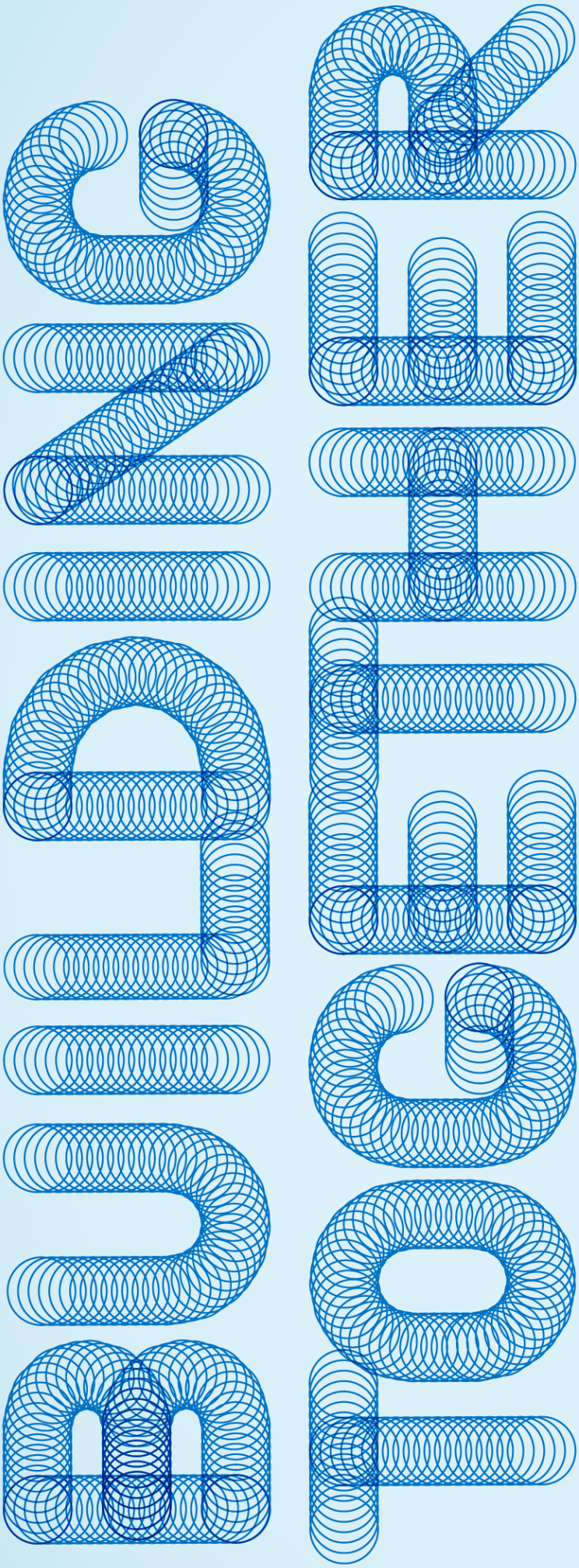


Informe de Gestión 2019

SONAE

ÍNDICE

Informe de Gestión 2019

1. Principales indicadores del grupo 3
   1.1. Principales indicadores Económicos 3
   1.2. Principales indicadores Sociales y Medioambientales 5
2. Mensaje del Presidente del Consejo de Administración 6
3. Mensaje de la Presidente de la Comisión Ejecutiva 10
4. La estrategia de una *long-living company* 13
   4.1. Cultura empresarial única con un propósito de liderazgo 13
   4.2. Una cartera de negocios líderes 20
   4.3. El papel de la *holding* 27
   4.4. Mejores prácticas del gobierno societario 35
5. Rendimiento económico, social y medioambiental 47
   5.1. Contexto Macro 47
   5.2. *Performance* Económica 58
   5.3. Rendimiento Medioambiental y Social 69
   5.4. Creación de valor para los accionistas 90
6. Tendencias y Perspectivas futuras 95
7. Consideraciones finales y agradecimientos 99

Explicación añadida para la traducción

Este informe de gestión es una traducción libre del original, emitido en portugués. En caso de discrepancias, prevalece la versión en lengua portuguesa.

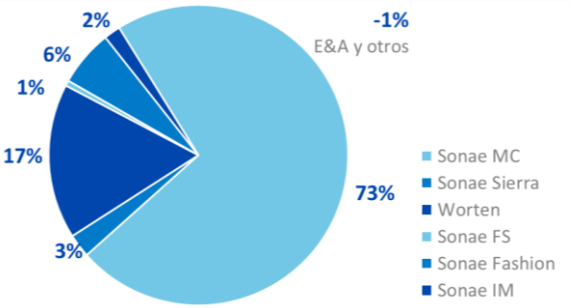
El informe de gobierno de la sociedad y los resultados financieros están disponibles en las lenguas portuguesa e inglesa en: https://sonae.pt/pt/investidores/informacao-financeira/dados-financeiros/

1. Principales indicadores del grupo

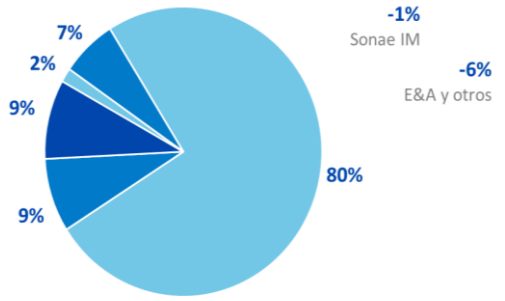
1.1. Principales indicadores Económicos

Indicadores estatutarios

€6,4 MM Volumen de negocios

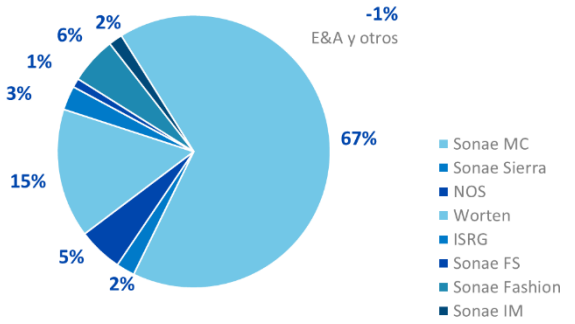


€599 M EBITDA subyacente

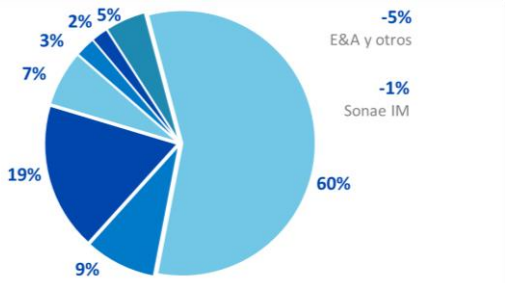


Indicadores proporcionales[1]

