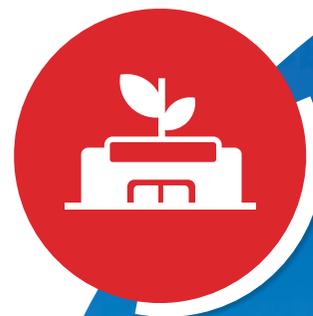
En 1968 SHV abre su primera sucursal mayorista Makro en Ámsterdam, expandiéndose rápidamente al resto de Europa. En las décadas de 1970 y 1980, Makro se instala en Asia y América Latina. En esta última, Grupo Makro está presente en Argentina, Brasil, Colombia, Perú¹ y Venezuela. La casa Matriz de Makro se encuentra en São Paulo, Brasil (102-3).

En 1988 Makro inicia sus actividades en Argentina abriendo su primera sucursal en la Provincia de Buenos Aires, partido de Vicente López, Localidad de Munro. La actividad principal es la venta de mercadería para el abastecimiento de distintos tipos de clientes: Hoteles, Restaurantes y Caterings (HoReCa), Consumidores Finales y Comercios de Alimentos. Nuestro éxito se ha basado en ofrecer la mayor variedad de productos de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con los precios más competitivos.

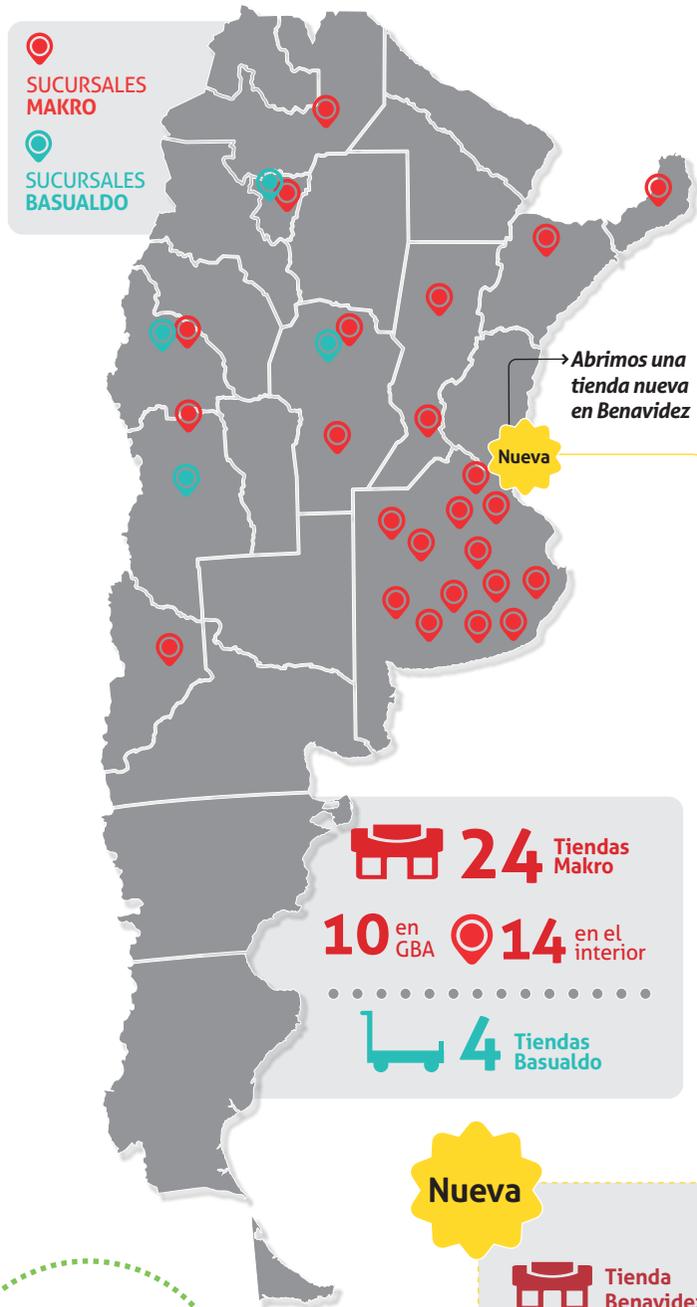
Actualmente, Makro Argentina está compuesto por la razón social Supermercados Mayoristas Makro S.A y Roberto Basualdo S.A., cuya actividad principal es la venta mayorista de productos de Perfumería y Limpieza.

Las operaciones a las que hace referencia este reporte son aquellas desarrolladas por ambas razones sociales, y a los efectos de este reporte quedan comprendidas bajo el nombre de Makro Argentina. (102-4).

¹ A fines de diciembre del 2020, SHV vendió Makro Perú y al momento de la publicación del reporte esta unidad de negocio ya no forma parte del Grupo Makro.



NUESTRAS TIENDAS



NUESTROS NÚMEROS

Makro Argentina es una organización que cuenta con: (102-7)



RÉGIMEN DE PROPIEDAD Y SU FORMA JURÍDICA (102-5)

Makro es una sociedad anónima constituida en la Ciudad de Buenos Aires (registrada en el año 1979, habiendo iniciado sus operaciones en 1988). Sus accionistas son (i) SHV Nederland BV titular de 3.530.079 acciones (2.871.981 ordinarias y 658.098 preferidas) y (ii) SHV Interholding AG, titular de 3.683.890.139 acciones (3.584.372.898 ordinarias y 99.517.241 preferidas) y (iii) Orkam Mar BV, titular de 499.500.000 acciones (ordinarias).

Basualdo es una sociedad anónima constituida en la Ciudad de Buenos Aires (registrada en el año 1981, habiendo iniciado sus operaciones en noviembre del 1986). Sus accionistas son (i) SHV Interholding AG titular de 44.000 acciones y (ii) Supermercados Mayoristas Makro S.A. titular de 356.000 acciones.

² Sin Ingresos Brutos



Nuestra Misión

Nuestra Visión



makro



Ser el líder en abastecimiento mayorista en la Argentina, orientado a clientes profesionales, y ofreciéndoles un amplio surtido de alimentos secos y perecederos, complementados por una oferta de productos no alimenticios.

Mantener una fuerte posición en el mercado como el mejor proveedor para clientes profesionales de alimentos, ofreciendo soluciones diseñadas desde el punto de vista del cliente con una alta productividad basada en la excelencia operacional.

Nuestra Misión

Nuestra Visión



Basualdo



Proporcionar a nuestros clientes minoristas y a los del sector profesional, productos para la limpieza general, el cuidado personal y la higiene, ofreciendo un servicio de calidad y brindándoles siempre las mejores oportunidades para el desarrollo y el crecimiento de su negocio. Satisfacer sus necesidades, proporcionándoles el mejor y más completo surtido, maximizando la calidad de servicio en el punto de venta, basado en la atención especializada, el respeto, la calidez y la amabilidad que ellos merecen.

Ser el líder de la categoría dentro del segmento mayorista especializado, generando valor de marca basado en la calidad de servicio al cliente: más rápido, mejor y con más eficiencia.
Ser el mega especialista: sabiendo cómo hacer las cosas dentro del mercado, asesorando a nuestros clientes profesionales y brindándoles el mix de surtido más completo.

VALORES DE MAKRO ARGENTINA

ADHERIMOS A LOS VALORES DE **SHV** :



Estos son los pilares de la filosofía empresarial. Su objetivo apunta a lograr el beneficio de accionistas y empleados, contribuyendo siempre al bienestar de las sociedades donde se inserta.

NUESTRO MODELO DE NEGOCIO

(102-6)



HoReCa



Consumidor Final



Comercio de Alimentos



Comercios de no Alimentos y Prestadores de Servicios

NUESTROS PRODUCTOS

En Makro buscamos ser un aliado con gran variedad de surtido en el mismo lugar, para satisfacer a los clientes con productos de calidad y precios competitivos. En el 2020 ofrecimos más de 13.000 referencias de productos en nuestras 24 Tiendas Makro y 4 Tiendas Basualdo a nivel nacional. Los productos que distribuimos se clasifican en tres categorías:



ALIMENTOS PERECEDEROS:

frutas y verduras, embutidos, panes, congelados y carnes, entre otros.



ALIMENTOS NO PERECEDEROS³:

bebidas y licores, productos de almacén varios, golosinas, confitería. Esta categoría incluye cuidado personal, limpieza y cuidado del hogar



NO ALIMENTOS:

vajilla, línea blanca, electrodomésticos, plásticos descartables, textiles y útiles de escritorio, entre otros.

NUESTRAS MARCAS

(102-2)

aro

Un amplio surtido de productos presentados en embalajes institucionales y gastronómicos de excelente calidad, a un precio diferencial.



Una completa línea de productos de alta rotación y gran rentabilidad para el almacén autoservicio y kiosco.



Productos de limpieza y perfumería con altísima rotación y amplio surtido.



Cortes de carne vacuna para ofrecer a nuestros clientes un amplio surtido de carne de calidad. Cuenta con una línea tradicional y una línea seleccionada de categoría Premium.



³Basualdo comercializa productos de almacén, pero no bebidas alcohólicas.

1.2. ÉTICA EN NUESTRAS OPERACIONES (102-16)

La operación de Makro es descentralizada, es decir que además de estar formada por +2500 personas, tenemos presencia en diferentes ciudades y provincias. Por este motivo, el programa de Ética y Compliance⁴ (E&C) se centra en el comportamiento de las personas, lo que permite a nuestros colaboradores comprender la conducta esperada en diferentes situaciones. Este enfoque se refleja en el propósito del área de E&C: capacitar a todos los que trabajan en Makro para que tomen decisiones consistentemente.

Alcanzar conciencia de E&C en todos los niveles de la organización y crear un nivel adecuado de comprensión del comportamiento deseado de los empleados y de sus decisiones en el trabajo, no es una tarea sencilla. La forma de hacerlo se resume en los objetivos de los referentes de E&C: (i) involucrar a la gerencia para liderar a través de modelos de roles justos y honestos; (ii) comunicar clara y constantemente los estándares de comportamiento ético; (iii) colaborar con las diversas áreas para el éxito sostenible a largo plazo; (iv) integrar nuestros valores compartidos en la estrategia y procesos corporativos; y (v) proteger a Makro y a nuestra gente de los riesgos legales y de reputación. Desde su inicio, el programa de E&C se ha centrado en crear la cultura adecuada para incorporar políticas y procedimientos en los procesos internos de forma gradual, ya que entendemos que **fomentar una cultura de hacer buenos negocios seguirá siendo clave para el éxito sostenible del programa**, con temas adicionales y controles que se agregan de acuerdo con los riesgos y al nivel de madurez de la empresa.

Nuestro Código de Conducta Ética es regional y tiene vigencia desde el 2019. En el 2020, fue lanzado el primer Código de Conducción de Negocios de Proveedores, elaborado sobre la base de los valores y principios de nuestro Código de Conducta Ética. Este nuevo código fue comunicado a todos nuestros proveedores y está siendo incorporado en las condiciones de contratación de cada unidad de negocios.

LOS PRINCIPIOS POR LOS QUE ESTOS CÓDIGOS VELAN SON:

Asegurar el cumplimiento de legislación aplicable, regulaciones internas y externas.

Actuar de forma ética y obediente en línea con nuestra filosofía corporativa y valores compartidos.

ALGUNAS DE LAS NORMAS BAJO SU COMPETENCIA SON:

Anti-Corrupción y Anti-Soborno

Fraude

Protección de la Competencia

Sanciones y controles de exportación

Privacidad de Datos

Debida Diligencia de Terceros

Ambos códigos **formalizan los lineamientos éticos que deben orientar las operaciones cotidianas**, tanto en la relación de los colaboradores entre sí, como la relación entre ellos y terceros como ser proveedores de mercadería, proveedores de servicios, clientes, comunidad, medios y sindicatos, entre otros.

El código interno es compartido a todos los colaboradores de Makro que, sin ninguna distinción o excepción, deben respetar sus valores y contenidos en sus acciones y comportamientos al desempeñar sus cargos y de conformidad con sus responsabilidades.

En cuanto a los terceros con los cuales nos vinculamos (socios comerciales, clientes y proveedores), deben respetar estos valores y principios, e incorporarlos en sus relaciones con nuestra empresa.

Por tal motivo, los códigos están publicados en nuestra intranet y en nuestro sitio web. En este sentido, pueden ser consultados cuando el colaborador o tercero lo desee.

Durante el 2020, se continuó trabajando en el programa de E&C. Se realizaron las Auditorías de Debida Diligencia de Terceros a la categoría de Intermediarios (Agentes, Consultores y Proveedores de Servicio), utilizando el sistema Lexis Nexis. El sistema permite un escaneo constante para que el proceso sea permanente y el riesgo quede disminuido. Los resultados fueron mayormente positivos y no encontramos riesgos de continuar trabajando con ellos.

Todas las instituciones a las que Makro realiza donaciones también son analizadas en dicho sistema. Esto forma parte del procedimiento con el cual contamos para registrar, evaluar y responder a una posible donación, en línea con la política de E&C. Se continuó con la generación de conocimiento y concientización de los demás tópicos contenidos en el programa, como son antisoborno y anticorrupción, privacidad de datos y cultura Speak Up.

Se elaboró y ejecutó un Plan de Protección de la Competencia Justa, mediante el cual se reforzó la conducta de nuestros colaboradores y se emitieron políticas inherentes a este tópico, incluyendo la emisión del Código de Conducción de Negocios de Proveedores, basado en las políticas globales de SHV y el Código de Conducta Ética sobre esos mismos temas, el cual fue publicado en la intranet de la compañía.

Se reforzaron los conceptos vinculados a Competencia Justa con un entrenamiento virtual para toda la población que posee correo electrónico en oficinas y tiendas. Además, el representante de E&C del Grupo Makro y de Makro Argentina dictó juntamente con un asesor externo, una capacitación virtual sobre los diversos riesgos vinculados a la temática, dirigida a nuestro Directorio.

Se realizaron comunicados a través de los canales oficiales de Comunicación Interna de la compañía. Tales comunicados usan lenguaje sencillo y directo para que sea accesible a todos los colaboradores de la empresa.

[INGRESÁ ACÁ Y CONOCÉ NUESTRO CÓDIGO DE CONDUCTA Y ÉTICA](#)

[INGRESÁ ACÁ Y CONOCÉ NUESTRO CÓDIGO DE CONDUCCIÓN DE NEGOCIOS CON PROVEEDORES](#)

Hola, soy Norma. Los comunicados de E&C se caracterizan por utilizar mi imagen. Se comunica de forma permanente para reforzar los valores corporativos y las políticas, siempre con una referencia y vínculo al Código de Conducta Ética.



⁴También: Compliance corporativo. Adhesión a las leyes y regulaciones aprobadas por los organismos reguladores oficiales, así como a los principios generales de conducta ética.

ESTRUCTURA DEL ÁREA

La Dirección de E&C del Grupo Makro cuenta con referentes locales en cada Unidad de Negocio. En el caso de Makro Argentina, a partir de junio del 2020, el Representante de E&C que tiene dedicación exclusiva al tema, asumió, además las funciones regionales del área.

Tanto a nivel local como grupo, las áreas de Control Interno y Auditoría dan soporte, realizando seguimiento y control respecto a las acciones emprendidas vinculadas a la temática. Toda esta estructura facilita la gestión de los asuntos y se lleva a cabo de forma permanente, adaptándose a las condiciones propias de cada país.

Además, cuenta con el apoyo de un Comité de E&C, cuyas actividades se describen en el apartado 1.3. Gobierno Corporativo.

El equipo de E&C, se reúne con frecuencia semanal y están continuamente buscando oportunidades de capacitación y desarrollo, aliándose a otras áreas de Makro y otras empresas de SHV, con el objetivo de intercambiar buenas prácticas.

SEMANA DE LA E&C

Del 21 al 25 de septiembre, se desarrolló en todas las tiendas de Grupo Makro una semana de E&C, con el objetivo de reforzar nuestros tópicos del Plan de E&C y recordar la importancia de actuar de manera ética, conforme y en línea con nuestra filosofía corporativa y valores compartidos. Esta actividad se viene desarrollando en todas las unidades de negocio de Makro desde el año 2017.

En esta oportunidad, se realizaron actividades digitales, mediante diversas plataformas como Teams, Yammer, y se agregaron actividades de juego. Se tocaron temas relacionados con privacidad de datos, de protección de competencia, se reforzaron factores de riesgo del Código de Conducta Ética y se realizó una entrevista a un asesor externo para visualizar la relación existente entre el tópico Competencia y Clientes.

Dentro de las actividades realizadas durante esta semana, se mostraron videos con los mensajes del Chief Executive Officer⁵ (CEO) del Grupo Makro y CEOs de cada país, junto con el Oficial de E&C, haciendo hincapié en la importancia del plan de integridad de la compañía.