€7,0 MM Volumen de negocios



€797 M EBITDA subyacente

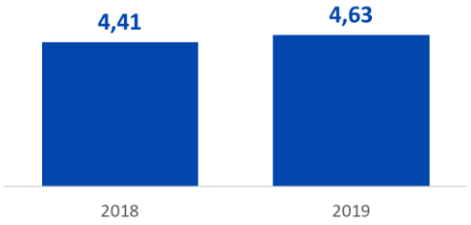


€4,5 MM *NAV*

[1] Volumen de negocios y EBITDA subyacente son indicadores de gestión proforma y proporcionales (no auditados), es decir, incluye Sonae Sierra y NOS por la respectiva participación. Sonae FS incluye MDS. En el NAV, Sonae MC incluye las propiedades de comercio minorista valorizadas al valor neto contable, la holding incluye las respectivas propiedades valorizadas de la misma forma y la deuda neta es ajustada por Sonae Sierra y Sonae IM, excluyendo pasivo por arrendamiento y minoritarios.

Dividendo por acción

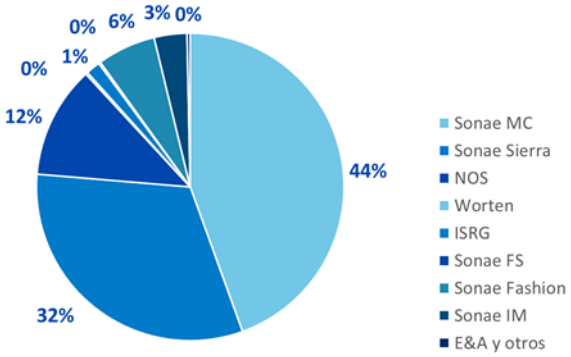
4,63 céntimos de euro



Retorno accionista total[2]

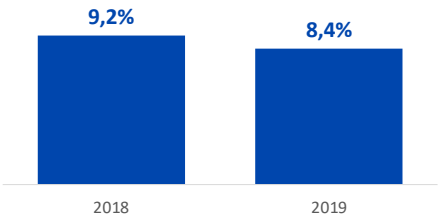
18%, 2019 (1 año)

€5,5 MM Capitales Invertidos

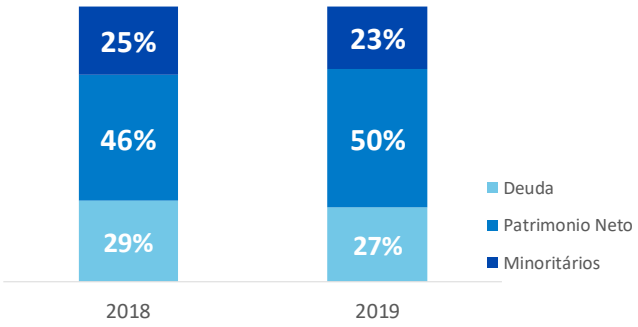


Retorno de los Capitales Invertidos (RoIC)[3]

8,4%, 2019

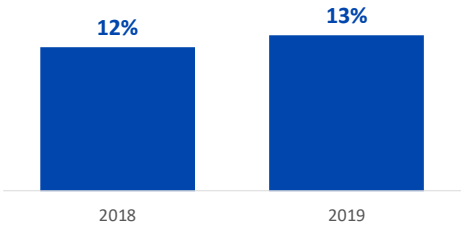


Estructura de Capitales[4]



Loan-to-value

13%, 2019



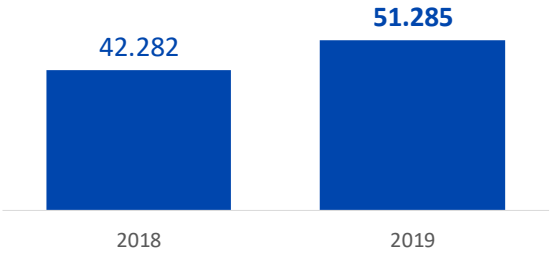
[2] Fuente: Bloomberg

[3] ROIC calculado con base en los valores proporcionales y Sonae Sierra a coste histórico. EBIT incluye beneficios de capital de las ventas de activos y en el caso d NOS el valor del capital invertido es el valor de la inversión financiera

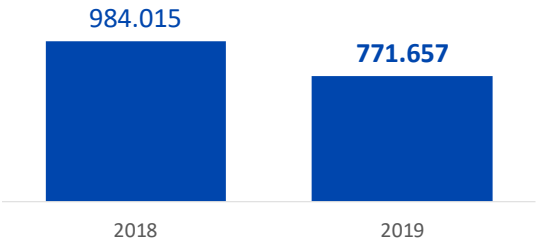
[4] Deuda excluye pasivo de arrendamiento

1.2. Principales indicadores Sociales y Medioambientales

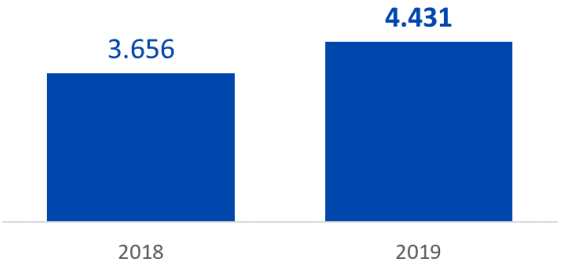
51.285 GJ producidos a partir de fuentes renovables, +21% vs. 2018



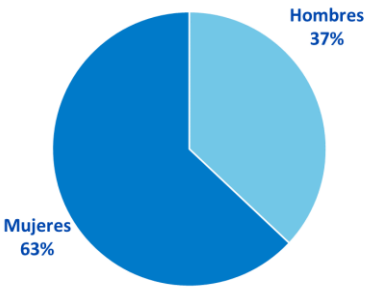
771.657 tCO_2 emitidos, -22% vs. 2018



4.431 t de plástico virgen evitadas por la incorporación de material reciclado, +21% vs. 2018



45 mil trabajadores en el grupo, +3,5% vs. 2018



30% de mujeres en el Consejo de Administración

34% de mujeres en cargos de gestión

+1,18 M de horas de formación

€11 M de apoyo a la comunidad

2. Mensaje del Presidente del Consejo de Administración

En Sonae creemos que el éxito exige los estándares más altos en todas las dimensiones de rendimiento económico e impacto social. Nuestro foco en la sostenibilidad forma parte de quienes somos y no tenemos dudas de que nuestra misión es crear y compartir valor económico y social. Esta ambición nos ha llevado por un camino lleno de éxitos conquistados duramente, siempre anclados en un desempeño económico sólido al tiempo que hemos marcado la diferencia para contribuir a una sociedad mejor, incluyendo el respeto y cuidado de la naturaleza. En un momento en el que los ecosistemas de nuestro planeta están sufriendo y las sociedades están siendo dilaceradas por la desigualdad y por la falta de ética, nunca ha sido tan fácil saber que nuestras convicciones son fundamentales.

Nuestro foco en la sostenibilidad forma parte de quienes somos y no tenemos dudas de que nuestra misión es crear y compartir valor económico y social.

VALOR ECONÓMICO

El año pasado, empecé este mensaje afirmando que no es fácil crecer, mejorar los resultados operacionales y reducir el nivel de apalancamiento, simultáneamente. Hoy, os informo que conseguimos alcanzar este hecho nuevamente en 2019, incluso acelerando el ritmo con el que lo hemos hecho.

El volumen de negocios consolidado de Sonae creció un 9,2% para €6,4 mil millones y, considerando la contribución proporcional de los negocios no consolidados, superamos, por primera vez en nuestra historia, la marca de los €7 mil millones. Todas las *sub-holdings* presentaron fuertes *performances*, con incrementos de cuota de mercado relevantes en todo el portfolio. la rentabilidad operacional también mejoró significativamente en todos nuestros principales negocios. En total, el EBITDA subyacente consolidado aumento un 22,2% y alcanzó ca. €600 millones y el retorno del capital invertido alcanzó el sólido nivel del 8,4%, manteniendo una trayectoria ascendente consistente (excluyendo eventos no recurrentes).

Además, y a pesar de mantener altos niveles de inversión, el grupo una vez más probó su capacidad de generar flujos de caja y de reducir significativamente su deuda neta y niveles de apalancamiento, que alcanzaron €1.150 M y 0,5x, respectivamente. Actualmente, nuestros principales negocios mantienen niveles de apalancamiento de "*investment grade*" y el *Loan-to-value* de la *holding* permanece en un nivel conservador del 13%. El grupo está totalmente financiado para los próximos 18 meses y el vencimiento medio de la deuda es actualmente superior a cuatro años. En suma, la *performance* operacional reciente de nuestros negocios y nuestro nivel de robustez financiera nos dan mucha confianza para enfrentar los desafíos futuros.

El modelo de creación de valor de Sonae pasa por la capacidad de acrecentar valor a los negocios existentes, pero también de gestionar su portfolio y asignación de capital en

el sentido de mejorar el rendimiento global y garantizar una cartera de negocios preparada para el futuro. En relación a la gestión y desarrollo de lo portfolio, me gustaría destacar el rendimiento post fusión de ISRG y su consolidación como un operador ibérico líder en el comercio minorista de deporte, la adquisición de Arenal por Sonae MC en España (un paso importante en la ejecución de nuestra estrategia de crecimiento en el área de Salud y Bienestar), el éxito y crecimiento continuo de nuestra unidad de negocios más reciente – Sonae Financial Services – y la aceleración de la estrategia de reciclaje de capital de Sonae Sierra – con la conclusión, ya en 2020, de la transacción de Sierra Prime, un hito importante para la empresa y para Sonae. Con una perspectiva de largo plazo, continuaremos buscando nuevas inversiones con potencial interesante de crecimiento, y que mejor se enmarquen en nuestras habilidades y competencias. La aceleración tecnológica y los desafíos colocados por la necesidad de cumplir metas medioambientales y sociales implican, sin duda, muchas disrupciones y oportunidades para las cuales Sonae tienen que estar bien preparada para hacer frente.

Crear valor económico es el punto de partida fundamental de cualquier empresa y, en el caso de Sonae, que tiene una enorme ambición de crecimiento y de impacto positivo en la sociedad, nuestros objetivos deben ser alcanzar un excelente nivel de rendimiento económico. Sin embargo, debemos hacerlo de forma sostenible, lo que implica igual compromiso con el cuidado por la naturaleza y por el desarrollo social.

La búsqueda de la sostenibilidad y, en particular, la preocupación por el medio ambiente, están desde siempre grabadas en nuestra historia y nos destacan como un ejemplo responsable y ético de una long-living Company

CAPITAL NATURAL

Los peligros del cambio climático, aumento de la contaminación, aceleración de la pérdida de biodiversidad, escasez de agua potable, empobrecimiento del suelo, desforestación y creciente desigualdad social y económica no pueden ser disociados del aumento del número de estados en ruptura, del terrorismo y de las crisis de refugiados en los países más pobres, así como de sociedades divididas, votos de protesta y extremistas populistas en ascensión en el mundo occidental. El progreso social y económico está fuertemente amenazado en muchas partes del mundo, incluyendo en Europa, y la urgencia de convertir los principios medioambientales, sociales y de gobierno societario en verdaderos motores de las agendas políticas y económicas es incuestionable. Me parece que finalmente existe un entendimiento común de los principales impactos que las cuestiones de sostenibilidad tendrán en la performance de los negocios y, por consiguiente, en el progreso social, y que estas no pueden ser tratadas de forma separada, sino que por el contrario, deben asumir una dimensión central en todas las estrategias de negocio. Creo que existe un enorme potencial de creación de valor asociado a esta forma de pensar y que muchos de los futuros vencedores surgirán por el descubrimiento de nuevas formas de explotar este potencial.

La búsqueda de la sostenibilidad y, en particular, la preocupación por el medio ambiente, están desde siempre grabadas en nuestra historia y nos destacan como un ejemplo responsable y ético de una *long-living company.* En todo caso, en 2019 llegamos a la conclusión de que no estábamos haciendo lo suficiente y que necesitábamos incrementar nuestra ambición, velocidad de ejecución y prevalencia en todas las empresas, países y áreas de impacto medioambiental.