⁵Presidente de Grupo Makro.

⁶El desafío consistió en colorear en familia la figura de Norma y compartir fotos de la actividad.

A nivel regional, las cifras de estas actividades son:

+ de 18.500
colaboradores
alcanzados

+ de 200 fotos
& **50 videos**
enviados en el Desafío de Norma⁶

+ de 1.000
accesos al
Desafío de Norma

+ de 2.200
colaboradores
participaron del juego online para poner a
prueba conocimientos sobre protección de datos

+ de 1.800
colaboradores conectados
en las Webinars en
todos los países



SPEAK UP (102-17)

Speak Up (Hablemos Fuerte) es parte de nuestra cultura. Se trata de un canal adicional mediante el cual los colaboradores pueden **expresar sus inquietudes de forma abierta, segura y sin costo alguno**, sobre las prácticas que se llevan a cabo en el lugar de trabajo. Alentamos a nuestros colaboradores a compartir e informar sus inquietudes con su supervisor inmediato, con el jefe de área, con Recursos Humanos (RRHH), con el área de Ética y Cumplimiento o según su preferencia, que utilice el canal Speak Up. Este canal se puede acceder durante las 24 horas de los 7 días de la semana.

El anonimato es parte de las posibilidades que brinda el canal. La confidencialidad y la no retaliación están garantizadas cuando hay un uso de buena fe. La gestión inicial de esta plataforma es realizada por una firma independiente (Navex), que procesa las llamadas o mensajes recibidos. Si el empleado lo desea, puede dar sus datos para futuro contacto y seguimiento de la inquietud presentada.

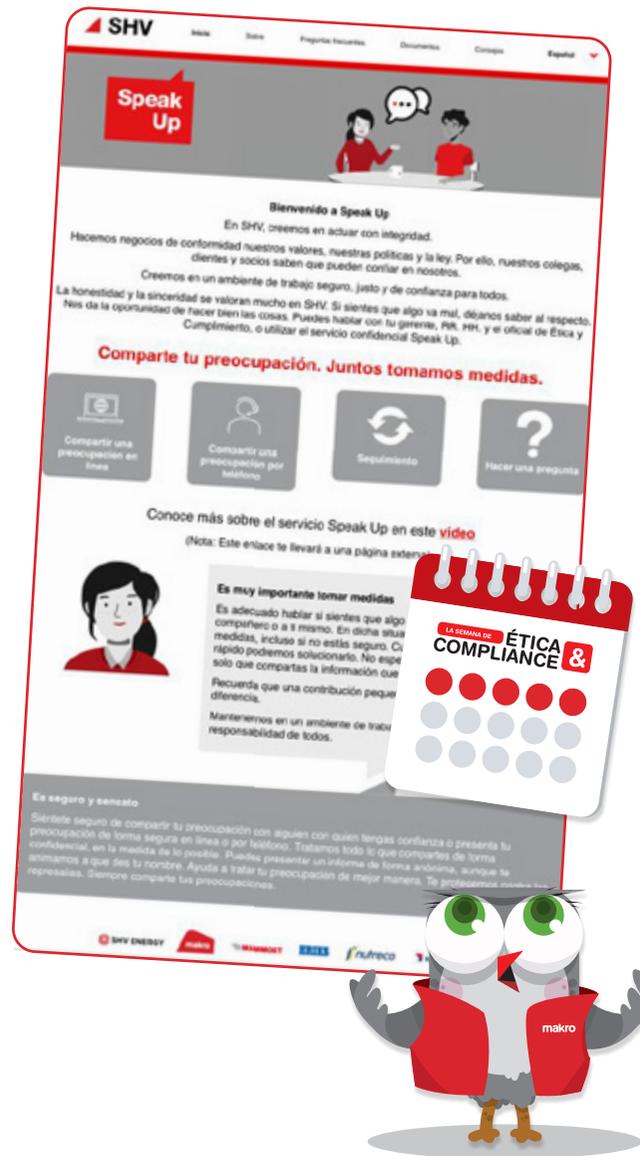
En noviembre del 2020, se lanzó una campaña de comunicación llamada Cultura Speak Up, que persigue reforzar la necesidad de conversar las inquietudes, lo cual supone hablar y escuchar. Es un canal adicional mediante el cual los colaboradores, proveedores y clientes puedan dejar de manifiesto aquellas situaciones que consideren necesarias expresar por este medio, y posteriormente obtener una respuesta a cada caso.

El área de E&C, en el 2020 continuó su labor de monitoreo y sistematización de las denuncias para la consolidación y gestión de éstas.

shvspeakup.com

Speak Up

**Comparta lo que le preocupa
Haga lo que es correcto**



ANTICORRUPCIÓN (GRI 205)

Este es un tema de alta importancia para todo el liderazgo de la compañía, por ello, es uno de los temas tratados en nuestro código de conducta ética. Además, Makro cuenta con una política Anti-Corrupción y Anti-Soborno, basada en las políticas globales de SHV sobre esos mismos temas. La política establece tolerancia cero hacia el comportamiento corrupto y detalla reglas y prerequisites para tratar las siguientes situaciones, consideradas riesgosas, teniendo en cuenta nuestro modelo de negocio



Se continuó trabajando en la realización de los entrenamientos vinculados a la temática. Además, se realizaron capacitaciones particulares de distintos grupos de personas. También se actualizó el procedimiento de conflicto de intereses, el cual está siendo utilizado por todas las unidades de negocio del Grupo Makro.

⁷Específicamente para donaciones, se creó una política regional y procedimiento local, que busca resguardar la ética en esas transacciones.

1.3. GOBIERNO CORPORATIVO⁸ (102-18)

Durante el año del reporte, debido a la coyuntura de la pandemia, tuvimos que responder rápidamente a las situaciones que se iban generando a causa del avance del COVID-19 y para ello creamos diferentes equipos de trabajo multidisciplinarios.

COMITÉ DE DIRECTORES

Si bien esta estructura se mantuvo, en el 2020 el Comité de Directores pasó de reunirse con una frecuencia semanal a una diaria por un plazo de 6 meses aproximadamente. La situación de la pandemia nos requiere permanentemente un seguimiento cercano y una rápida definición de

cómo avanzar. Al funcionamiento regular del comité, se le suman todas aquellas acciones que deben tomarse a causa del COVID-19 y cuya implementación era y continúa siendo de carácter urgente, por tener como objetivo principal resguardar la salud de colaboradores y clientes.

Los objetivos centrales del comité son:



Determinar planes de acción competitivos y definir los lineamientos generales de la compañía.



Evaluar y medir acciones que lleven a la consecución de los resultados financieros y de crecimiento que se han fijado.



Revisar resultados generales de la empresa.



Analizar nuevos proyectos, mercados, inversiones y otros temas.



Tomar decisiones vinculadas a asuntos legales, laborales, regulatorios, compliance, control y sustentabilidad.



Análisis de entorno y variables macroeconómicas

Frecuencia ordinaria: semanalmente y adicional extraordinaria en el momento que se requiera.

Participantes:

CEO

Pedro Balestrin

Sebastián Borzone

Director de Finanzas

Mariana Di Bella

Directora de Recursos Humanos

Nicolás Tobón

Director de Ventas y Operaciones

Jesús Totesant

Director de Desarrollo de Clientes

Martín Iriarte

Director de Alimentos Secos

Juan Manuel Zappacosta

Director de Perecederos

Eduardo Sanchez Negrete

Director de Supply Chain

Eduardo Mañé

Director de Basualdo

Desde Grupo Makro, también se crea una estructura para garantizar el seguimiento de todo el accionar local de cada país donde Makro tiene presencia. De éste participan los presidentes de cada unidad de negocio

y los directivos de Grupo Makro. De acuerdo con las necesidades de los temas a tratar, ocasionalmente participan, además, diferentes referentes de cada área (RRHH, Operaciones, Finanzas, Legales).

COMITÉ DE CRISIS | COVID-19

- De manera local, se crea un Comité de Crisis para tratar directamente temas vinculados a la pandemia y verificar la evaluación diaria de las contingencias. De carácter meramente operativo, en éste se construyeron los protocolos de COVID-19 que implementamos en las tiendas, así como también la compra de insumos (lectores de temperatura, tapabocas, alfombras sanitizantes, entre otros), la contratación de servicios vinculados a sanitización y seguridad. Se analizan los requisitos legales vinculados a la emergencia sanitaria y se montan planes de acción, procedimientos y normas internas. También se analiza el ausentismo de nuestros colaboradores.
- Los resultados y necesidades de acción que se desprenden de estas reuniones son comunicados a los referentes de tienda (Gerentes Generales y Responsables de RRHH) para mantener alineados a todos los colaboradores.
- Participación: encabezado por la dirección de RRHH, Operaciones y Ventas de Makro y Basualdo y sus representantes de Región. También se suman representantes de otras áreas, según necesidad y los distintos temas que se tratasen en la reunión.
- Frecuencia: diaria por un período de 6 meses y luego semanal.



⁸El Comité Ejecutivo, Directivo y los otros Comités que se describen en esta sección, presentan la formación al momento de publicación de este documento.



Contamos con otras estructuras de gobierno que ayudan al funcionamiento de diferentes áreas.

OTROS COMITÉS:

AUDITORÍA INTERNA

Objetivo: adecuar el sistema de control interno, la calidad de procedimientos operativos y financieros y sus estructuras de gestión de riesgos; mejorar la eficiencia de la operación y la confiabilidad del proceso de reportes.

Frecuencia: trimestral.

Participantes: CEO, CFO, Director de Ventas y Operaciones, Directora de RRHH y Coordinadora de Auditoría.

ÉTICA Y COMPLIANCE

Objetivo: ejecución y aprobación de políticas vinculadas; estudio de casos particulares y toma de decisión sobre los mismos.

Frecuencia: bimestral y sesiones extraordinarias.

Participantes: CEO, Directora de RRHH, Gerente de Legales, Representante de E&C, Representante de Auditoría Interna, otros si fuesen necesario.

SUSTENTABILIDAD

Objetivo: seguimiento a los avances de los objetivos de Sustentabilidad.

Frecuencia: mensual.

Participantes: integrantes de distintas áreas (RRHH, Operaciones, Comercial), seleccionados por ser referentes de los distintos temas. 11 encuentros donde se planificaron las iniciativas para alcanzar las metas y se realizó seguimiento del avance.

NUESTROS IMPACTOS, RIESGOS Y OPORTUNIDADES

(102-15; 102-11)

SHV ha diseñado el Marco de Soporte al Negocio (BSF por sus siglas en inglés) para evaluar la eficacia de los controles internos de cada unidad de negocios.



El BSF incluye un listado de riesgos y controles que es actualizado al menos anualmente por SHV y Grupo Makro en base a los resultados del proceso de evaluación de riesgos, que se realiza a nivel Makro Argentina y a nivel Grupo, con el fin de identificar los principales riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos de la compañía. Durante el 2020, se modificó el listado de controles de forma significativa, incorporando una serie de controles a evaluar en las tiendas y se definió evaluar 53 controles en el primer semestre y 77 controles en el segundo.

Los controles diseñados por SHV se dividen en 4 categorías:



1. Guardián de la Cultura de SHV
2. Asignación del Capital
3. Desarrollo del Liderazgo
4. Monitoreo y Supervisión

Los controles diseñados por Grupo Makro se pueden dividir en las siguientes categorías:



1. Conocimiento del Cliente
2. Proceso de Ventas
3. Compras y Pagos
4. Abastecimiento y Logística
5. Monitoreo y Supervisión

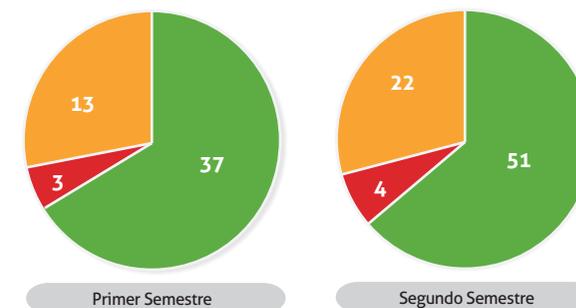
Durante las evaluaciones, se identifican las debilidades u oportunidades de mejora que requieren más atención de la gerencia. Las evaluaciones y conclusiones sobre la efectividad de los controles se documentan en la aplicación TeamMate, con el fin de informar los resultados en los distintos niveles. Los testeos arrojaron los siguientes resultados:

Resultado efectivo: controles con resultado satisfactorio, que refleja una correcta ejecución del proceso, con sus riesgos en niveles aceptados por los accionistas.

Resultado **parcialmente efectivo** o **no efectivo**: Controles en los cuales se identificó una observación u oportunidad de mejora, para los cuales los equipos correspondientes armaron un plan de acción individual; detallando actividades, responsables y fechas comprometidas para su implementación.

Para Makro Argentina lo más importante es poder **asegurar a nuestras partes interesadas que todas las actividades que desarrollamos cumplen con la normativa vigente del país y con las políticas y procedimientos internos.**

El análisis de riesgo que se hace con la herramienta de BSF nos permite actuar siempre con un **principio de precaución**, evitando que se emprendan acciones que puedan tener impactos negativos y afectar la sustentabilidad del negocio.



02. SUSTENTABILIDAD

2.1. NUESTRA ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE SUSTENTABILIDAD

Contamos con un área de Sustentabilidad que es la responsable de establecer estrategias y desarrollar iniciativas que mejoren las operaciones y las actividades comerciales, empleando menos recursos naturales y fortaleciendo el impacto positivo de nuestra organización.

Nuestro compromiso es buscar nuevas oportunidades para asegurar que estamos generando un impacto positivo en los tres pilares de la sustentabilidad:



Las actividades y resultados derivadas de estas áreas se pueden visualizar a lo largo del reporte; sin embargo, explicaremos de forma general en qué consisten y cuáles fueron los objetivos de cada una de ellas durante el 2020:



Objetivos de Sustentabilidad 2020



PERSONAS: Ayudar a las personas a ser el cambio



Gestión de la Política de Donaciones, alineada con nuestros valores de E&C.



Calidad de Producto. Programa de Inocuidad Alimentaria: Certificación HACCP⁹ e implementación interna de BPM¹⁰ en áreas de Perecederos (carnicerías, fríos y fiambres).



Gestión de Accidentes en nuestras Operaciones



Gestión de Talento Humano, Programa de Diversidad e Inclusión.



Programa estructurado enfocado en educación (y nutrición) de alto impacto en las comunidades locales, ubicadas en las zonas de influencia de las tiendas y la Oficina Central.



PLANETA: Hacer más con menos



Cumplimiento de la legislación local. Diagnóstico y confección de plan de acción cuando sea necesario.



Certificación LEED¹¹ en todas las tiendas nuevas.



Agua: Reducir 2% el consumo de agua por m², vs. la línea de base 2018. Identificar zonas de estrés hídrico.



Residuos: Reducir el 7% de la generación de residuos por m² vs la línea de base 2018. <70% de residuos enviados a relleno sanitario.



Cadena de valor, trabajo de reducción con principales proveedores (alcance 3 de los GEI)



CO₂e: Abastecerse de electricidad verde. Reducción del 10% de las emisiones de CO₂ por m² vs. la línea de base 2018.



RESULTADOS: Crear relaciones de beneficio mutuo



Reporte de Sustentabilidad Anual con formato GRI Promoción de una semana de Sustentabilidad.



GRI estándar 201-1 Reportado (Valor económico directo generado y distribuido).



Clientes involucrados en 2 actividades de sustentabilidad.



4 iniciativas en conjunto con diferentes proveedores por año (comerciales y de servicio).



Productos de la marca propia de bajo impacto

⁹HACCP: por sus siglas en inglés, Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control. Ver apartado 3.2.2. Salud y Seguridad del Consumidor. ¹⁰Buenas Prácticas de Manufactura. Ver apartado 3.2.2. Salud y Seguridad del Consumidor. ¹¹LEED: por sus siglas en inglés, Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental. Ver apartado 5.2. Edificios eficientes.

2.2. COMUNICACIÓN ABIERTA Y REPORTE

Un asunto identificado como relevante por nuestros grupos de interés en los dos análisis de materialidad que hemos llevado a cabo, es la comunicación abierta y transparente. Sabemos que la comunicación de calidad permite generar confianza mejorando así, las relaciones con nuestros clientes, colaboradores, proveedores, la comunidad local y otras partes interesadas. Trabajamos sobre diversos canales para mantener una comunicación continua y asertiva con éstos. Hemos establecido dentro de la organización, el Reporte de Sustentabilidad como una herramienta de rendición de cuentas, que nos permite informar sobre los avances en materia de las tres dimensiones de Sustentabilidad.

Este es el tercer Reporte de Makro Argentina elaborado en conformidad con la opción Esencial de los Estándares GRI (Global Reporting Initiative¹²). Abarca el período de enero 1 al 31 de diciembre de 2020 y da continuidad al reporte de Sustentabilidad 2019 publicado en junio de 2020 (102-51).