Nuestro Grupo Consultivo de Sostenibilidad fue reformulado para fortalecer la definición de políticas y la implementación de proyectos transversales al grupo, y para ayudarnos a enfocarnos en ejes de acciones clave. Estos ejes surgen de un análisis de un análisis comprensivo y minucioso y de una discusión con nuestros *stakeholders* y desempeñan un papel fundamental en el avance de una agenda ambiciosa en Sonae y en toda nuestra red de *stakeholders*. Durante 2019, nuestras conquistas en todas estas dimensiones fueron

significativas y definimos, para cada eje, un plan claro y ambicioso.

Vale la pena mencionar el trabajo en dos de esos ejes - Acción sobre Cambios Climáticos y Plásticos.

Los cambios climáticos están en nuestra agenda hace mucho tiempo y, en 2019, Sonae y su cartera de empresas elevaron la ambición, estableciendo metas específicas de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. Alineadas con la trayectoria de reducción de las emisiones de carbono necesaria para limitar el calentamiento global a 1,5ºC, nuestras empresas se comprometieron a reducir sus propias emisiones (ámbito 1 + 2) en un 54%, en 2030, en comparación con 2018, de acuerdo con el *Paris Pledge for Action* del cual Sonae es una orgullosa parte signataria.

Implementamos diversas iniciativas para acelerar la reducción de las emisiones de carbono de nuestra matriz energética. Reforzamos nuestra capacidad de producir electricidad a partir de fuentes renovables y continuamos varios proyectos para promover la ecoeficiencia de nuestras operaciones. Los esfuerzos de Sonae fueron reconocidos internacionalmente por el CDP con la atribución del nivel A-, lo que confirma que vamos por el buen camino y aumenta nuestra confianza.

Somos conscientes de la creciente catástrofe medioambiental en torno al plástico. Dada su extrema relevancia en una parte significativa de lo portfolio de Sonae, presentamos la Carta de Principios para el Plástico de las Empresas Sonae, una política que engloba nuestra visión para un uso más responsable del plástico. A inicios de 2019, Sonae MC reforzó esa ambición, convirtiéndose en el primer minorista portugués que adhirió el compromiso global de la *New Plastics Economy* de la fundación *Ellen MacArthur*. A final del año, Sonae se unió al Pacto Portugués para los Plásticos, comprometiéndose a que el 100% de nuestros envases plásticos de marca propia sean reutilizable, reciclables o compostables hasta 2025 e incorporando, como media, el 30% de materia reciclada en los nuevos envases plásticos.

Aceleramos la forma como materializamos esta visión en acción y ya hemos registrado una reducción de cerca de 2.000 toneladas de plástico, que fueron eliminadas de nuestros envases y productos. Además de eso, aumentamos la cantidad de plástico reciclado incorporada en nuestros productos, procesos y envases, que actualmente representa el 20% del volumen total de plástico que usamos. Considerando el progreso alcanzado en 2019, y el compromiso de todo el equipo, confiamos en que conseguiremos alcanzar nuestras metas antes de 2025.

VALOR SOCIAL

No nos olvidamos de que nuestra contribución más importante para la sociedad es la creación de buenos empleos y la distribución de valor económico, pero también sabemos que eso no es suficiente, puesto que las empresas también desempeñan un papel relevante en moldear la calidad social del desarrollo económico.

Nuestra posición sobre las desigualdades sociales y el desarrollo inclusivo comienza dentro de Sonae. En 2020, hemos creado un Plan nuevo y concreto para la Igualdad de Género, que define medidas específicas a ser implementadas entre 2020 y 2021 en todo nuestro portfolio de negocios. Bajo la denominación de igualdad de género, el plan promueve el intercambio, implementación y seguimiento de las mejores prácticas y de programas de gestión de carrera para el género subrepresentado. El establecimiento de un comité de reflexión dentro de nuestro Grupo Consultivo de Recursos Humanos supervisa el progreso y aumenta la prominencia de este tema en todos los niveles de la organización. Además de eso, hemos firmado el compromiso "*Embrace Difference*" da *European Round Table for Industry*,

No nos olvidamos de que nuestra contribución más importante para la sociedad es la creación de buenos empleos y la distribución de valor económico, pero también sabemos que eso no es suficiente, puesto que las empresas también desempeñan un papel relevante en moldear la calidad social del desarrollo económico

que defiende la creación de un ambiente de trabajo inclusivo y abierto, para que todos puedan alcanzar su potencial pleno. Es importante destacar que hemos añadido flexibilidad a nuestra cultura de trabajo a través de varios programas, para garantizar que nos podemos adaptar a un conjunto más diversificado de circunstâncias personales, incluyendo el número de horas o días disponibles para trabajar, trabajo a partir de casa y horarios flexibles.

Además, en 2019 garantizamos un fuerte desarrollo de nuestros programas de solidaridad interna. Nuestra iniciativa "Somos Sonae", creada con el objetivo de apoyar a colaboradores en fases vulnerables, alcanzó a un 17% más de personas en comparación con el año anterior. Aproximadamente €1 millón fue invertido desde el início del programa en 2013. Este valor fue utilizado para garantizar bienes y servicios esenciales, apoyo jurídico y en la renegociación de crédito y deudas, apoyo a la salud y a la salud oral, así como otras formas de apoyo.

Somos conscientes de que, en muchas de las comunidades en las que operamos, las personas continúan enfrentándose a serias dificultades sociales, y Sonae continúa comprometida en ayudar directamente a los más necesitados y a contribuir para encontrar soluciones estructurales para resolver esas situaciones. En 2019, el portfolio de Sonae invirtió cerca de €11 millones en apoyo a organizaciones de economía social (más de 1.100 instituciones) y nuestros colaboradores contribuyeron con 7.000 horas de trabajo voluntario en la comunidad. La Misión Continente (programa de responsabilidad social de Continente en Portugal), por ejemplo, fortaleció su papel al apoyar a cerca de 1.000 instituciones con donaciones diarias de alimentos, además de apoyar la colecta de bienes a nivel nacional, como los realizados en colaboración con la *Cruz Vermelha Portuguesa* (Cruz Roja Portuguesa) o con el *Banco Alimentar Contra a Fome* (Banco de Alimentos Contra el Hambre).