Los reportes de Sustentabilidad serán presentados una vez al año, durante el segundo trimestre de cada año calendario.

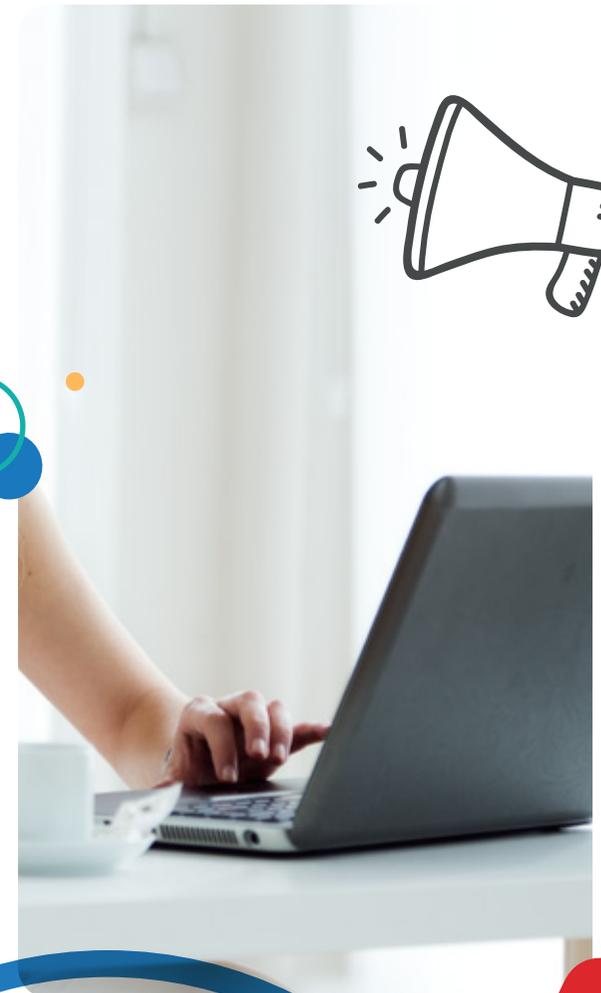
RELACIONAMIENTO CON GRUPOS DE INTERÉS

Los grupos de interés con los cuales se relaciona Makro Argentina incluyen colaboradores, proveedores, clientes, organizaciones sin fines de lucro, y otros socios de negocio (102-40). Las estrategias de relacionamiento con estos grupos se definen (102-42) en base al relacionamiento de mediano a largo plazo junto con nosotros.

Con cada uno de ellos Makro interactúa a través de las áreas correspondientes, con el fin de que puedan presentar sus inquietudes, sugerencias e ideas y estas sean atendidas. Formalmente contamos con los siguientes canales de comunicación con los grupos de interés (102-43):

Grupos de Interés	Canal de Comunicación o Medio de Contacto	Frecuencia
 COLABORADORES	<ul style="list-style-type: none"> Correo Electrónico (Mailing) Carteleras Digitales Intranet Yammer Evaluación de Desempeño Encuesta de Compromiso Speak Up (Línea ética) Skype (chat interno) y Teams (herramienta de trabajo colaborativo) Activaciones, talleres y otros eventos internos 	<ul style="list-style-type: none"> Permanente Permanente Permanente Permanente Semestral Cada 2 años Permanente Permanente Permanente
 CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> Página web Programa de peticiones, quejas y reclamos Redes Sociales Visita de RDC´s (Representantes de Desarrollo de Clientes) Telemakro Recepción de Clientes (Atención a clientes) Encuestas de Satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> Permanente Permanente Permanente Por solicitud o requerimiento Permanente Permanente Permanente
 PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones Presenciales Correo Electrónico (Mailing) 	<ul style="list-style-type: none"> Mensuales Permanente
 COMUNIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Correo Electrónico (Mailing) Reuniones Presenciales Eventos 	<ul style="list-style-type: none"> Eventual Eventual Eventual

En caso de dudas sobre este reporte puede contactarse con el responsable del área de Sustentabilidad, comunicándose telefónicamente al 0114721.8900, oficina central de Makro Argentina.



¹²La Iniciativa de Reporte Global o Global Reporting Initiative (inglés) es una institución independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sustentabilidad de aquellas compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social.

2.3. MATERIALIDAD (102-44)

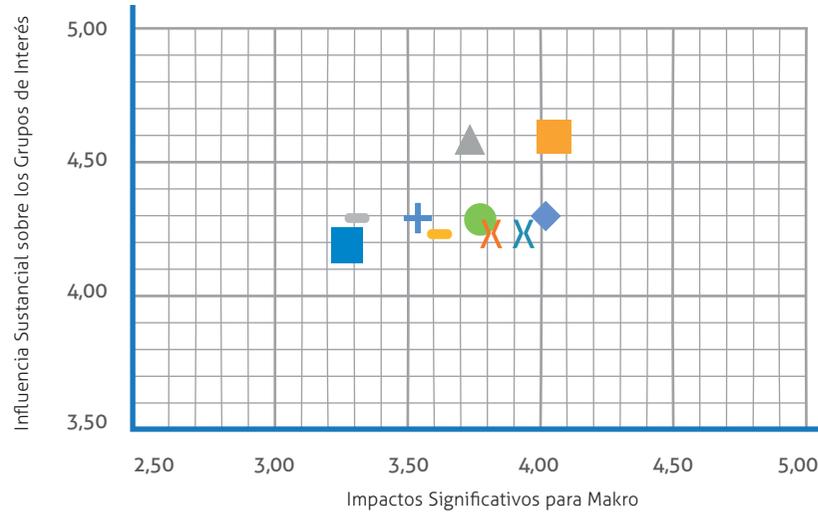
Los contenidos del presente informe se basan en el estudio de materialidad realizado por el corporativo regional en el año 2018 (102-46) (102-47), a través de la interacción con los grupos de interés de Makro. Los temas guiarán las actividades hasta el 2021, cuando ese análisis sea actualizado.

Los asuntos materiales y sus coberturas, identificados en todas las operaciones de Makro son:

ASUNTO MATERIAL	COBERTURA
 La ética en las operaciones y el cumplimiento	Cubre todas las decisiones y acciones que se producen en las operaciones en todos los niveles de la organización. Incluye decisiones y acciones de los miembros de Makro y aquellos que representan a la empresa en su comportamiento tanto dentro de la empresa, como cuando están relacionados con terceros, ajenos a la organización.
 Salud y seguridad de nuestros consumidores	Incluye las acciones de control relativas a la calidad de los productos entregados por los proveedores y las acciones e iniciativas para el correcto uso, manejo y conservación de la mercadería a través de la cadena de valor. Se hace hincapié en las medidas asociadas con los alimentos perecederos y los controles aplicados a las marcas propias para cuidar de la salud y la seguridad de los clientes.
 Gestión del talento humano responsable e integral	Abarca las estrategias, programas y acciones desarrolladas por Makro en términos de selección, capacitación, evaluación del desempeño, beneficios y oportunidades de desarrollo para los trabajadores dentro de la organización. Incluye Salud y Seguridad en el Trabajo y Diversidad e Inclusión.
 Desarrollo de la comunidad	Acciones e iniciativas para la comunidad. También incluye las iniciativas trabajadas juntamente con otros socios, como proveedores, ONGs, autoridades locales, etc.
 Ecoeficiencia	Cubre los impactos generados por las tiendas y las operaciones de la Oficina Central. AGUA: Toda la gestión asociada a la reducción del consumo de agua, así como el tratamiento de efluentes líquidos de acuerdo con la normativa vigente. RESIDUOS: Acciones implementadas en la gestión de residuos (método de reducción, reutilización y eliminación menos peligroso para el ambiente). Incluye programas conjuntos con las partes interesadas para reducir los impactos negativos sobre el entorno y el uso de envases y materiales no renovables en la operación Makro (interna y externamente). GEI ¹³ (CO ₂): controles de las emisiones generadas por el transporte de mercadería y personas, asociadas a las operaciones de Makro. Incluye el uso de refrigerantes contaminantes.
 Transparencia y comunicación abierta	Es aplicable a todas las áreas de la organización. Abarca tanto la comunicación hacia el interior de la organización (comunicación organizacional), como hacia los diferentes grupos de interés. Incluye la comunicación sobre impactos e iniciativas importantes en las tres esferas de sustentabilidad: económica, social y ambiental.
 Desempeño económico	Abarca la gestión interna que permite la generación de valor económico y la forma en la cual distribuimos el valor generado entre nuestros grupos de interés.
 Satisfacción y desarrollo de clientes	Abarca las decisiones y acciones de Makro para fortalecer los lazos con los clientes, satisfacerlos y ayudarles a crecer en sus negocios. En un amplio espectro de desarrollo, también incluye todas las acciones e iniciativas para apoyar la economía local para el fortalecimiento empresarial.
 Gestión y desarrollo de proveedores	Incluye todas las decisiones y acciones tomadas en Makro en relación con compras, adquisiciones, gestión y desarrollo de proveedores para minimizar cualquier riesgo asociado con impactos negativos en las tres dimensiones de sustentabilidad (de todas las compras, incluidas las importaciones). También aborda iniciativas para fortalecer los impactos positivos (sociales, económicos, ambientales) a través del trabajo conjunto con los proveedores. Se hace hincapié en las medidas e iniciativas asociadas con los productos de la marca propia.

¹³ Gases de Efecto Invernadero.

GRÁFICO DE MATERIALIDAD



- ◆ Ecoeficiencia
- Ética y Cumplimiento en Nuestras Operaciones
- ▲ Satisfacción y Desarrollo de Clientes
- X Salud y Seguridad de Nuestros Consumidores
- X Gestión del Talento Humano Responsable/ Integral
- Gestión y Desarrollo de Proveedores
- + Transparencia y Comunicación Abierta
- Diversidad
- Desempeño Económico
- Desarrollo de la Comunidad

RESUMEN DEL PROCESO DE MATERIALIDAD

El proceso de materialidad se llevó a cabo en 2018 siguiendo tres pasos. Por política de Makro, se revisará cada 3 años:



Paso 1: Identificación

Basado en documentos internos de SHV Holdings y de todas las unidades de negocio de Makro, documentos públicos de diferentes entes del sector y referencias externas, como El GRI, los Objetivos del Desarrollo Sostenible de la ONU, los índices de sustentabilidad de bolsas de valores internacionales e iniciativas de comercio responsable, se definió un largo listado de los asuntos potencialmente más relevantes para la compañía. Cada unidad de negocio Makro tuvo acceso a un listado con los temas materiales comunes y algunos específicos identificados en su contexto nacional.



Paso 2: Priorización

(102-43)

Con el propósito de determinar la importancia de los problemas planteados de acuerdo con los impactos, riesgos y oportunidades que representan para el negocio y para las partes interesadas, se realizaron distintas actividades:



Entrevistas presenciales o telefónicas con el equipo directivo de Makro.



- Talleres y/o encuestas online con los colaboradores, clientes, proveedores, especialistas del sector, organizaciones sin fines de lucro, representantes de las comunidades cercanas a nuestras tiendas y otros socios de negocio.

A través de esas actividades, fue posible clasificar los temas en una escala de 1 a 5 de relevancia y definir sus alcances.



Paso 3: Validación

Los resultados fueron compartidos con los presidentes y directores de distintas áreas de todas las unidades de negocio de Makro que, en este momento, incluyeron algunos temas o ajustaron su alcance. El nuevo listado fue revisado por la Junta Ejecutiva de la Región de Sudamérica, que aprobó el listado común regional y validó los temas locales específicos.

03. CLIENTES Y PROVEEDORES: NUESTROS SOCIOS DE NEGOCIO



3.1. DESEMPEÑO ECONÓMICO

En Makro reconocemos que en primera medida y como una de las dimensiones de la sustentabilidad, generar valor económico es esencial para poder operar en el corto, mediano y largo plazo. Asimismo, reconocemos que un negocio responsable, está **atento a las condiciones del entorno y las visiones de los grupos de interés** para que de forma innovadora se encuentren oportunidades de desarrollo que beneficien a todos, dada la relación cercana entre la gestión del desempeño económico y las demás dimensiones del desarrollo: lo social y ambiental. La filosofía en Makro es invertir en las personas, enfocados en el crecimiento continuo. Para ello, tenemos una Dirección Financiera con gerencias especializadas en los diferentes asuntos, para generar así eficiencias en el uso de los recursos. Asimismo, desde el área financiera, mensualmente se proyectan los ahorros e inversiones que le puedan dar solidez a la empresa para continuar con la expansión del negocio. El año 2020 fue sumamente desafiante para Makro, fuertemente impactado por la irrupción del COVID-19, afectando la afluencia de clientes a las tiendas y una marcada recesión económica con una fuerte caída del PBI por tercer año consecutivo, con una contracción del 9.9% y una inflación anual del 36.1%. A pesar de los ajustes salariales realizados durante el año hubo una baja del poder adquisitivo real afectando a la población. En consecuencia, el consumo se vio negativamente afectado, con una reducción del 13.1%. Sumado al contexto económico, la incertidumbre respecto a la evolución del virus y las restricciones a la circulación y al desarrollo de algunas actividades económicas consideradas no esenciales han impactado fuertemente el 2020. Estas condiciones generaron un desafío para Makro en materia de abastecimiento, implementación de precios máximos, plazos de pagos, y definición de estrategias de reducción de costos, para poder contrarrestar el impacto económico.

Para Makro Argentina, el valor económico directo generado por ventas fue AR\$ 26.345 millones¹⁴. El valor generado se distribuyó entre nuestros diferentes grupos de interés mediante mecanismos como los que se presentan a continuación:

<p>Grupos de Interés</p>	 <p>COLABORADORES</p>	 <p>PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS</p>	 <p>GOBIERNO</p>	 <p>COMUNIDAD</p>
<p>Mecanismo de distribución del valor</p>	<p>Salario y beneficios que le damos a nuestros colaboradores</p>	<p>A través de las compras y pagos de honorarios</p>	<p>Por concepto de impuestos nacionales, provinciales y municipales</p>	<p>A través de los Programas Sociales que Makro acompañó durante el año y donaciones puntuales vinculadas a la necesidad generada por el COVID-19¹⁵.</p>

¹⁴ Sin Ingresos Brutos

¹⁵ Ver apartado 4.2 Programas Sociales.

3.2. NUESTROS CLIENTES

En Makro el cliente es nuestra pasión. Cada día nos enfocamos en conocerlos mejor, comprendiendo sus hábitos de consumo y analizando su nivel de satisfacción a fin de ofrecer una experiencia de compras adaptada a sus requerimientos, manteniendo el compromiso de ofrecer productos variados, de calidad y a los mejores precios.

En el 2020 el Área de Desarrollo de Clientes tuvo un nuevo desafío frente a los cambios que produjo el inicio de la pandemia, haciendo más cercana nuestra comunicación con el cliente. Desarrollamos protocolos de prevención y seguridad que le permitiera gestionar sus compras con confianza, reafirmando nuestro compromiso como empresa socialmente responsable. Creemos en la importancia de desarrollar equipos de trabajo profesionales y permeables a la dinámica del mercado y al contexto que se presente, adaptándonos con mayor rapidez a los cambios, acercándonos a las oportunidades de negocio de manera eficaz.

A partir del mes de marzo, concentramos nuestros esfuerzos en adaptar procesos y metodologías de trabajo que permitieran a los equipos de ventas de nuestras sucursales mantener el foco en el cliente profesional, facilitándoles las gestiones y brindándoles nuevos servicios como la entrega de mercadería (delivery). De esta forma, clientes comercializadores y HORECA, pudieron hacerle frente al reto de mantener la atención y servicios hacia sus clientes con las limitaciones que en términos de prevención generaba la propia pandemia. Dadas estas circunstancias la comunicación con nuestros clientes ha sido de vital importancia para comprender sus necesidades y optimizar las oportunidades de cada uno de ellos, manteniendo un total de 14.340 clientes entre HORECA y Comerciantes.

Nos enfocamos en mejorar la experiencia de compras del cliente adecuando nuestros espacios y procesos, impulsando una mejora en nuestra atención y los tiempos de servicio. Brindamos calidad y la mayor cobertura a cada una de las necesidades que éstos manifestaran, con el fin de aumentar la lealtad y optimizar las competencias positivas que tenemos como compañía.

PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE PROFESIONAL

Para satisfacer a nuestros clientes contamos con:



CONSUMIDOR FINAL

Entendiendo que el tiempo es uno de los elementos más valorados hoy día por el consumidor, hemos incorporado a nuestro modelo varias soluciones relacionadas al abastecimiento del hogar y al mismo tiempo hemos desarrollado alternativas de servicio, contribuyendo a una experiencia de compra más cómoda y amena. También hemos realizado cambios importantes en nuestra comunicación, con mensajes más directos e inclusivos, buscando en todo momento reorientar una propuesta de valor en respuesta a las necesidades de las familias argentinas. En tal sentido, hemos desarrollado, nuevos sectores y adaptado algunos cambios que contribuyen a una mejor experiencia de compras:

- **Carnicería Asistida**, ahora es más fácil solicitar cortes y cantidades en base al consumo familiar.
- **Panadería y Fiambrería**, soluciones adaptadas a las necesidades de cada familia.
- **Frutas & Vegetales pesables**, permitiendo la selección de artículos de alta calidad, en base a las necesidades de consumo.
- **Unifila**: fila única en línea de cajas que acelera los tiempos de espera.
- **Medios de pago**: sumamos Mercado Pago y otros medios de pago.
- **Tipo de venta de productos**: por unidad y por cantidad, siempre a excelentes precios.

Además, reforzamos la comunicación por canales masivos y digitales, manteniendo la interacción con nuestros clientes a través de contenidos que permiten combinar la experiencia de cocinar en casa de la mano de distinguidos cocineros e influencers, que reconocen en nuestras marcas propias una solución en la elaboración de exquisitos platos a un precio insuperable. Toda esta adecuación, se concentra en la sustentabilidad del negocio, un proceso por el cual como mayorista, adaptamos distintas iniciativas con el único objetivo de mejorar la atención y brindar soluciones efectivas al consumidor final.



NUEVA TIENDA UBICADA EN BENAVIDEZ

Es una tienda muy innovadora, en cuanto a la infraestructura y a la experiencia de compra del cliente. En este sentido, tiene un estacionamiento en parte cubierto, un ambiente agradable, un gran pasillo central con ofertas muy bien señalizadas, aire acondicionado, iluminación led, góndolas iluminadas, disponibilidad de cajas tanto para el consumidor final como para los comerciales, optimización de iluminación diurna, de energía, heladeras con un sistema de frío más eficiente (CO2), un espacio denominado Mundo Saludable con variedad de productos de esta índole.



En cuanto a los clientes profesionales, complementamos la propuesta de valor, a través de artículos en presentaciones institucionales, ideales para una mejor administración del negocio y reducción de pérdidas, cajas de atención exclusiva, negociaciones por volumen, asesoramiento personalizado, líneas de crédito, entre otros.



En cuanto a los servicios para los clientes, cuenta con una propuesta diferenciadora en el **sector Perceaderos**, equipado con heladeras verticales de nueva tecnología, permitiendo así una rápida y cómoda identificación de los productos. También cuenta con una **Carnicería asistida** dónde se brinda asesoramiento y se ofrecen soluciones acordes a las necesidades de cada cliente, incorporando en esta oportunidad el servicio de mostrador para la atención a consumidores finales. Además, posee una **Panadería y Fiambrería**, con un esquema de atención que prioriza las necesidades de las familias.



Por último, brinda facilidades en la definición de su medio de pago, ya que puede abonar utilizando efectivo, tarjetas de débito y crédito en provecho de promociones bancarias y Mercado Pago.

Todos estos cambios e innovaciones, los iremos incorporando progresivamente en las tiendas Makro existentes y en las nuevas que vayamos inaugurando.

CLIENTES DE LA RED M&K



La Red m&k es un grupo de almacenes y pequeños autoservicios independientes, adheridos a un formato de red, donde Makro es su principal soporte para el desarrollo de su comercio. Este formato ayuda al cliente Makro a competir de igual a igual con otros formatos similares del mercado, le brinda más herramientas para incrementar tráfico en su comercio y le facilita el abastecimiento.

<http://redmyk.com.ar/>



3.2.1 SATISFACCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE NUESTROS CLIENTES (102-43)

SATISFACCIÓN Y DESARROLLO DE CLIENTES - NPS

Para nosotros, el cliente siempre está en el centro de las decisiones estratégicas de negocio. Para atenderlos mejor, nos mantenemos enfocados en la gestión del NPS (Net Promoter Score) que nos permite medir el nivel de lealtad, además de evaluar su nivel de satisfacción en aspectos específicos que conforman su experiencia de compra, como la percepción de precio, el servicio, la agilidad en las cajas, el surtido, la seguridad de la tienda, entre otros.

Metodología de Encuesta Presencial

Hasta fines del año 2019, la medición del NPS se realizaba en las tiendas de forma presencial. Debido a la complejidad del proceso, solamente se podía evaluar la evolución de este indicador 3 veces por año. La medición consistía en realizar encuestas a nuestros clientes al culminar su proceso de compra, a fin de conocer la calidad de su experiencia durante la compra y los posibles aspectos a mejorar.

En este sentido, cada tienda debía cumplir con una meta de cantidad de encuestas respondidas, llegando a 200 clientes consumidores finales y 200 clientes profesionales, para tener un total de 400 encuestas en cada ciclo de medición.

Esta metodología permitía tener una muestra en diferentes momentos del año, que podía extrapolarse a fin de conocer el puntaje del NPS para los clientes Makro. Sin embargo, dados los avances tecnológicos, la necesidad de contar con una evaluación constante que proveyera información en línea y ofrecer soluciones lo antes posible a nuestros clientes, en el 2020 se inició el proceso de migración al NPS Digital.

Nueva Metodología de Encuesta Digital

Esta nueva forma de medir la satisfacción de nuestros clientes implica un cambio en la metodología, para poder comenzar a monitorear diariamente la experiencia de compra del cliente.

El nuevo procedimiento consiste en el envío de un correo electrónico hacia el cliente al día siguiente de realizar una compra. En el mismo, se lo invita a completar una encuesta para conocer su opinión con relación a su experiencia de compra durante esa compra.

Toda la información se analiza a diario, en muchos casos el personal de la tienda se pone en contacto directamente con los clientes para resolver incidencias o mejoras internas. Los resultados de las evaluaciones se presentan periódicamente a un comité responsable de realizar planes de acción para mejorar la experiencia del cliente en nuestras tiendas.

El cuestionario parte de la siguiente pregunta principal:

De 0 a 10, ¿cuán probable es que recomiendes Makro a un amigo, pariente o compañero de trabajo?



Una vez que el cliente responde esta pregunta principal, se le solicita la opinión acerca de 6 atributos principales, en donde el cliente debe dar "Me gusta" o "No me gusta"

Dejá tu opinión

Promociones		
Facilidad de compra		
Acceso a los locales		
Línea de caja		
Formas de pago		
Precio		

Esta información es analizada por las distintas áreas de Makro, buscando mapear las necesidades de los clientes, y en base a eso elaborar planes de acción que permitan brindarle a nuestros clientes una mejor experiencia de compra.

En el 2020, se realizaron más de 39.400 encuestas 100% digitalmente. La tecnología trajo mayor agilidad en la gestión del NPS y acercó aún más la relación de Makro con sus clientes. Con la digitalización del proceso, la medición de NPS dejó de ser trimestral y pasó a ser diaria, siendo actualmente uno de los principales indicadores de la empresa.

Tenemos metas específicas de NPS y para ello, todos los colaboradores de Makro están comprometidos a mejorar la experiencia del cliente.



GESTIÓN DEL RELACIONAMIENTO CON CLIENTES (CRM¹⁶)

En Makro, trabajamos continuamente para mejorar la relación con nuestros clientes y creemos que podemos servirles aún mejor. Por ello, contamos con un equipo dedicado a la práctica de CRM. Este enfoque fortalece la mejora continua de nuestros procesos, productos y servicios, colocando al cliente en el centro de cada decisión estratégica.

Nuestro CRM se basa fuertemente en el análisis de datos, siempre respetando la privacidad del cliente. A través de las campañas gestionadas por CRM, traemos a nuestros clientes todas las novedades de nuestras tiendas, lanzamientos de nuevos productos, alianzas, además de oportunidades de ahorro a través de acciones personalizadas de descuentos, promociones y ofertas imperdibles.

Año tras año, hemos invertido en construir y consolidar relaciones sólidas y duraderas. En el 2020, seguimos evolucionando en la misión de ser el mejor aliado de nuestros clientes. En alianza con nuestros proveedores, promovemos acciones de CRM contribuyendo al desarrollo de negocios sustentables en el sector comercial y apoyando la misión de ahorro de las familias argentinas.

Algunas iniciativas

En el 2020 nos comunicamos con más de 240.000 clientes, a través de más de 42 millones de correos electrónicos y 77.000 SMS comunicaciones gestionadas por CRM.



Comunidad Virtual: Canales Digitales y Redes Sociales

En el 2020 debido a la irrupción de la pandemia que aún nos toca atravesar, decidimos desarrollar fuertemente los canales digitales con el fin de comunicarnos de manera directa con la comunidad brindando información no solo de productos y precios, sino también y durante los meses más difíciles de manera exclusiva, información referida al cuidado de la salud, protocolos como también horarios y formatos de atención al público. A su vez, se reforzó la moderación de las redes con el fin de dar respuesta a las consultas e inquietudes de nuestra audiencia en las redes sociales.

Así fue como llegamos a cifras de seguidores récord en la historia de Makro Argentina.



Facebook: Casi **600.000 fans** interactuando con la marca.



Instagram: Pasamos de 60.000 de fin de 2019 a **170.000** a fin del 2020.



Google Search: optimizamos palabras claves y generamos anuncios de texto para estar en buena posición en los motores de búsqueda, generando así tráfico a nuestro sitio web.



Google Display: utilizamos este canal para obtener un dinámico impacto en la audiencia con el más eficiente nivel de inversión, mostrando nuestras ofertas y mensajes en la red de sitios seguros más relevantes para nuestros potenciales clientes.



E-mail Marketing: la herramienta de CRM nos permite con su inteligencia realizar envíos adaptados a las preferencias de cada cliente y su comportamiento de compra ofreciendo de esa forma ofertas relevantes. A su vez, mantenemos a nuestros suscriptores al tanto de nuestras promociones e información importante por medio del envío regular de correos electrónicos.



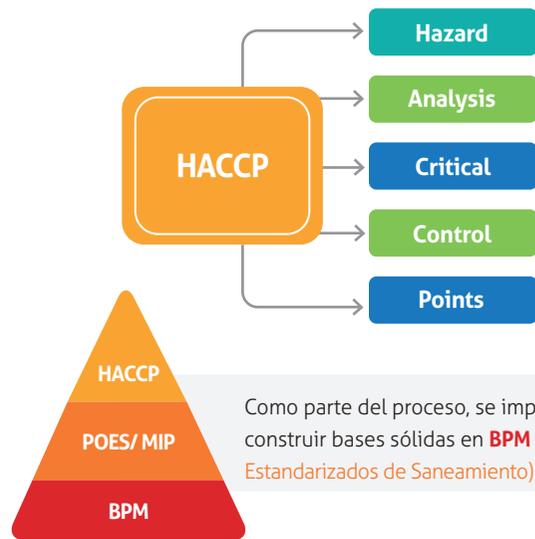
Sitio Web: en este espacio se puede encontrar información sobre Sustentabilidad, Marcas Propias y nuestros Reportes Anuales previos y, por supuesto, las promociones de cada semana. En los primeros meses del 2020 se realizó una optimización en la pauta de Google Search y se dirigió todo el tráfico generado desde la pauta en medios digitales y redes sociales al sitio, logrando así superar en diciembre los **500.000 visitantes únicos**.

Aprovechamos estos espacios de comunidad virtual para realizar publicaciones vinculadas a la sustentabilidad, principalmente en redes sociales (Instagram y Facebook).

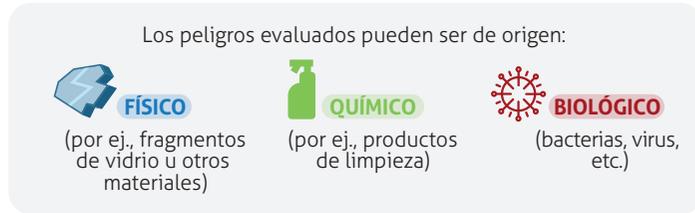
¹⁶ Del inglés Customer Relationship Management, y significa Gestión de las Relaciones con Clientes.

3.2.2. SALUD Y SEGURIDAD DEL CONSUMIDOR ⁽⁴¹⁶⁻¹⁾

En el 2020 trabajamos para mantener la certificación **HACCP**¹⁷ de inocuidad alimentaria obtenida en 2019, en las carnicerías de **6 de nuestras tiendas**¹⁸. Además, transitamos el proceso de auditorías externas de IRAM¹⁹, organismo certificador, donde se evaluaron minuciosamente los procedimientos incluidos en el Sistema HACCP. Estamos orgullosos de haber logrado mantener exitosamente dicha certificación, que tiene un alcance que abarca desde la recepción de mercadería, manipulación (desposte, trozado y envasado) hasta la venta al público. En Makro estamos convencidos de que proteger la salud y seguridad de nuestros consumidores es nuestra responsabilidad, y para ello **garantizamos que nuestros productos sean inocuos**, es decir, que no causen daño al ser preparados o ingeridos.



HACCP: Es un sistema de **gestión de peligros**, sistemático y preventivo, que tiene como objetivo asegurar alimentos inocuos mediante el **análisis y el control de los posibles peligros** que pueden aparecer en todas y cada una de las fases de producción y comercialización.



Como parte del proceso, se implementaron los programas de prerrequisitos, lo cual implica construir bases sólidas en **BPM** (Buenas Prácticas de Manufactura), **POES** (Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento) y **MIP** (Manejo Integrado de Plagas).

Con el objetivo de continuar sensibilizando a las personas en inocuidad alimentaria, invertimos recursos en capacitar al personal en esta temática, extendiendo el alcance a todo el personal de perecederos (verdulería, fríos y fiambres) y logística de nuestras 24 tiendas, las cuales son eslabones claves en nuestros procesos.

Durante el año implementamos los prerrequisitos (BPM, POES, MIP) en 15 tiendas más²⁰, alcanzando el 87,5% de tiendas trabajando con este estándar, realizando el monitoreo con auditorías internas semanales. Las mismas fueron ejecutadas por nuestro equipo de calidad y con la colaboración de profesionales contratados, que reportan a la Coordinación Nacional de Calidad. Adicionalmente, establecimos reuniones mensuales con dichos profesionales, con el objetivo de alinear criterios y metodologías de trabajo. Las auditorías internas tienen como objetivos principales mantener el nuevo sistema implementado, internalizar la cultura de inocuidad alimentaria y detectar oportunidades de mejora.



CONTROLES DE CALIDAD EN NUESTROS PRODUCTOS

La calidad de nuestros productos es un requisito fundamental en Makro. Es por esto que, nuestros proveedores y los productos elaborados con nuestras marcas son sometidos a diferentes testeos y auditorías, tanto de forma previa a su alta, como su posterior monitoreo una vez en el mercado.

Para realizar la auditoría nos basamos en la lista de requisitos nivel intermedio de la Global Food Safety Initiative²¹ (GFSI), cuyo cumplimiento de todos los requisitos equivale al 70% de una norma de certificación de inocuidad alimentaria. De esta forma, exigimos a nuestros proveedores mantener un estándar elevado de gestión de inocuidad en sus procesos. Es importante destacar que el 30% de nuestros proveedores está certificado con alguna norma de inocuidad avalada por GFSI el resto son auditados al menos una vez al año. La FSSC 22000²², es la norma más implementada y certificada entre nuestros proveedores.

Entre los criterios de calidad que monitoreamos se encuentra la inocuidad de los productos. En el 2020, realizamos análisis fisicoquímicos y microbiológicos a más de 600 productos de nuestras marcas propias, con el fin de garantizar su calidad e inocuidad. Son seleccionados de acuerdo con su sensibilidad o vulnerabilidad, por la rotación (ventas) y por temporada. Durante el período de referencia de este reporte, no tuvimos incidentes derivados de incumplimientos graves a la normativa que pudieran impactar en la integridad de nuestros productos. En caso de desvíos por fuera de los límites permisibles, Makro notifica a sus proveedores para trabajar en conjunto en acciones correctivas y evitar recurrencias. (416-2)



¹⁷HACCP: por sus siglas en inglés, Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control.

¹⁸Pilar, Lomas de Zamora, San Martín, Rosario, Córdoba Juan B Justo y Salta. Esta certificación de inocuidad alimentaria tiene una vigencia de 3 años, con auditorías de mantenimiento anuales.

¹⁹Instituto Argentino de Normalización y Certificación.

²⁰Olivos, Avellaneda, Haedo, Córdoba Colón, Quilmes, San Justo, Mendoza, Santa Fe, Ituzaingó, Tucumán, Neuquén, Río Cuarto, San Juan, Corrientes.

²¹Iniciativa Mundial en Inocuidad Alimentaria. Iniciativa Internacional que guía paso a paso a las empresas a través de un proceso de mejora continua en sus sistemas de gestión de inocuidad de los alimentos.