RENDIMIENTO BURSÁTIL

En 2019, Sonae realizó esfuerzos significativos para mejorar su comunicación con el mercado de capitales. Necesitamos continuar articulando con claridad nuestra estrategia y nuestras principales decisiones a todos los *stakeholders*, al mismo tiempo que recogemos un *feedback* importante para ayudarnos a progresar. En los primeros meses de su mandato, el nuevo Equipo de Gestión interactuó intensamente con inversores y, en octubre, organizamos nuestro primer *Capital Markets Day* – un hito importante para dar más visibilidad al mercado sobre nuestros activos y nuestra estrategia. En 2019, el rendimiento de nuestra acción mejoró bastante, cerrando el año con beneficios del 12,3% (comparado con el 10,2% del PSI 20).

Sabemos que, al escoger ser ambiciosos en las tres áreas de creación de valor - económica, medioambiental y social -, no estamos facilitando nuestra actuación, ni la de nuestros aliados y proveedores. Por eso, es siempre con una profunda gratitud que le doy las gracias a todos nuestros equipos internos, a los miembros de los consejos de administración y a nuestros muchos aliados por su compromiso, creatividad y energía - puede no ser el camino más fácil, pero ¡es el camino que vale la pena recorrer!"

Paulo Azevedo
Presidente del Consejo de Administración

P.D.: En el momento en el que escribo este mensaje, nos vemos impactados por un tremendo desafío al bienestar de nuestras sociedades. Y nuestras empresas y equipos están en primera línea en la lucha para limitar los impactos a la salud, sociales y económicos de esta crisis. Algunas actividades cerraron o van a cerrar para limitar la velocidad de propagación del virus, mientras que otras actividades tendrán que mantenerse abiertas, en condiciones extremadamente difíciles, para facilitar servicios esenciales como alimentos y telecomunicaciones. Los turnos diarios ennuestras operaciones son algo que nunca había visto antes, y todas nuestras acciones deben ser tomadas teniendo como prioridad la seguridad de nuestras personas y de nuestros clientes. Estoy profundamente admirado y agradecido con la forma como los equipos están demostrando estar a la altura del desafío. Estamos trabajando con una tenacidad única y con la firme convicción de que seremos capaces de hacer lo que fuese necesario para mantener en funcionamiento las operaciones críticas para la sociedad.

3. Mensaje de la Presidente de la Comisión Ejecutiva

Os escribo mi primera carta como CEO de Sonae con gran entusiasmo y sentido de responsabilidad. Entusiasmo por liderar un portfolio de negocios con posiciones tan relevantes y con desafíos tan interesantes en cada uno de sus contextos sectoriales. Responsabilidad por darle continuidad a un camino de éxitos anclado en nuestros fuertes valores corporativos y en la creación de valor económico y social.

La calidad de nuestros negocios y de nuestros equipos ha sido fundamentales para otro año más de éxito. En 2019, alcanzamos excelentes resultados operacionales y financieros en todo el portfolio. El volumen de negocios consolidado creció un 9,2%, para €6.435 millones, y el EBITDA subyacente aumentó un 22,2%, para €599 millones. Este rendimiento, junto a una gestión activa de la cartera, permitió una reducción de €167 millones de nuestra deuda neta y un mayor fortalecimiento de nuestra estructura de capitales.

Sonae MC continuó reforzando su posición de liderazgo, a pesar de la fuerte competencia en el mercado. La empresa presentó un crecimiento récord del volumen de negocios del 9,2%, para €4.702 millones, impulsado por el rendimiento del parque de tiendas comparable en todos los principales segmentos, formatos y categorías, pero además por la ejecución de su plan de expansión, manteniendo niveles de rentabilidad de referencia. El área de salud y bienestar continúa siendo una vía importante de crecimiento y, en 2019, la adquisición de una participación mayoritaria en Arenal marcó la entrada de la empresa en el mercado español.

Asumo esta responsabilidad con especial empeño personal y Sonae continuará salvaguardando iniciativas para mejorar la sociedad en que vivimos.

El resto de nuestros negocios de comercio minorista, también tuvieron un año destacable. Worten cerró 2019 de forma muy positiva, alcanzando el mismo nivel de volumen de negocios anual y rentabilidad subyacente de 2018, tras un inicio de año más desafiante. En términos estratégicos, la empresa continuó expandiendo su oferta de servicios digitales y ejecutó un plan exigente de restructuración en España continental. Sonae Fashion tuvo un año particularmente positivo con sólidas mejorías en las ventas y en la rentabilidad en todas sus marcas, evidenciando los beneficios de su plan de transformación en desarrollo. ISRG mantuvo un fuerte rendimiento, con tasas de crecimiento de

dos dígitos y el EBITDA aumentó más del doble comparado al año anterior, aumentando todavía más nuestra confianza en el futuro de esta *joint venture*.

Sonae Sierra continuó presentando resultados operacionales muy sólidos y tuvo un año especialmente importante en términos de ejecución estratégica. Me gustaría destacar la fusión de Sonae Sierra Brasil con Aliansce Shopping Centers, que se tradujo en la mayor operadora del mercado brasileño. Por otro lado, la empresa continuó la ejecución de su programa de reciclaje de capital y, ya en 2020, ha anunciado la creación de Sierra Prime, una *joint venture* estratégica de €1,8 mil millones en la Península Ibérica con tres inversores de referencia. El negocio de servicios continuó creciendo y, en lo que respecta al área de *development*, se inauguró el primer centro comercial en Colombia y varios proyectos progresaron a buen ritmo, en particular, expansiones de centros comerciales dominantes.

NOS continúa asumiendo un papel esencial en nuestro portfolio, presentando resultados muy sólidos en un mercado desafiante. El volumen de negocios aumentó en los segmentos de telecomunicaciones y audiovisual/cines y la empresa continuó mejorando su eficiencia operacional, lo que supuso un refuerzo del aumento del margen EBITDA. El negocio continúa progresando en su transformación tecnológica y digital y está bien posicionado para las oportunidades que surgirán con la introducción del 5G en Portugal.

Relativamente a nuestras unidades de negocios más recientes, Sonae FS tuvo otro año más de crecimiento sostenido de la Tarjeta Universo, que en apenas cuatro años ha conquistado una cuota de mercado del 12,8% en la producción de crédito, con 858 mil usuarios que acceden a los beneficios asociados, reforzando claramente su posición en el top 3, en el mercado de pagos portugués. Sonae IM continuó desarrollando su cartera de empresas de base tecnológica y concluyó las ventas de Saphety y de WeDo Technologies, marcos importantes de su actividad de gestión activa de portfolio.

Durante el año que pasó, le dedicamos una especial atención al desarrollo de iniciativas en todo el grupo en varios frentes, como la gestión de talentos, la diversidad e inclusión, la sostenibilidad medioambiental y el apoyo a la comunidad. Estamos orgullosos de nuestro desempeño en estas áreas. Por ejemplo, firmé, en nombre de Sonae, el CEO *Guide to Human Rights of the World Business Council for Sustainable Development*, que incentiva a los líderes empresariales a promover la defensa de los derechos humanos y la mejoría de la vida de las personas. Asumo esta responsabilidad con especial empeño personal y Sonae continuará salvaguardando iniciativas para mejorar la sociedad en que vivimos.

En octubre, organizamos nuestro primer *Capital Markets Day*. Un hito importante, tanto para compartir nuestra visión y estrategia con inversores y analistas, como para transmitir mejor la calidad de nuestros activos y de nuestros equipos de gestión. El evento fue muy bien recibido por la comunidad de inversores y continuamos comprometidos en mantener un diálogo cercano y transparente con nuestros principales *stakeholders*.

Nuestro éxito continuo no sería posible sin el entusiasmo, el compromiso y la calidad de nuestros equipos

Mi mensaje final va para nuestras personas. Nuestro éxito continuo no sería posible sin el entusiasmo, el compromiso y la calidad de nuestros equipos. Los últimos meses han confirmado lo que yo ya sabía: que los valores de Sonae están muy vivos dentro de cada uno de nuestros colaboradores. En un contexto de creciente incertidumbre, dinamismo y aumento de la presión de la competencia, nuestros equipos han confirmado su capacidad de colaborar con los demás y de presentar un rendimiento notable. Además, contribuyendo a la resolución de desafíos que van mucho más allá de las actividades diarias y ayudando a tener un impacto duradero en los asuntos sociales y medioambientales más acuciantes de la actualidad.

Un agradecimiento especial a João Dolores (CFO) y a João Gunther Amaral (CDO) y a los CEO de nuestros negocios. Juntos, formamos un equipo de confianza y empeñado, que busca siempre mejorar la calidad de los activos de Sonae, así como de nuestro equipo y de nuestras comunidades.

Sonae es una organización de excelencia y les estoy particularmente agradecida a Paulo y a Ângelo por la forma de liderar el grupo a lo largo de los últimos años. Acepté esta posición sabiendo el peso de su legado y estoy entusiasmada con los desafíos que tenemos por delante. Estoy convencida de que nuestro futuro será otro capítulo de éxito más en la historia de Sonae, un capítulo que será escrito en colaboración con cada uno de nuestros stakeholders.

Finalmente, y mientras escribo estas palabras, el mundo se está enfrentando a la propagación de una pandemia. Los impactos del Covid-19 probablemente serán profundos, generalizados y duraderos. Aunque estemos al inicio del brote, ya puedo decir con orgullo que nuestros equipos se están comportando como verdaderos héroes. Sonae desempeña un papel crítico de garantizar el acceso de la población a distintos productos y servicios esenciales. Nuestros equipos lo saben y han demostrado un espíritu y compromiso fantásticos durante estos últimos días. Continuaremos haciendo todo lo que esté en nuestra mano para proteger a nuestros colaboradores, atendiendo a las necesidades de las comunidades que servimos. Confío en que superaremos esta situación. Sonae se esforzará por hacer todo lo que esté de su mano.

Cláudia Azevedo,

Presidente de la Comisión Ejecutiva (CEO)

4. La estrategia de una *long-living company*

4.1. Cultura empresarial única con un propósito de liderazgo

4.1.1. Misión y valores

Nuestra Misión

Crear valor económico y social a largo plazo, llevando los beneficios del progreso y de la innovación a un número cada vez más numeroso de personas

Nuestros valores

Confianza e Integridad	Nos comprometemos a crear valor económico a largo plazo, con base en relaciones sostenibles con todos nuestros stakeholders. Establecemos estas relaciones con principios de honestidad, rectitud y transparencia.
Las personas en el centro de nuestro éxito	Nuestras personas son un factor determinante para nuestro éxito. Por esa razón, trabajamos permanentemente para mejorar nuestra propuesta de valor como empleadores, para atraer y retener a los profesionales más talentosos y ambiciosos. Invertimos no solo en el desarrollo de sus capacidades y competencias, sino también en garantizar ambientes de trabajo prósperos y positivos, así como estilos de vida equilibrados. Promovemos incansablemente la meritocracia y abrazamos la diversidade a todos los niveles.
Ambición	La ambición nace del contínuo establecimiento de objetivos que nos impulsan hasta nuestros límites, estimulando nuestra energía y reforzando nuestra determinación. La ambición nos conduce y nos mantiene insatisfechos con el status quo, forzándonos a ir más allá de los éxitos del pasado. Definimos continuamente objetivos ambiciosos que amplían nuestras competencias actuales y exigen una avtitud emprendedora y arriesgada por parte de nuestros gestores.
Innovación	La innovación está en el corazón de nuestros negocios. Cuestionamos siempre nuestros modelos mentales y las ortodoxias de la industria para poder identificar oportunidades. Mantenemos una actitud desafiante, mejorando continuamente nuestras propuestas de valor y experimentando nuevos modelos de negocio, al mismo tiempo que gestionamos los riesgos dentro de limites razonables. Sabemos que apenas innovando conseguiremos crescer de forma sostenida.
Responsabilidad Corporativa	Estamos comprometidos en desarrollar nuestras actividades con base en los principios del desarrollo sostenible, procurando contribuir para la sociedad más allá del valor económico generado por nuestras actividades de negocio. En particular, procuramos mejorar las comunidades en las que nos inserimos, colaborando para enfrentar los mayores desafíos medioambientales y sociales de nuestros tiempos.
Frugalidad y Eficiencia	Ambicionamos optimizar la utilización de recursos y maximizar su retorno, procurando eficiencia de costes, y evitando desperdicios y extravagancias. Como prioridad, nos centramos en la eficiencia operacional, en la promoción de la competición sana y en la concretización de proyectos de alto impacto.
Cooperación e Independencia	Estamos preparados para cooperar con gobiernos centrales y locales de forma a mejorar las estructuras regulatorias, legales y sociales, y en el sentido de garantizar las mejores soluciones para las comunidades en las que nos inserimos, pero también pretendemos mantener nuestra independencia en relación a todas esas entidades.