²²Food Safety System Certification es un esquema de certificación de Gestión de Seguridad e Inocuidad Alimentaria, gestionado por la Fundación para la Certificación de Seguridad Alimentaria (Foundation for Food Safety Certification) y por una Junta de Partes Interesadas compuesta por representantes de varios sectores de la industria.

3.4. NUESTROS PROVEEDORES

Makro se encuentra en el punto medio de la cadena de valor, entre los productores y los clientes finales. Esta ubicación privilegiada nos permite influir positivamente en la sustentabilidad de nuestros aliados naturales del negocio. Conscientes de ello, nos enfocamos en construir relaciones de beneficio mutuo.

En el 2020 nuestra cadena de suministro estuvo compuesta por 883 proveedores encargados de abastecer la mercadería en las tres categorías de productos (alimentos secos, alimentos frescos y no alimentos), que luego será comercializada en nuestras tiendas.

El 95% del abastecimiento de la mercadería proviene de proveedores locales²³ (productores, fabricantes y distribuidores), mientras que el 5% restante corresponde a importaciones (204-1).

A continuación, se puede ver la distribución de proveedores locales e internacionales según la categoría de producto.

Venta distribuida por categoría y proveedores nacionales o de importación



Para lograr una mayor eficiencia operativa, en Makro trabajamos con un operador logístico ubicado en la Provincia de Buenos Aires que adelanta la modalidad de manejo de mercadería conocida técnicamente como cross-docking²⁴.

Este establecimiento maneja mensualmente unos 1.600.000 de bultos por lo que cuenta con 150 empleados dedicados a Makro. 46% de las compras de Makro pasan por el este centro de distribución, mientras que el resto de las provisiones llegan directamente a las tiendas.

En el caso de Basualdo, se recibe la mercadería directamente en las tiendas.

²³ Para Makro Argentina, está entendido como proveedores nacionales. Para el cálculo se hace la sumatoria de todos los proveedores que desde el área comercial se encuentran registrados y activos en Makro.

²⁴ Allí se centraliza la recepción de la mayor parte de nuestra mercadería, recibida en pallets mono-producto. El operador la clasifica y prepara pallets multi-proveedores los cuales se cargan en camiones completos para el envío a nuestras tiendas de todo el País.

ALIANZAS CON PROVEEDORES

Hemos establecido como objetivo de sustentabilidad, generar alianzas con proveedores que nos permitan trabajar en conjunto sobre iniciativas con fines sociales y/o ambientales. De esta forma, además de fortalecerse las relaciones comerciales con estos socios de negocio, se logran también mayores impactos sobre los proyectos emprendidos.

Durante el 2020 fue desafiante trabajar sobre este punto, debido a que la pandemia trajo un reordenamiento de prioridades y nuevas necesidades por parte de todos los involucrados.

En el apartado 4.2. Nuestros Programas Sociales, profundizamos sobre las iniciativas realizadas.



3.5 NUESTRA CADENA DE VALOR

Tenemos la posibilidad de influenciar, en materia de sustentabilidad, hacia ambos lados de la cadena de valor, trabajando junto a nuestros proveedores y a nuestros Clientes, realizando así acciones de mayor impacto y para el bien común.



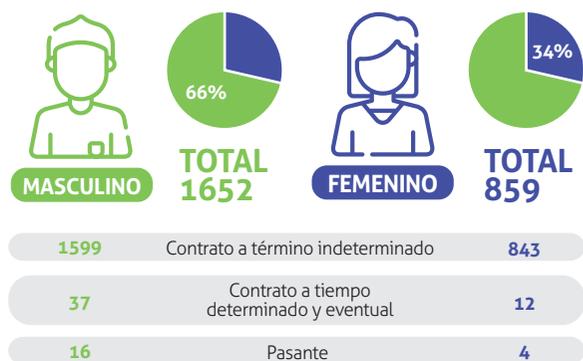
04. PERSONAS: AYUDAMOS A LAS PERSONAS A SER EL CAMBIO

En Makro sabemos que las personas son agentes de cambio y como tales, partes esenciales de nuestra estrategia de sustentabilidad.

Para gestionar todos los asuntos relacionados con nuestros colaboradores, contamos con una estructura de Recursos Humanos robusta, que tiene un representante en cada una de las tiendas, y un área en Oficina Central dedicada a establecer las políticas, programas, iniciativas y demás acciones que se desarrollan en la compañía.

Para diciembre del 2020, contábamos con una planta de personal compuesta por 2511 colaboradores, de los cuales 20 eran pasantes.

Cantidad de colaboradores por tipo de contrato según el género



Distribución del equipo de trabajo por región y género



Algunas de las actividades de apoyo a la operación como vigilancia, limpieza, TI, y algunos repositores, son tareas que realiza personal externo a través de subcontratación.

Durante la temporada de mayores ventas y período de vacaciones de nuestros colaboradores (diciembre a febrero), contratamos personal especialmente para cubrir las posiciones de tienda que garantizan un nivel de servicio adecuado a nuestros clientes.

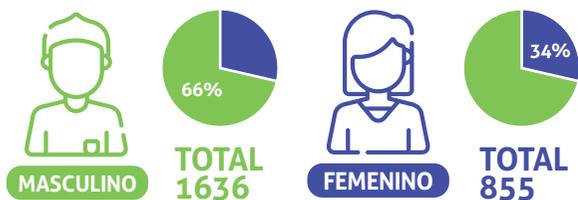


Acuerdos de Negociación Colectiva

(102-41)

En Makro, el 80,8% del total de nuestros colaboradores estuvieron incluidos dentro de convenios de trabajo y acuerdos de negociación colectiva.

Distribución de los colaboradores dentro y fuera de convenios



Distribución de los colaboradores por convenio colectivo

1301	Convenio Trabajadores de Comercio	690	98%
34	Convenio Trabajadores de Transporte de Carga	1	2%
3	Convenio Trabajadores de Viajantes de Comercio	0	(<0,15%)
298	Fuera de Convenio ²⁵	164	n/a



Empleo Número de contrataciones



MASCULINO



FEMENINO

Región	18 - 25	26 - 35	36 - 45	46 - 60
Oficina Central	0 - 9	6 - 4	4 - 11	2 - 3
GBA	13 - 19	13 - 34	3 - 13	1 - 1
Interior	5 - 23	6 - 13	4 - 9	1 - 1

Tasa de rotación ²⁶

makro

13%

Basualdo

7%



²⁵ Fuera de convenio no incluye Pasantes.

²⁶ Se presenta la rotación general de Makro y Basualdo para el 2020. La información desglosada por edad, género y región aún no se encuentra disponible.

PRESTACIONES SOCIALES Y BENEFICIOS

(401-2)

Todos nuestros colaboradores, tanto los de jornada completa como los de tiempo parcial, gozan de las mismas prestaciones indistintamente de la región en la que se encuentren. Las mismas se detallan a continuación:



Seguros de vida



Cobertura de Obra Social o Prepaga



Licencias por paternidad o maternidad y excedencia



Sistema de indemnizaciones por causas referentes a incapacidades por accidentes, como también de enfermedades profesionales



Asignaciones familiares varias



En cuanto a **BENEFICIOS**, contamos con los siguientes:

1. Descuentos en productos de marcas propias.
2. Canasta para empleados con precios especiales, durante la primera semana de cada mes.
3. Precios especiales en seguros (de vida, hogar, automotor, etc.).
4. Convenios con instituciones educativas que habilitan a descuentos en matrícula y cuota (UAI – Siglo XXI – IUAN – UCES – Instituto ESEADE- CUI).
5. Obsequios en fechas especiales.
6. Bolso de nacimiento.
7. Kits escolares a partir de educación preescolar.

8. Caja navideña y bono de fin de año.
9. Acceso a almuerzo en comedor o mediante viandas.
10. Créditos en la compra de productos de No Alimentos (a partir de los 6 meses de antigüedad).
11. Días adicionales en licencias convencionales (2 días adicionales de goce en licencia por matrimonio, 2 días adicionales de goce en licencia por paternidad).
12. Posibilidad de acceder a préstamos a partir del año de antigüedad, por motivos de muerte de familiar en primera línea, soporte para construcción o gastos médicos.
13. 20% de reintegro en las compras realizadas los miércoles y abonando con tarjeta de débito del Banco Macro.
14. Reconocimientos por antigüedad a los 5, 10, 15, 20, 25 y 30 años.
15. Descuento en carga de combustible, en las estaciones de servicio que se encuentran en los predios de Makro.

16. Medicina prepaga para personal fuera de convenio.
17. Eventos y acciones de integración.
18. Programa tu tiempo Vale: horario flexible - Oficina Central
19. Programa tu tiempo Vale: viernes cortos dos veces al mes (Oficina Central).
20. Programa tu tiempo Vale: día de cumpleaños (Tiendas).
21. Descuentos en el consumo de Restaurante (Oficina Central).
22. Vehículo para personal jerárquico.

4.1.2 GESTIÓN, CAPACITACIÓN, Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO (404-2)

Capacitar, motivar y acompañar el desarrollo de las habilidades y competencias necesarias para realizar las actividades de cada posición, es invertir en las personas. Le facilitamos a nuestros colaboradores las herramientas para abordar los retos que enfrentan día a día.

Diseñamos contenidos teniendo en cuenta una visión multicultural e integradora, así como también una mirada en las diversidades existentes en nuestra organización.

Para gestionar el entrenamiento y formación de nuestro talento humano, continuamos trabajando dos esquemas de formación: virtual y presencial. Para la formación virtual contamos con la Universidad Makro. Para los cursos presenciales contamos con aliados estratégicos: institutos y universidades que nos acompañan en nuestros programas de formación tanto en sus propias instalaciones, como en las nuestras. Durante el 2020, debido a la pandemia, nos apalancamos fuertemente en la formación virtual, pudiendo explorar nuevas formas de aprendizaje como los cursos en línea, tanto internos como externos.

• ACCIONES LÚDICAS REFERENTES A CURSOS E-LEARNING

Diversidad: mediante la elección de un avatar personalizado y seleccionado por el colaborador, se elige una carta aleatoria que contiene distintas preguntas relacionadas a las diversidades que se encuentran dentro de nuestra guía del respeto. El jugador avanza por los casilleros a medida que acierta en las respuestas.

E&C: se responden una serie de preguntas relacionadas a los cursos referentes a E&C (Antisoborno y Anticorrupción, Protección de Datos Personales, Defensa de la Competencia). El jugador que logra responder de forma asertiva y en el menor tiempo posible, es el ganador del concurso.

• PROGRAMA DE BIENVENIDA

A través de diferentes acciones, promovemos el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores desde su ingreso a la compañía. Dependiendo del puesto para el cual esté ingresando el nuevo colaborador, se arman planes de inducción especialmente diseñados para la tarea que vaya a desarrollar. Todos los nuevos integrantes deben realizar el curso de Inducción en nuestro campus virtual, donde se comienza con la presentación de nuestra empresa más la bienvenida de nuestro Presidente y Directora de RRHH. Luego abordamos temáticas como Cultura, Filosofía, Sustentabilidad, Ética, Seguridad Informática, la estructura del negocio, estrategia competitiva y beneficios. Entregamos guías de entrenamiento para puestos específicos de tienda y contamos con facilitadores en la Oficina Central y en las tiendas, quienes acompañan la incorporación de conocimiento en el puesto de trabajo.

• PRIMEROS PASOS

Es un programa focalizado para que los nuevos integrantes de la Oficina Central conozcan el negocio, compartiendo jornadas y formándose con áreas de la Tienda. Debido a la pandemia, en el 2020 no pudo ser llevado a cabo.

Universidad Makro (UM) ²⁷
Durante el 2020 trabajamos las siguientes temáticas:



²⁷Herramienta con formato audiovisual e interactivo (campus virtual) que pretende formar a todas las personas que ingresen a la compañía y continuar formando a aquellos colaboradores que están desarrollándose dentro de la misma.

Horas de Entrenamiento

Durante el año 2020 las horas de entrenamiento se vieron afectadas por el ausentismo del personal, directamente relacionado a la situación de pandemia (licencias por contagio y contacto estrecho, licencias para madres y padres al cuidado de sus hijos, grupos de riesgo apartados de sus tareas). Si bien a la plataforma virtual se puede ingresar desde cualquier dispositivo, nos encontramos con problemas de accesibilidad por parte de los colaboradores (ausencia de dispositivos, falta de internet). A pesar del del contexto, logramos alcanzar un **total de 2.858,6 horas de capacitación y fueron impactados 885 colaboradores.**

Cabe destacar que desde Makro trabajamos para actualizar contenido de la plataforma UM, con el fin de realizar cursos más breves y con un contenido de mayor calidad, para mejorar así la experiencia de nuestros colaboradores a la hora de realizar los distintos entrenamientos.



1,14
HORAS PROMEDIO
POR COLABORADOR



1,40
HORAS PROMEDIO
POR HOMBRE



0,64
HORAS PROMEDIO
POR MUJER



1
HORAS PROMEDIO
POR LÍDER²⁸



1,2
HORAS PROMEDIO POR TÉCNICOS,
ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

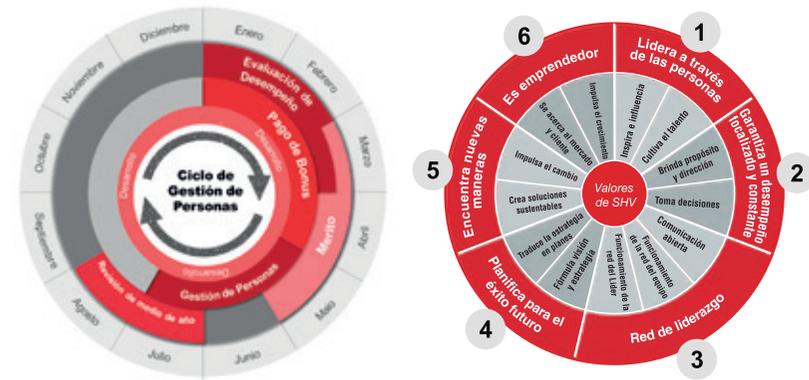
La gestión integral del desempeño y desarrollo individual en Makro es fundamental para poder evaluar el desempeño e identificar las oportunidades de crecimiento y desarrollo que tiene cada uno dentro de la Organización.

Cada año, todos los colaboradores de Makro deben cumplir el ciclo de gestión de personas, que es formado por algunos pilares: **evaluación de desempeño y pago de bono**, **gestión de talentos** (*people review*) y **desarrollo continuo**.

Durante el primer trimestre, los colaboradores pasan por el proceso de evaluación de desempeño con respecto al año anterior, a través del cual se identifican fortalezas de cada uno, así como también oportunidades de mejora. Estos hallazgos requerirán un plan de desarrollo que puede incluir el aprovechamiento de los programas de formación establecidos por la compañía. La evaluación se repite a mitad de año, para hacer seguimiento sobre los avances del plan y en la entrega de los objetivos del área.

En el 2020, implementamos un cambio muy importante en nuestra forma de evaluar a nuestros colaboradores. Ahora, toda nuestra población es evaluada en base a las mismas competencias, que antes eran esperadas solamente de los líderes. Obviamente, para adecuar el análisis con las responsabilidades de cada tipo de función, definimos los comportamientos esperados para líderes y no líderes.

²⁸ Cargos comprendidos dentro de Líder: director, gerente, subgerente, jefe, coordinador, senior y todo el personal de Oficina Central.



LAS COMPETENCIAS ESPERADAS DE TODOS NUESTROS COLABORADORES SON:

- 1 LIDERAZGO A TRAVÉS DE LAS PERSONAS**
(Inspira e Influencia; Cultiva el Talento)
- 2 GARANTÍA DE UN DESEMPEÑO FOCALIZADO Y CONSTANTE**
(Brinda Propósito y Dirección; Toma Decisiones)
- 3 PROMOCIÓN DE UNA RED DE LIDERAZGO**
(Comunicación Abierta; Rendimiento de la Red del Equipo; Rendimiento de la Red del Líder)
- 4 PLANIFICACIÓN PARA EL ÉXITO FUTURO**
(Formula Visión y Estrategia; Traduce la Estrategia en Planes)
- 5 PROMOTOR DE INNOVACIÓN - NUEVAS MANERAS**
(Crea Nuevas Soluciones Sustentables; Impulsa el Cambio)
- 6 EMPRENDIMIENTO**
(Se acerca al Mercado y Cliente; Impulsa el Crecimiento)

Cabe señalar que el 100% de los colaboradores finalizaron sus evaluaciones de desempeño correspondientes al período del 2020.

En el segundo trimestre del año, se realizan las reuniones de gestión de talentos (*people review*), cuando se revisan las expectativas de los colaboradores sobre el futuro, sus posibilidades de carrera y planes de inversión para que esos planes se materialicen en horizonte de 5 años. En este proceso, los líderes, juntamente con el área de RRHH, definen el grupo de colaboradores que harán parte de los planes de sucesión para las posiciones ejecutivas y posiciones claves de la organización. En el 2020, 450 personas fueron entrevistadas y han recibido retroalimentación sobre sus expectativas.

4.1.3 COMUNICACIÓN INTERNA Y CULTURA

Encuesta de Pulso

Durante el 2020 al dificultarse la toma de la Encuesta de Clima correspondiente a ese año por la complejidad de la implementación y porque un alto porcentaje de nuestra dotación se encontraba licenciado o dispensado, avanzamos con una Encuesta Pulso.

En esta ocasión, medimos algunos parámetros importantes relacionados al liderazgo, y hacia la comprensión de nuestro nuevo modelo de negocios, Makro para Todos.



Campaña de comunicación COVID

Frente a la pandemia por COVID-19, la prioridad absoluta siempre fue la salud de nuestros colaboradores. Por eso mismo comenzamos con una campaña de concientización a principios de febrero, cuando aún el coronavirus se vislumbraba distante.

Desde ese momento, y hasta que el COVID-19 esté superado, seguiremos concientizando, informando y acompañando a nuestros colaboradores.

Hemos realizado más de 160 comunicados brindando información, consejos y protocolos de actuación seguros, así como implementando horarios de compras especiales para nuestros colaboradores y trabajo a distancia para colaboradores de Oficina Central, entre otras acciones.



LinkedIn

El 2020 ha sido un año de marcada consolidación para nuestro canal de Marca Empleadora, LinkedIn. Centrados en una estrategia de robustecer el canal y lograr mayor interacción con nuestros seguidores, basamos nuestra estrategia en las búsquedas de personal y los avances de nuestra estrategia de Diversidad e Inclusión.



Makro para Todos

Durante el 2019 comenzamos a transitar un camino de transición a nuestro nuevo modelo de negocios, "Makro para todos", que se profundizó durante el 2020. Este nuevo nombre introduce un concepto familiar y cercano, que se traduce en la estrategia de acercar a los consumidores finales, afirmando que "en Makro todos pueden comprar". De este modo comenzamos a trabajar fuertemente en atraer y retener tanto a clientes profesionales como a consumidores finales mediante la oferta apropiada de productos, su ubicación estratégica en góndolas, una adecuada y atractiva percepción de precios, a la vez que potenciamos nuestros diferenciadores y Marcas Propias, pensando siempre en cómo brindar un servicio de calidad de acuerdo con las necesidades de cada tipo de cliente.

Makro Para Todos es un modelo accesible, diverso e inclusivo, que está basado en la filosofía de escuchar a nuestros clientes y actuar. De esta manera comenzamos nuestro camino de transformación cultural hacia la Cultura Centrada en el Cliente.

La dispersión geográfica que sobrevino con la pandemia nos desafió a encontrar estrategias para afianzar nuestro cambio cultural, para lo que definimos encuentros semanales entre colaboradores de Tiendas y Oficina Central mediante la plataforma Teams, y de esta manera, poder contar los distintos pilares de nuestro nuevo modelo de negocios.

Apoyados sobre nuestro propósito, #JuntosHacemosLaDiferencia, realizamos 15 reuniones donde los responsables de los distintos proyectos que traccionan la estrategia de la compañía nos interiorizaron sobre las acciones y planes futuros.

Así, compartimos información sobre Metodologías Ágiles, Estrategia de Productos Perecederos, Estrategia de Marcas Propias, Cultura Centrada en el Cliente, Gestión de Surtidos y Categorías, Estrategia de Expansión, Percepción de Precios, Desarrollo de Clientes y Desarrollo de Nuevos Canales.



4.1.4 DIVERSIDAD E INCLUSIÓN (D&I)

En SHV y Makro, creemos que los equipos diversos e inclusivos comprenden y reflejan mejor a sus clientes y otras partes interesadas, mejoran el rendimiento al aumentar las capacidades analíticas y de resolución de problemas y son más creativos e innovadores. Entendemos que existen suficientes estudios que demuestran que las empresas que adoptan a la diversidad e inclusión, al generar un estímulo sobre el sentido de pertenencia, permiten que todos los colaboradores alcancen su potencial, viendo un impacto positivo en sus resultados.

D&I es una prioridad de negocio para nosotros y, por eso, cuenta con el compromiso total de nuestro Holding y del Directorio local. Desde que incorporamos estos temas a nuestro enfoque de trabajo, los presidentes de las distintas unidades de negocio, así como también los directivos del Grupo Makro han contribuido al diseño de la estrategia. Ésta contempla desde las revisiones de procesos de atracción y retención de personas, pasando por la concientización de los equipos de trabajo, hasta su impacto en el clima y la cultura organizacional.

Uno de los temas principales es la Equidad de Género, puntualmente mujeres en posición de liderazgo, y debe ser trabajado en todas las empresas de SHV. En ese sentido, nuestro Holding decidió promover el desarrollo de mujeres con el programa global llamado "Mujeres Tomando el Escenario"²⁹, donde aquellas identificadas con alto potencial, fueron entrenadas con herramientas y técnicas de comunicación. Esto tuvo como fin que pudieran aumentar la asertividad y efectividad de sus mensajes.

Además, localmente son prioritarios los temas vinculados a Diversidad Generacional, Diversidad Sexual y Personas Con Discapacidad (PCD).

Es importante mencionar que, en el 2019, con el objetivo de establecer un único lenguaje sobre D&I, lanzamos un documento regional llamado la **Guía del Respeto** para todos los colaboradores de oficinas y tiendas. Durante todo el 2020, su contenido fue trabajado a través de comunicados internos y actividades. A continuación, se describen algunas de las iniciativas:



Campaña de Comunicación sobre el contenido de la Guía del Respeto.



Creación de los espacios de intercambio denominados "Escuchar y Hablar", donde de forma voluntaria, nuestros colaboradores participaban por medio de opiniones y sugerencias, necesidades y maneras para trabajar las distintas diversidades.



Encuesta de cierre sobre la Campaña de Comunicación de la Guía del Respeto y D&I³⁰.



Creación del Comité de D&I: primeros encuentros, capacitación a los integrantes.



Colocación de descargo inclusivo en avisos de búsquedas laborales, con el fin de reforzar la política de no discriminación:

"Makro ofrece igualdad de oportunidades y lucha por la igualdad de trato para todos los géneros. Se adhiere a métodos de reclutamiento éticos que garantizan la no discriminación a ningún candidato por edad, discapacidad, reasignación de género, matrimonio o unión civil, embarazo y maternidad, raza, religión o creencias, sexo u orientación sexual. Esta es una parte fundamental de nuestros valores y creencias y nos esforzamos por crear un entorno inclusivo donde todos puedan alcanzar su potencial."



Equidad de Género:

● **Adhesión a los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEP)³¹. Estos son producidos y difundidos por ONU Mujeres y por el Pacto Global de Naciones Unidas.**

Los 7 principios son:

1. Establecer un liderazgo corporativo de alto nivel para la igualdad de género.
2. Tratar a todos los hombres y las mujeres de forma justa en el trabajo. Respetar y apoyar los derechos humanos y la no discriminación.
3. Asegurar la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y las trabajadoras.
4. Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres.
5. Implementar el desarrollo empresarial y las prácticas de la cadena de proveedores y de marketing que empoderen a las mujeres.
6. Promover la igualdad a través de iniciativas comunitarias y de cabildeo.
7. Medir y publicar informes de los progresos hacia la igualdad de género.



Esta acción, requirió además la realización de un autodiagnóstico y creación de Plan de Acción para trabajar equidad de género.

- **Empoderamiento de las mujeres:** programa de liderazgo, participación en proyectos regionales y locales, visibilidad ante el directorio, feedback regular y coaching, programa Mujeres tomando el escenario.
- **Campañas de salud con enfoque de género:** campaña de concientización sobre el Cáncer de Mama y Cáncer de Próstata.



Personas Con Discapacidad: en el día internacional de las PCD, lanzamos una campaña de comunicación que duró todo el mes, con el fin de transmitir diferentes contenidos alrededor de dicha diversidad.



Diversidad Sexual: formamos un vínculo con Impacto Digital y su programa Contratá Trans. Éste conecta empresas con la comunidad trans, con el objetivo de ampliar oportunidades y de que las empresas efectúen contrataciones. Además, ofrecen capacitaciones para toda la empresa y funcionan como un portal de difusión de búsquedas laborales.



Diversidad Generacional: realizamos un análisis de nómina para entender cómo es nuestra población en función de las generaciones a las que pertenecen los colaboradores de tienda y oficina central.

²⁹ Del inglés, Women Taking the Stage

³⁰ En 2019, se realizó una encuesta al inicio de la bajada de los contenidos de la Guía, a modo de línea de partida sobre la cual trabajar. De esta forma, se pudo medir el impacto de la campaña de comunicación.

³¹ Del inglés, Women Empowerment Principles <https://www.weps.org/>

4.1.5. SALUD Y SEGURIDAD DE NUESTROS COLABORADORES

En el 2020, el área de Seguridad y Salud a nivel Grupo Makro se reestructuró con la contratación de un director especializado en el tema, buscando así, autonomía en la toma de decisiones relacionadas a la temática. Luego de esto, implementamos una política de Salud y Seguridad, donde se refuerza que este tema es un valor fundamental y se establece la misión y visión del área, que tiene como principales objetivos garantizar cero accidentes que involucren a personas y enfermedades laborales.

Para lograr esos objetivos, nos pautamos en los principios **MAKRO**:

- M** **Mejora Continua:** promover la innovación y la mejora continua en los procesos de Salud, Seguridad y Medio Ambiente (SSMA) identificando y controlando las causas de los eventos, especialmente aquellos que puedan ocasionar lesiones graves, enfermedades o impactos severos al medio ambiente.
- A** **Acatar la Legislación:** cumplir con la legislación aplicable en materia de SSMA y los estándares definidos por Grupo Makro, manteniendo un diálogo abierto con todos nuestros socios (comunidad, empleados, autoridades públicas, clientes, proveedores, etc.).
- K** **Know-How:** todos los empleados deben tener los conocimientos suficientes para cumplir con esta política y desarrollar todas sus actividades con Salud, Seguridad y atención al Medio Ambiente para asegurar el crecimiento sostenible de nuestro negocio.
- R** **Reducción de Riesgos:** la alta dirección es la principal responsable de la protección de la Salud, Seguridad y Medio Ambiente en el ámbito en el que opera y debe proporcionar los recursos adecuados para el cumplimiento de esta política, el control y reducción continua de los riesgos a la Salud y Seguridad de las personas, así como al medio ambiente.
- O** **Operación segura:** cada empleado debe cuidar la salud y seguridad suya, la de sus compañeros, clientes y cualquier persona que interactúe con nuestro negocio, identificando y controlando todas las situaciones de riesgo, como también velando por la preservación del medio ambiente.

Además de la definición de la política, se armó un plan de trabajo de 5 años que respalda sus objetivos y posibilitará la creación de un sistema de gestión de salud y seguridad robusto, aplicable a todos los trabajadores, proveedores y clientes que interactúan con Makro, en sus instalaciones físicas. En el caso de colaboradores, el teletrabajo también está bajo este alcance.

Actualmente, la gestión se fundamenta en un abordaje proactivo e interno, con base en indicadores ya monitoreados durante años anteriores, como por ejemplo cantidad de accidentes. A partir del estudio de las causas de accidentes más recurrentes e intercambio de buenas prácticas entre las distintas operaciones de Makro a nivel regional, se pretende eliminar los riesgos que las originan. Siguiendo esa línea de trabajo preventiva, se agregaron otros indicadores para actuar también en la mejora de las condiciones laborales de nuestra gente, antes que el accidente ocurra.

Localmente, nos alineamos a esta estrategia y buscamos garantizar un ambiente seguro y saludable para el desarrollo de las tareas diarias de nuestros colaboradores. Trabajamos para proporcionar los recursos, la

formación y el equipamiento adecuado para permitir el cumplimiento de la mencionada política. Todos debemos tener un rol activo en la prevención y en el análisis de la causa raíz. Por esta razón, procuramos generar conciencia en nuestros equipos de la importancia de la investigación de la totalidad de los Incidentes, Accidentes y Enfermedades Laborales, tomando acciones correctivas pertinentes para disminuir la probabilidad de reincidencia.

El 2020 ha sido un año de intensos desafíos a nivel de salud y seguridad. Inmersos a nivel mundial en un contexto de pandemia, nos hemos tenido que adaptar a las exigencias del momento, por lo cual gran parte de las acciones que se llevaron a cabo estuvieron focalizadas en la prevención y cuidados frente al COVID-19.

Durante el 2020, realizamos las siguientes acciones.



Conformación de un Comité de Crisis con participación interdisciplinaria, con el objetivo de proporcionar las respuestas que el contexto nos exige.



Establecimiento de un Protocolo COVID-19 tendiente a prevenir el contagio y la propagación de la enfermedad en el ámbito laboral, y determinar las medidas de higiene, seguridad y salud ocupacional. Revisión y actualización constante del mismo



Semana de la Salud y Seguridad en el Trabajo. Se llevó a cabo de manera local entre el 27 y 30 de abril, poniendo el foco en actividades de comunicación y difusión de aspectos esenciales para el cuidado de nuestra salud. Este año, adicionalmente, hemos participado de la primera semana mundial de Salud y Seguridad en el Trabajo organizada por SHV para todos sus grupos. Esta tuvo lugar entre el 2 y el 6 de noviembre, con el objetivo de reforzar el compromiso del Holding en esta materia, buscando garantizar la meta de cero incidentes y velando por la integridad de nuestros colaboradores, clientes, proveedores, socios de negocios y la propia comunidad.



Concientización de los líderes de tienda y coordinadores de RRHH sobre la importancia de la realización de la **investigación de cada accidente**, recordando que la seguridad es una responsabilidad conjunta.



Generación de **Reportes de Siniestralidad** compartidos mensualmente en nuestros encuentros del Comité de Sustentabilidad.



Protocolos de Medición, con el objetivo de promover ambientes de trabajo más seguros, se llevan a cabo las mediciones de ruido e iluminación en todas nuestras tiendas. En estas se verifica que todo esté acorde a lo establecido en el Decreto 351/79 (Higiene y seguridad en el trabajo), y en el caso de detectar irregularidades, trabajamos en pos de realizar las medidas correctivas correspondientes.



Capacitación: a través de la plataforma de educación virtual, Universidad Makro, hemos trabajado en la incorporación de 2 cursos e-learning:

- **Operación Segura del Autoelevador:** destinado a todos los choferes de auto elevador de tienda, con el fin de reforzar el manejo seguro del equipo para evitar posibles riesgos durante su operación.
- **Curso de Coronavirus:** destinado a todos los colaboradores, con el fin de brindar herramientas para la protección contra el virus.

Índice de Accidentes (403-2)

A partir del 2020 se modificó la forma en la cual medimos nuestra siniestralidad. Esto es una acción unificadora de criterios a nivel regional, donde el indicador seleccionado es el siguiente:

TOTAL RECORDABLE CASE FREQUENCY (TRCF)

$(A * B + C) * 2.000.000 \text{ HORAS}$

CANTIDAD DE HORAS TRABAJADAS

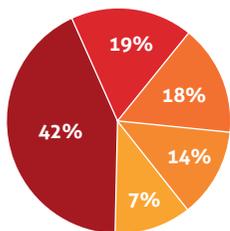
Dónde:

- A) Cantidad de casos fatales y de accidentes grave
- B) Cantidad de accidentes con licencia médica de más de un día (LTI)
- C) Cantidad de accidentes sin licencia médica (o sólo pérdida de Hs el día del accidente)

RESULTADOS	makro	Basualdo
2020	12,27	6,18

Accidentes en Tienda (403-2)

Durante el año del reporte, observamos que los riesgos más frecuentes siguen siendo los mismos que en períodos anteriores, pero han variado sus proporciones:



- **COVID-19 (42%)³²**
- **Golpes, cortes por objetos o herramientas (19%)**
- **Sobre esfuerzos (18%)**
- **Consolidado de otros (14%)**
- **Caídas al mismo nivel (7%)**

El seguimiento de estas causas de accidentalidad nos permite gestionarlas y **desarrollar acciones preventivas que aporten su disminución.**

³² Dicho factor se encuentra dentro del top de accidentes por ser considerado una enfermedad laboral para las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo de Argentina.

³³ Un día perdido está formado por 8 horas. | ³³ Movimiento Ayuda Cáncer de Mama.

Días Perdidos (Ausentismo)

El indicador de días perdidos está calculado desde que el colaborador es desafectado de su tarea hasta la reincorporación a sus actividades, y comprende tanto los accidentes ocurridos en la tienda, como aquellos in itinere.