4.1.2. Nuestra historia

Personas Capital Social | Planeta Capital Natural

1950's a 1990's

1959 Fundación de Sonae

1965 Contratación de Belmiro de Azevedo

1983 Sonae entra en la bolsa

1985 Lanzamiento del comercio minorista alimentario con la apertura del 1º hipermercado (actualmente Sonae MC)

Primera carta de Cultura Sonae, describiendo el ADN Sonae

1987 7 Ofertas Públicas de Venta (OPVs) para: Particleboard (conglomerado de partículas), Comercio minorista alimentar, Turismo, Medios de Comunicación, Robótica, Centros Comerciales, Electricidad y Refrigeración

1989 Inicio de Sonae Imobiliária (actualmente Sonae Sierra) con la inauguración del 1º centro comercial en Portugal, AlbufeiraShopping

1990's

1990 Lanzamiento del periódico "Público"

1991 Apertura del CascaiShopping (Sonae Sierra) en Portugal

1995 Creación de marcas independientes fuera del sector alimentario (Worten, Modalfa (actualmente MO), Zippy y Maxmat)

Sonae se une al World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

1997 Entrada en bolsa de Sonae Imobiliária (hoy Sonae Sierra) y alianza con Grosvenor

Lanzamiento de SportZone (comercio minorista de deporte)

1998 Lanzamiento de Optimus (operadora de telecomunicaciones) y entrada de Modelo-Continente en bolsa (comercio minorista alimentario)

Introducción del formato de supermercados de proximidad de Sonae MC (actualmente Continente Bom Dia)

Apertura de NorteShopping (Sonae Sierra), adyacente al hipermercado de Matosinhos (Oporto), en Portugal

2000 a 2005

2000 Stock-split de las acciones de Sonae SGPS y colocación en bolsa de Sonaecom

2001 Salida de bolsa de Sonae Imobiliária (actualmente Sonae Sierra)

Lanzamiento del canal online de Continente (Continente Online)

2003 Entrada en bolsa de Sonae Sierra Brasil en Bovespa

2004 Sonae se une a la iniciativa Global Compact de Naciones Unidas

2005 Spin-off y colocación en bolsa de Sonae Indústria

Venta de la operación del comercio minorista alimentario en Brasil a Wal-Mart

Grosvenor adquiere el 17%, quedándose con el 50% de las acciones de Sonae Imobiliária (actualmente Sonae Sierra)

Personas Capital Social | Planeta Capital Natural

2006 a 2010

2006 OPA de Sonaecom sobre PT y PT Multimédia

Salida a bolsa de Modelo-Continente (comercio minorista alimentario)

2007 Paulo Azevedo elegido CEO de Sonae

Spin-off y entrada en bolsa de Sonae Capital

Adquisición de Carrefour Portugal (comercio minorista alimentario)

2008 Entrada de Worten y SportZone en España

2009 Creación del Código de Ética de Sonae

Venta del 49,9% de MDS al Grupo Suzano

2011 a 2014

2011 Creación de "À Nossa Maneira": Cultura, valores y principios de Sonae

2013 Fusión entre Zon y Optimus para la creación de NOS

Compromiso con las metas voluntarias ERT (*European Round Table for Industry*) para mujeres en posiciones de liderazgo

2014 Sonaecom lanza OPA parcial y voluntaria para el 24,16% de su capital social

Sonae IM adquiere el 60% de S21Sec (ciberseguridad)

2015 a 2019

2015 Paulo Azevedo elegido Presidente del Consejo de Administración y Co-CEO

Ângelo Paupério elegido Co-CEO

Lanzamiento de la Tarjeta Universo (Sonae FS)

Sonae suscribe el *Paris Pledge for Action*

2016 Adquisición del 50% de Salsa (Sonae Fashion)

Adquisición de participación en Armilar Venture Partners (antigua ES Ventures) por Sonae IM

2017 Acuerdo con JD Sports y Sprinter para la creación de Iberian Sports Retail Group

2018 Adquisición del 20% adicional de Sonae Sierra

Adquisición del 51% de la participación de Go Well (Sonae MC)

Adquisición del 60% de Arenal Perfumerías (Sonae MC)

2019 Claúdia Azevedo elegida CEO y Paulo Azevedo permanece como Presidente del Consejo de Administración

Sonae Sierra realiza acuerdo de fusión de Sonae Sierra Brasil con Aliansce Shopping Centers

Realización del primero Capital Markets Days de Sonae

Desarrollo del nuevo Plan de Igualdad de Género

4.1.3. Abordaje a la Sostenibilidad

Vivimos tiempos desafiantes, en los cuales todos debemos contribuir para el desarrollo sostenible – una agenda universal y transformadora, que pretende responder a las diversas y complexas cuestiones, – pero también a las oportunidades que el mundo de hoy presenta.

En Sonae, este desafío no es nuevo, estamos completamente comprometidos con una visión a largo plazo, y con la necesidad urgente de ir para más allá del valor económico generado por nuestros negocios. Además de eso, contribuir para superar algunos de los desafíos medioambientales y sociales más urgentes de nuestros tiempos, está inscrito en nuestro ADN. Está enraizado en nuestra cultura la ambición de promover el bienestar y el desarrollo en las comunidades en las que estamos presentes, minimizando los impactos negativos provenientes de nuestras actividades, mitigando los riesgos y explorando las oportunidades de negocios emergentes.

Nos mueve una necesidad constante de mejorar nuestro rendimiento a largo plazo y el éxito sostenible de nuestras inversiones.

La innovación desempeñará un papel crítico en esta jornada, así como la visión general de nuestro impacto ambiental y social, a fin de identificar las oportunidades para innovar en productos, servicios o procesos, para que podamos coger el enorme potencial de oportunidades económicas resultantes de la transición para una sociedad más sostenible.