El análisis de los accidentes refleja que la cantidad de días caídos³³ está distribuida prácticamente en iguales proporciones entre accidentes ocurridos en tienda y accidentes in itinere, pero que éstos últimos fueron mayores que en años anteriores.



Campaña de concientización sobre el Cáncer de Mama

El 20 de octubre contamos con la presencia de las voluntarias de MACMA³³ quienes brindaron 2 talleres virtuales sobre prevención de cáncer de mama, en el marco del Día Internacional de la Lucha contra dicho cáncer (19 de octubre). Los encuentros estuvieron dirigidos tanto a mujeres como a hombres que tuviesen interés en el tema.

Acompañamos estos talleres con una campaña de comunicación interna de concientización mensual y replicamos la información en la plataforma LinkedIn como aporte a la Comunidad.



Campaña de concientización sobre el Cáncer de Próstata



Por primera vez llevamos a cabo la campaña Noviembre Azul, un mes para concientizar sobre el Cáncer de Próstata, y la importancia de la realización de los chequeos médicos anuales.

Esta campaña también se ha replicado en LinkedIn como aporte a la concientización de la Comunidad.

4.2 NUESTROS PROGRAMAS SOCIALES (413-1)

Somos conscientes de que nuestras operaciones se desarrollan en comunidades con distintas necesidades y que impactamos en ellas de diferentes maneras. Es nuestro deseo tener un rol activo y asumir el compromiso de que los impactos que tengamos en dichas comunidades contribuyan de manera positiva en la sociedad. El trabajo en nuestras zonas de influencia es fundamental. Durante el 2020, centralizamos nuestro foco en 3 líneas de trabajo³⁵: Programa de Centros Pescar, Programa de Rescate de Alimentos junto a Banco de Alimentos y gestión de donaciones varias.

A continuación, describimos el trabajo realizado durante el año 2020 con dichos aliados.



Hace 12 años comenzamos los trabajos de educación vinculada al **primer empleo y oportunidades de desarrollo** para jóvenes. En el 2020, logramos sostener estos compromisos gracias a la alianza que formamos con la Fundación Pescar, la cual nos permitió llevar adelante el programa de forma virtual, a causa de la pandemia.

Dentro de Makro funcionan 4 Centros de Educación que brindan formación personal y laboral a jóvenes de escasos recursos y oportunidades, con el objetivo de prepararlos para un mejor desempeño en el ámbito laboral. Si bien el año 2020 fue más desafiante para llevar a cabo dicha capacitación, nos adaptamos a la nueva normalidad y pudimos brindar el contenido del programa sin mayores dificultades, buscando nuevas formas y utilizando todas las herramientas digitales que se encuentran a nuestra disposición.

Pescar & Makro:

Debido a la pandemia, tuvimos que adaptar el curso para llevarlo adelante bajo un formato virtual. En esta modalidad, los jóvenes pudieron aprovechar los cursos de la Universidad Makro, en algunas oportunidades con el acompañamiento de voluntarios de Makro para bajar el contenido y responder consultas. Las rotaciones técnico-profesionales que se realizaban de forma presencial en la Recepción de Clientes, Cajas y Salón de venta, fueron reemplazadas por distintos encuentros con responsables de dichas áreas y con videos preparados desde las distintas tiendas con el fin de representar de la mejor manera posible las tareas de los sectores. Además, los jóvenes de todos los centros pudieron conocer las posiciones de la Oficina Central con la cual más afinidad tenían. Por último, se organizó una actividad de simulacro de entrevistas, donde participaron distintos Coordinadores de Recursos Humanos de las tiendas de todo el país, entrevistando a la totalidad de los jóvenes.

³⁵ Durante el año de referencia, luego de 6 años de membresía, dejamos de ser miembros de la Fundación Caminando Juntos.

³⁶ Organización civil sin fines de lucro cuyo objetivo principal es promover y ejecutar acciones orientadas al fortalecimiento del vínculo entre educación, juventud y empleo. Para lograrlo, la Fundación posee diversas líneas de acción entre las cuales se destaca el Programa "Centros Pescar – Educando para el Trabajo. El programa busca fomentar el desarrollo integral de los jóvenes estimulándolos a adoptar nuevos hábitos, actitudes de convivencia y de ciudadanía con el fin de recobrar el sentido de "cultura del trabajo" favorecer su plena inclusión socio laboral.

³⁷ Las vacantes al inicio del programa son para 16 jóvenes por centro. Por cuestiones personales y en algunos casos por decisión de Pescar y Makro, algunos de los jóvenes se desvinculan a lo largo del programa.

³⁸ San Martín, Bahía Blanca, Santa Fe, Córdoba Colón, Mar del Plata, Salta y Tucumán.

Si bien la modalidad a distancia tuvo sus desafíos y cambios necesarios al programa, destacamos que permitió que los jóvenes de todos los centros pudieran acceder a las mismas actividades y tuvieron la oportunidad de conocer a más voluntarios a pesar de las distancias.

Nuestros números:

Ubicación de los centros: Tiendas de:



CÓRDOBA COLÓN (desde 2009),
SAN MARTÍN (desde 2008),
QUILMES (desde 2009)
SALTA (desde junio 2019)



4 CENTROS



6 MESES DE DURACIÓN



20 HORAS SEMANALES



54 EGRESADOS³⁷



55 VOLUNTARIOS

Charlas sobre sus experiencias laborales y sobre temas específicos asociados a sus áreas de desarrollo profesional, simulacros de entrevistas, rotaciones por Oficina Central y Tienda.



140 HORAS DE VOLUNTARIADO

Programa de Rescate de Alimentos

Este programa consiste en recolectar los productos que, debido a roturas en sus envases secundarios u otros desperfectos, no puedan ser comercializados, pero sí son aptos para el consumo.

Estos productos son entregados a **Banco de Alimentos**, quien los acerca a distintas asociaciones sin fines de lucro y que forman parte de su red. Luego, las asociaciones distribuyen la mercadería entre comedores sociales de las zonas de influencia de las tiendas.

En el 2019 implementamos una prueba piloto del programa en nuestra Tienda de Olivos. Debido a sus resultados positivos y nuestro compromiso con las comunidades locales, en el 2020 decidimos comenzar a realizar una implementación progresiva en más tiendas de Makro³⁸ y Basualdo.



Es una organización sin fines de lucro que recibe donaciones de alimentos y otros productos, de parte de empresas, productores agropecuarios y supermercados, que luego son distribuidos entre distintas organizaciones sociales que dan de comer a personas en situación de vulnerabilidad, evitando el desperdicio o mal uso. Su objetivo es trabajar para reducir el hambre y la malnutrición a través del rescate de alimentos, evitando su desperdicio.

Nuestra donación al Banco de Alimentos en el 2020



Entregamos + 5000 kg de mercadería



Desde 8 tiendas

Olivos, San Martín, Bahía Blanca, Santa Fe, Córdoba Colón, Mar del Plata, Salta y Tucumán



Tipo de mercadería

productos no perecederos, bebidas no alcohólicas y artículos de limpieza y perfumería

Esta acción requiere del esfuerzo y compromiso de todos los involucrados en los distintos procesos de la operación. Gracias al trabajo realizado, evitamos el desperdicio de mercadería y contribuimos con el ODS³⁹ 2 – Hambre Cero. Éste es uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por la ONU en la agenda 2030 y que busca terminar con todas las formas de hambre y desnutrición para dicho año. Además, vela por el acceso de todas las personas, en especial de los niños, a una alimentación suficiente y nutritiva durante todo el año.



Otras colaboraciones

A lo largo del 2020 también colaboramos puntualmente con las siguientes Organizaciones:



Fundación Hospital Garrahan: Programa de Reciclado de Tapitas y Papeles en nuestras Oficinas Centrales y en el restaurante de la tienda de Munro.

Donaciones 2020:

989 kg de papel

(evitaron la tala de 16 árboles medianos)

379 kg de tapitas

(151.600 tapitas aprox.)



Fundación Vida Silvestre: apoyamos la campaña “La Hora del Planeta” divulgando su realización. Debido a los horarios en los cuales cerrábamos las tiendas por las restricciones de COVID-19, no pudimos sumarnos apagando los tótems y marquesinas. Posteos en nuestras redes sociales invitando a nuestros clientes a adherirse a la iniciativa.



Banco de Alimentos de Rosario (BAR). Participamos en la iniciativa denominada **Gondolazo**, colecta de alimentos a través de la invitación a comprar y donar alimentos de primera necesidad, que luego fueron distribuidos entre organizaciones sociales beneficiarias del BAR. En Makro participamos desde la tienda de Rosario en la fecha indicada por la organización, dándole el espacio a los voluntarios, encargados de fomentar la compra de dichos productos entre nuestros clientes.

Donaciones de Mercadería por emergencia COVID-19 ⁴⁰. Realizamos donaciones en mercadería a 14 asociaciones sin fines de lucro por aproximadamente \$50 mil pesos (total).

Donaciones de Mercadería de Incendios Forestales en Córdoba. Realizamos 2 donaciones de 500 botellas de agua, lo equivalente a aproximadamente \$9.000, al Banco de Alimentos de Córdoba Capital y de Río Cuarto para colaborar con las necesidades asociadas a los incendios forestales ocurridos entre agosto, septiembre y octubre en dicha provincia.

Iniciativas con Proveedores

Los sucesos del 2020 dificultaron la realización de las iniciativas con impacto social y/o ambiental que solemos realizar junto a nuestros socios de negocio. Hoy más que nunca, valoramos estos espacios que permiten unir esfuerzos con un propósito común, y reflejan el compromiso que tienen nuestros proveedores en materia de sustentabilidad. Es nuestro deseo, continuar construyendo alianzas estratégicas a través de nuevos y diferentes proyectos con los proveedores.

P&G:

Centros Pescar Córdoba Colón, Salta, San Martín y Quilmes: 2 encuentros de 2 horas cada uno, donde se explicaron conceptos sobre el cuidado bucal.

PepsiCo – Proyecto Boomerang

Durante los meses de septiembre a diciembre, realizamos una prueba piloto del proyecto de referencia en la tienda de Mar del Plata. Esta iniciativa consiste en retornar las cajas de cartón de algunos productos del proveedor, para darles más de 1 uso y con un límite de hasta 4, siempre que su integridad lo permita. Los resultados implican un menor impacto ambiental, al consumir y descartar menos cartón, evitando los procesos productivos para fabricación de nuevas cajas y reciclaje de las cajas de 1 solo uso.



Ecopunto:

Por cuarto año consecutivo, contamos con un Punto Limpio en nuestra tienda Makro Colón en Córdoba, perteneciente al proveedor Coca-Cola Andina. En éste sólo se reciben residuos plásticos post-consumo de empleados, clientes y vecinos de la zona.

Datos – Métricas de Reciclaje



En el mes de octubre recibimos excepcionalmente papel y cartón, por 45 kg. Los materiales recolectados son entregados sin costo alguno a la Cooperativa Los Carreros, Recuperadores Urbanos de la zona. Con esta iniciativa colaboramos con la separación de residuos reciclables evitando su envío a rellenos sanitarios.

³⁹ Objetivo de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/hunger/>
⁴⁰ Todos los pedidos de donación recibidos fueron analizados de acuerdo con los requisitos que impone la Política y Procedimiento interno para la gestión de las donaciones. Aquellas que estaban dentro de lo establecido, eran evaluadas por el presidente de Makro Argentina y por el Responsable de E&C para su posterior aprobación o no.



05: NUESTRO PLANETA: HACEMOS MÁS CON MENOS

NUESTRO PLANETA

En Makro queremos desarrollar nuestra actividad con el mayor nivel de eficiencia operativa, para continuar creciendo de manera sustentable. En este sentido, definimos una serie de objetivos que nos permiten realizar un seguimiento más cercano a nuestro desempeño ambiental. Para gestionarlo, mensualmente monitoreamos la huella ambiental de la operación de las tiendas y oficinas, a fin de detectar en forma temprana posibles desvíos e implementar planes de acción. Los indicadores son gestionados por el área de Sustentabilidad y Operaciones de Oficina Central. El seguimiento del cumplimiento de los requisitos legales ambientales es realizado por el área de Operaciones en conjunto con Legales.

5.1. GESTIÓN AMBIENTAL Y EFICIENCIA OPERATIVA

(307-1)

La siguiente tabla muestra los principales indicadores de intensidad utilizados para monitorear nuestra gestión ambiental

	¿Qué medimos?	¿Cómo lo medimos?	Línea de base 2018	Objetivo 2020 ⁴¹	Resultado 2020	Resultado 2020 (%)
	CO ₂ e	Emissiones de CO ₂ e/ m ² de salón de ventas	23,42	-10%	17,71	-24%
	Agua	M ³ consumidos/ m ² de salón de ventas	0,23	-2%	0,24	5%
	Residuos	Kg generados/ m ² de salón de ventas	9,19	-7%	6,56	-29%

En el 2020, tanto nuestros consumos como la generación de residuos se vieron afectados por el contexto del COVID-19. En cada uno de los apartados de este capítulo, explicamos por qué y de qué manera.

⁴¹ Nuestros objetivos de sustentabilidad tienen como horizonte temporal 2021.



5.1.1. ENERGÍA (302-1, 302-4)

Respecto a nuestro consumo energético, debido a la reducción de horarios de atención durante gran parte del 2020, las tiendas permanecían abiertas menos tiempo, utilizando menos energía para su funcionamiento. De la misma manera, los colaboradores de Makro estuvieron realizando teletrabajo, utilizando menos recursos tanto en la oficina central como en tiendas. En este sentido, aquellos colaboradores con vehículo de la flota empresarial se desplazaron menos, llegando a tener un menor consumo de combustible.

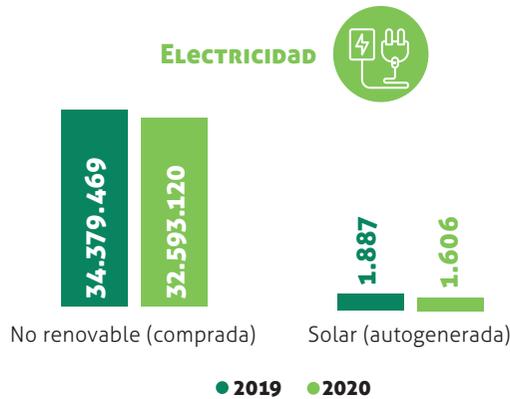
Respecto al consumo de gas natural, en algunas tiendas se anularon las instalaciones de este servicio y en otras, donde existen espacios alquilados dedicados para gastronomía, su funcionamiento se vio afectado directamente por las medidas restrictivas vinculadas a la pandemia.

Consumo Eléctrico ⁴²

En las tiendas de bandera Makro el consumo eléctrico proviene mayormente del área de perecederos (heladeras, freezers, carnicería, cámaras de frío ubicadas en la trastienda), siguiéndole la iluminación y variedad de equipos tecnológicos. En el caso de Basualdo, que no cuentan con un área de perecederos, su consumo está dado por los últimos dos factores, siendo significativamente menor su impacto sobre el consumo total.

Al igual que en los años anteriores, continuamos con el proceso de cambio a tecnología LED, adicionando los salones de venta de 8 tiendas⁴³. Además, mantuvimos las buenas prácticas ya implementadas como el control de luces encendidas en áreas sin sensores, la priorización del uso de luz natural, la supervisión sobre áreas de frío para garantizar el correcto cierre de las heladeras y autocontenidos y el apagado de equipos tecnológicos que no se encuentren en uso.

A continuación, se presenta el consumo energético comparativo de los últimos años.



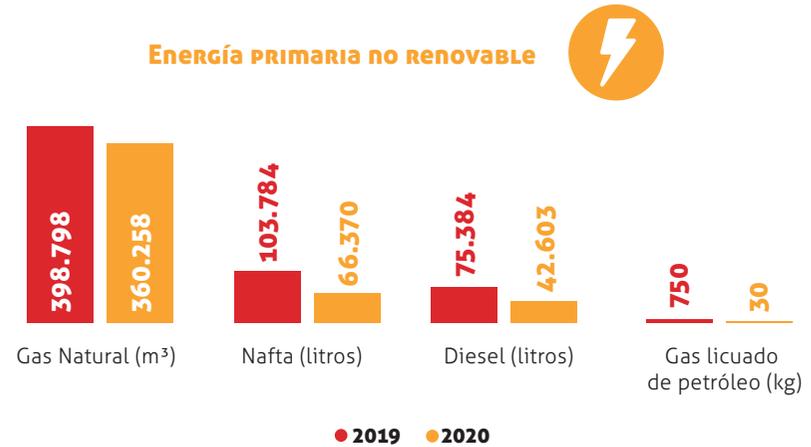
⁴² Los datos de consumo de electricidad no renovable son obtenidos de las facturas mensuales de los distintos proveedores de servicio. La tienda de Makro Posadas cuenta con un panel solar que abastece el aproximadamente el 0,15% del consumo total de electricidad de dicha tienda.

⁴³ En total contamos con 22 tiendas con iluminación LED.

Consumo de Combustibles

El consumo de combustibles proviene mayormente de las instalaciones de gas natural para abastecer a las tiendas de agua caliente y en algunos casos a los espacios de gastronomía (alquilados a terceros o propios). La nafta es mayormente utilizada por nuestra flota de vehículos. En algunos casos, estos vehículos funcionan con diésel, al igual que los grupos electrógenos que poseen las tiendas para poder mantener su funcionamiento en caso de tener un corte de suministro de la red de electricidad. El GLP (gas licuado de petróleo) se utiliza en algunos tipos de autoelevadores presentes en las tiendas.

A continuación, se presenta el consumo energético comparativo de los últimos años.



5.1.2 EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO (GEI) (305-1, 305-2, 305-5)

Como fue mencionado anteriormente, en el 2020 disminuyeron los consumos de electricidad y combustibles, teniendo un impacto directo en la reducción en las emisiones de GEI.

En Makro la emisión de GEI que se controla es el CO₂ generado en nuestras operaciones. Para ello, utilizamos una metodología de medición en función de dos alcances:

Alcance 1:

todas aquellas emisiones que provienen de los combustibles mencionados en el apartado anterior.

Alcance 2:

toda energía comprada de generadores externos que, para Makro, son únicamente los proveedores de electricidad.

A continuación, presentamos cómo ha sido nuestro desempeño, expresado en CO₂ equivalente (CO₂e).

EMISIONES

Emisiones Directas

	2019	2020
Gas Natural (kgCO ₂ e)	801.800	523.328
Gasolina (kgCO ₂ e)	223.755	143.113
Diesel (kgCO ₂ e)	201.660	113.971
Gas Líquido de Petróleo (kgCO ₂ e)	1.138	46

Emisiones Indirectas

Electricidad Gris (kgCO ₂ e)	13.000.597	11.506.023
---	------------	------------

Total de Emisiones (kgCO₂e)

14.228.950 12.286.481

Intensidad de emisiones de GEI⁴⁴

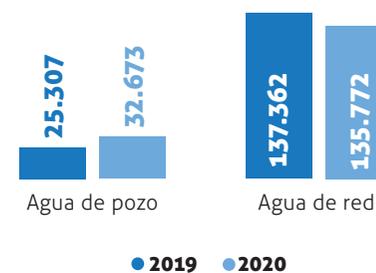
	2019	2020
Total de Emisiones (kgCO ₂ e/m ² de superficie de salón de ventas)	22,82	17,71 ↓

⁴⁴ Makro utiliza como referencia para el cálculo de GEI los factores de conversión generados por SHV, a través de la alianza con la empresa Factor CO₂.

5.1.3. AGUA (303-1)

En el 2020, por las cuestiones sanitarias ya comentadas, intensificamos la limpieza de todas las áreas de la tienda, incrementando el consumo del recurso. Además, como mencionado en el apartado **3.2.2. Salud y Seguridad del Consumidor**, implementamos BPM en el área de percederos de 15 tiendas, profundizando los requerimientos de limpieza de estas áreas. Por último, la calidad de datos se vio afectada por ausencia de personal, por lo que algunos datos están estimados.

Consumo de Agua



Intensidad en el consumo de agua

	2019	2020
Consumo de agua total (m ³ /por m ² de superficie de salón de ventas)	0,26	0,24 ↓



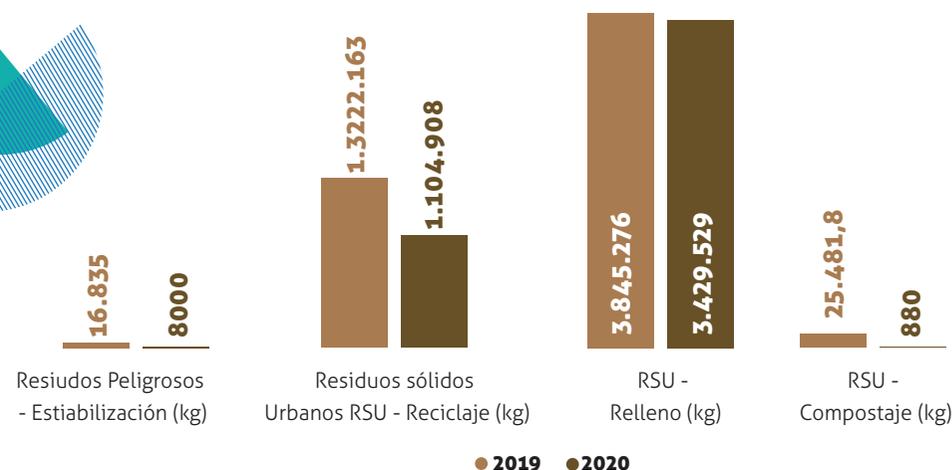
5.1.4. RESIDUOS (306-2)

Los residuos son dispuestos según lo establecido por la legislación vigente y aplicable en cada una de las provincias en las que tenemos presencia. Aquellos residuos que pueden ser reciclados son segregados. La principal separación que hacemos en la mayoría de nuestras sucursales es la del cartón y plástico de embalaje. Como fue mencionado en el apartado **Programa de Rescate de Alimentos**, aquella mercadería que no es apta para la venta, pero sí para el consumo, antes era desechada como un residuo, pero gracias al trabajo realizado por las tiendas y el Banco de Alimentos, logramos evitar su desperdicio.

Como Makro no cuenta con balanza propia para pesar las cantidades dentro de las tiendas, la información utilizada en este reporte es la enviada por los distintos proveedores de servicios y en algunos casos es calculada en base al volumen retirado.

A continuación, se presenta la tendencia de gestión de residuos de los últimos años:

TIPO DE RESIDUOS - MÉTODO DE TRATAMIENTO



Intensidad en la generación de residuos

	2019	2020
Generación Total de Residuos (kg / m2 de superficie de salón de venta)	8,35	6,56

Tenemos como meta enviar a relleno sanitario menos del 70% de los residuos que generamos. Es decir, que por lo menos el 30% de nuestros residuos deben ser destinados para reciclaje o algún otro tratamiento alternativo al relleno.

En el 2020 seguimos trabajando para mejorar nuestra gestión y, si bien continuamos profundizando las iniciativas iniciadas en el 2019, no alcanzamos la meta (% de residuos desviados de relleno sanitario en el 2020 24%).

5.2. EDIFICIOS EFICIENTES (203-1)

Uno de los aspectos ambientales que en Makro hemos identificado como estratégico, es el contar con instalaciones de bajo impacto ambiental. Buscamos tener edificios sustentables, donde se apliquen distintas estrategias que posibiliten hacer un **mejor uso de los recursos naturales** y así mejorar nuestra eficiencia operativa. Para ello, establecimos como objetivo que todas las tiendas nuevas construidas a partir del 2016 sean certificadas LEED.

Nos enorgullece que la tienda de Benavidez⁴⁵ inaugurada en noviembre del 2020, haya cumplido con esta meta y haya sido construida bajo los estándares de la mencionada certificación. Se implementaron las siguientes estrategias para lograrlo:

- **Utilización de luz natural: lucarnas y fachada vidriada.**
- **Reutilización de agua de lluvia y de condensado para inodoros.**
- **Reservorio de agua para ralentizar el vuelco de agua de lluvia.**
- **Iluminación (Led) y grifería de mayor eficiencia en el uso del recurso.**
- **Plantación de vegetación nativa en las áreas verdes.**
- **Mejoras para garantizar la calidad de aire interior.**



⁴⁵ Al momento de la publicación de este Reporte la tienda de referencia ya se encuentra certificada nivel Oro.

Reflexiones Finales

Nos enorgullece publicar un nuevo reporte consolidando todas las iniciativas con impacto social, ambiental y/o económico que logramos llevar adelante en un año tan desafiante como lo fue el 2020. Quiero agradecer a cada una de las personas que lideran estas acciones dentro de Makro y que además han colaborado con la construcción de este reporte, para hacer juntos la diferencia. Si bien esta es nuestra cuarta memoria de Sustentabilidad conforme con los estándares GRI en su opción esencial, seguimos aprendiendo del proceso de creación y armado de la misma. Me llena de satisfacción poder compartir con todos nuestros grupos de interés los resultados alcanzados en el 2020.

Muchas gracias por su atención.
Cordialmente,

María Begue
Jefa de Sustentabilidad de Makro Argentina



Créditos

Coordinación General

Área de Sustentabilidad

Coordinación Editorial y Diseño

@RumboHR



Índice de contenidos GRI

Estándar GRI	Contenido	Observación	Pag.	Estándar GRI	Contenido	Observación	Pag.	
CONTENIDOS GENERALES								
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN				ÉTICA E INTEGRIDAD				
GRI 102: Contenidos generales	102-1 Nombre de la organización		4	GRI 102: Contenidos generales	102-16 Valores, principios , estándares y normas de conducta		8	
	102-2 Actividades, marcas, productos y servicios		7		102-17 Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas		10	
	102-3 Ubicación de la sede		4		ÉTICA E INTEGRIDAD			
	102-4 Ubicación de las operaciones		4	GRI 102: Contenidos generales	102-18 Estructura de gobernanza		11	
	102-5 Propiedad y forma jurídica		5		PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS			
	102-6 Mercados servidos		6	GRI 102: Contenidos generales	102-40 Lista de los grupos de interés vinculados a la organización		14	
	102-7 Tamaño de la organización		5		102-41 Acuerdos de negociación colectiva		25	
	102-8 Información sobre empleados y otros trabajadores		24, 25		102-42 Identificación y selección de grupos de interés		14	
	102-9 Cadena de suministro		23		102-43 Enfoque para la participación de los grupos de interés		14, 16, 20	
	102-10 Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro		11, 19		102-44 Temas y preocupaciones clave mencionados		15	
	102-11 Principio o enfoque de precaución		12		PRÁCTICAS PARA LA ELABORACIÓN DE INFORMES			
	102-12 Iniciativas externas		n/a		GRI 102: Contenidos generales	102-45 Entidades incluidas en los estados financieros consolidados		5
	102-13 Afiliación a asociaciones	Makro forma parte de la Cámara de Comercio Argentina-Holandesa. El objetivo principal de la cámara es promover las relaciones comerciales entre la Argentina y Holanda.		102-46 Definición de los contenidos de los informes y las Coberturas de los informes			15	
ESTRATEGIA				102-47 Lista de los temas materiales			15	
GRI 102: Contenidos generales	102-14 Declaración de los altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones		3	102-48 Reexpresión de la información		n/a		
	102-15 Principales impactos, riesgos y oportunidades		12					





Estándar GRI	Contenido	Observación	Pag.
CONTENIDOS GENERALES			
PRÁCTICAS PARA LA ELABORACIÓN DE INFORMES			
GRI 102: Contenidos generales	102-49 Cambios en la elaboración de informes		14
	102-50 Periodo objeto del informe		14
	102-51 Fecha del último informe		14
	102-52 Ciclo de elaboración de informes	Las memorias de sustentabilidad serán presentadas una vez al año, durante el segundo trimestre de cada año calendario.	
	102-53 Punto de contacto para preguntas sobre el informe		14
	102-54 Declaración de elaboración del informe de conformidad con los Estándares GRI		14
	102-55 Índice de contenidos GRI		41, 42, 43, 44
	102-56 Verificación externa	El informe no ha sido verificado externamente. Para garantizar la fiabilidad de los contenidos, fue revisado y validado internamente.	

CONTENIDOS TEMÁTICOS			
DESEMPEÑO ECONÓMICO			
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y sus coberturas		17
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes		17
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión		17
GRI 201: Desempeño Económico	201-1 Valor económico directo generado y distribuido		17
PRÁCTICAS DE ADQUISICIÓN			
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y sus coberturas		23
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes		23

Estándar GRI	Contenido	Observación	Pag.
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión		23
GRI 204: Prácticas de adquisición	204-1 Proporción de gasto en proveedores locales		23
	ANTICORRUPCIÓN		
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y sus coberturas		10
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes		10
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión		10
GRI 205: Anticorrupción	205-1 Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción		10
	205-2 Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción		10
	205-3 Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	La información es gestionada de forma interna.	
ENERGÍA			
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y sus coberturas		36
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes		36
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión		36
GRI 302: Energía	302-1 Consumo energético dentro de la organización (Alcance 1)		36
	302-4 Reducción del consumo energético		36
AGUA			
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y sus coberturas		37
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes		37
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión		37
GRI 303: Agua	303-1 Extracción de agua por fuente		37



Estándar GRI	Contenido	Observación	Pag.	Estándar GRI	Contenido	Observación	Pag.	
CONTENIDOS GENERALES								
EMISIONES								
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y sus coberturas		37		103-2 El enfoque de gestión y sus componentes		24, 25	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes		37		103-3 Evaluación del enfoque de gestión		24, 25	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión		37	GRI 401: Empleo	401-1 Nuevas contrataciones de empleados y rotación del personal		24, 25	
305-1 Emisiones directas de GEI (alcance 1)		37	401-2 Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales			26		
305-2 Emisiones indirectas de GEI al generar energía (alcance 2)		37	401-3 Permiso parental			26		
305-4 Intensidad de las emisiones de GEI		37	SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO					
305-5 Reducción de las emisiones de GEI		37	GRI 103: Enfoque de gestión		103-1 Explicación del tema material y sus coberturas		31, 32	
EFLUENTES Y RESIDUOS								
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y sus coberturas			38	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes		31, 32	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes		38	103-3 Evaluación del enfoque de gestión		31, 32		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión		38	403-1 Representación de los trabajadores en comités formales trabajador-empresa de salud y seguridad	En Grupo Makro Argentina aún no se han implementado comités formales de Seguridad y Salud, establecidos para ayudar a controlar y asesorar programas relacionados a estos temas. Aún se encuentra en vías de desarrollo el comité entre las Aseguradoras de Riesgo del Trabajo (ART), los sindicatos y el Ministerio de Trabajo de La Nación.	31, 32		
GRI 306: Efluentes y residuos	306-2 Residuos por tipo y método de eliminación		38	GRI 403: Salud y Seguridad en el Trabajo	403-2 Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de muertes por accidente laboral o enfermedad profesional		32	
CUMPLIMIENTO AMBIENTAL								
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y sus coberturas		35		403-3 Trabajadores con alta incidencia o alto riesgo de enfermedades relacionadas con su actividad	Actualmente no contamos con trabajadores cuya profesión tenga incidencia o un riesgo elevado de enfermedad.	31, 32	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes		35		403-4 Temas de salud y seguridad tratados en acuerdos formales con sindicatos	Para 2019 los acuerdos formales con los sindicatos cubren temas relacionados con sueldos y no con Salud y Seguridad Ocupacional.	31, 32	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión		35	GRI 307: Cumplimiento Ambiental	307-1 Incumplimiento de la legislación y normativa ambiental	En Makro contamos con un área de Legales, que junto con el área de Operaciones, velan por el cumplimiento de la normativa de carácter ambiental.	35	
EMPLEO								
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y sus Coberturas		24, 25					



Estándar GRI	Contenido	Observación	Pag.	Estándar GRI	Contenido	Observación	Pag.	
CONTENIDOS GENERALES								
FORMACIÓN Y EDUCACIÓN								
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y sus Coberturas		27	GRI 416: Salud y Seguridad de los clientes	416-1 Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicios		22	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes		27		416-2 : Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios.		22	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión		27					
GRI 404: Formación y Educación	404-1 Media de horas de formación al año por empleado		28	PRIVACIDAD DEL CLIENTE				
	404-2 Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición		27	GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y sus Coberturas	El cuidado de la relación con nuestros clientes, implica también el buen uso de sus datos. Gracias a la gestión que se viene adelantando frente a este tema al interior de Makro, no se registran reclamos de clientes sobre violación de la privacidad, ni fuga de datos.		
	404-3 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional		28		103-2 El enfoque de gestión y sus componentes			
COMUNIDADES LOCALES								
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y sus Coberturas		33, 34	GRI 418: Privacidad del cliente	418-1 Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente			
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes		33, 34		SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES			
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión		33, 34		GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y sus Coberturas		20
413-1 Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo		32	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes			20		
GRI 413: Comunidades Locales	413-2 Operaciones con impactos negativos significativos - reales y potenciales - en las comunidades locales	No se han identificados impactos negativos significativos en las comunidades locales.		103-3 Evaluación del enfoque de gestión			20	
	Indicador Propio: Número de Beneficiarios por programa		33, 34	Satisfacción del cliente	Propio: Medición NPS	20		
	SALUD Y SEGURIDAD EN LOS CLIENTES							
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y sus Coberturas		22					
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes		22					
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión		22					