Como parte de nuestra ruta para mejorar nuestro rendimiento relativo a la sostenibilidad, revisitamos nuestro modelo de gobierno societario con la creación del **Grupo Consultivo de Sostenibilidad**. Los objetivos de este grupo son los de promover el desarrollo y la adopción de políticas y principios de acción comunes a través de la definición clara de metas y objetivos para las áreas identificadas como prioritarias. El Grupo Consultivo de Sostenibilidad refuerza nuestro compromiso cada vez mayor con el desarrollo sostenible, concentrándose en dos niveles de acción: un grupo transversal de miembros *core* que se reúnen trimestralmente, representando las diferentes empresas de Sonae, y un conjunto de grupos de trabajo formados de acuerdo con sus ejes de acción estratégicos:

Estos ejes estratégicos de acción son el resultado de un análisis riguroso y amplio realizado con nuestros *stakeholders*, durante el cual clasificamos las preocupaciones de acuerdo con su importancia para Sonae y la armonización con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS). Las preocupaciones se agruparon en tres grupos: i) cuestiones intrínsecas a los principios y valores del grupo; ii) temas abordados en el ciclo anterior y/o altamente integrados en nuestro negocio; y iii) áreas en las cuales Sonae puede tener un impacto positivo a través de la naturaleza y relevancia de su actividad.

Objetivos del Grupo Consultivo de Sostenibilidad

- Desarrollo de políticas y objetivos comunes a todo el Grupo Sonae
- Desarrollo de políticas y estabelecimiento de metas para las diferentes unidades de negocio
- Coordinación de la presencia de Sonae en fórums externos
- Difusión de las mejores prácticas y know-how
- Creación de sinergias
- Promoción de la sostenibilidad
- Informe y vigilancia de rendimiento

Consideramos los ejes de acción estratégica como parte central de un sistema interconectado e interdependiente, en el cual los temas materiales no son interpretados de manera estricta y aislada, influyendo, por tanto, en los diferentes ejes de forma directa y multidimensional.

La Inversión Responsable y la Cadena de Abastecimiento Sostenible son considerados temas transversales, relevantes para todos los ejes por causa de su impacto en las decisiones de gestión, pues están directamente relacionados con la manera como invertimos y con la forma como, con nuestros proveedores, proyectamos y desarrollamos procesos, productos y servicios siguiendo los principios de eficiencia y circularidad.

La estrategia del grupo se centra en cómo podemos impactar positivamente en estos ejes estratégicos

CO_2 y cambios climáticos

Las actividades de nuestras empresas contribuyen significativamente para los cambios climáticos – no solo por el consumo de energía en todas las etapas del ciclo de producción, sino también por las emisiones de gases con efecto invernadero (GEI) resultantes de diferentes actividades. Por esa razón, es fundamental desarrollar esfuerzos para limitar el aumento medio de la temperatura a 1,5ºC, en línea con el compromiso que asumimos cuando firmamos el *Paris Pledge for Action*.

Naturaleza y biodiversidad

La dependencia de las organizaciones en lo que respecta al capital natural y al impacto subyacente, junto a los potenciales cambios de hábitat, nos llevan a considerar relevantes las cuestiones relacionadas con la protección de la biodiversidad, promoción de la agricultura y pesca sostenibles, combate a la contaminación, además de las dimensiones del consumo sostenible, procesos productivos responsables, preservación de ecosistemas como bosques y promoción de una comprensión más profunda de este tópico en la comunidad.

Plástico

Los plásticos de uso único son en parte sinónimo de políticas de reciclaje ineficientes y suponen un enorme desafío ambiental. Además, esta es un área en la que nuestras actividades tienen un impacto potencialmente fuerte y es urgente que trabajemos en conjunto para promover procesos de producción, logística y consumo más sostenibles.

Desigualdades y desarrollo inclusivo

El grupo Sonae es uno de los mayores empleadores en Portugal, lo que destaca la relevancia de su contribución para una sociedad más humana e inclusiva. Sus acciones deben centrarse tanto en Sonae internamente, como también en sus comunidades. La creación de empleo cualificado, la implementación de políticas para el desarrollo de cada individuo dentro del grupo y la promoción de la diversidad en sus diversas formas, son áreas de actuación de Sonae. En términos de comunidad, vemos la educación como una herramienta importante y poderosa para combatir las desigualdades y desarrollar una sociedad menos discriminatoria y más inclusiva.

Apoyo a la comunidad

Comunidades más fuertes son importantes para crear una sociedad más sostenible. En el ámbito de nuestras actividades, nuestro objetivo es aumentar la resiliencia y la autonomía de las comunidades en las que operamos, contribuyendo para la eliminación de la pobreza en todas sus diversas formas. Es un aspecto esencial de la cultura de Sonae, y continuamos centrados en un abordaje integrado y sostenido, con el objetivo de aumentar el impacto de nuestras acciones, en favor de comunidades más capacitadas y resilientes.

Estamos empeñados en evolucionar continuamente para garantizar que Sonae respete su legado y proporcione un éxito a largo plazo, sostenible y rentable para sus inversores, compañeros y comunidades en general.

4.2. Una cartera de negocios líderes

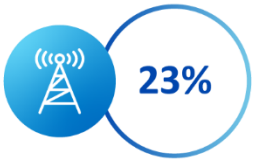
Comercio Minorista Alimentario

SONAE MC

Comercio Minorista Inmobiliario

SONAE SIERRA

Telecomunicaciones



NOS

Comercio Minorista Electronica

worten

Comercio Minorista de Deporte

IBERIAN SPORTS RETAIL GROUP

Servicios Financieros

SONAE FS

Comercio Minorista de Moda

SONAE FASHION

Tecnologia

SONAE IM

DETAIL
head up in the
CLOUD
INNOVATION
is our destination

Comercio Minorista Alimentario

Sonae MC es líder: incansable en la constante definición del ritmo del mercado, con una creciente posición de liderazgo en el resiliente mercado portugués, un mercado que se ha beneficiado de una tendencia económica positiva.

Sonae MC desarrolló una propuesta de valor amplia y completa que ofrece diferentes soluciones que se adaptan al estilo de vida, perfiles y misiones de compra de sus clientes, desde los hipermercados a las tiendas de proximidad y con una creciente presencia online. La Tarjeta Continente, el programa de fidelización de Sonae MC, desempeña un papel fundamental en su estrategia, con cerca del 85% de las ventas realizadas en tarjeta, un resultado de fidelización único y notable, que demuestra el elevado nivel de reconocimiento e implicación de los clientes con la marca Continente.

Debido a su posicionamiento de excelencia en el mercado, Sonae MC se beneficia de una posición privilegiada para comprender las necesidades emergentes, así como las oportunidades que surgen, y que pueden ser rápidamente desarrolladas, para promover un sólido crecimiento.

Sonae MC consiguió explotar con éxito estas oportunidades de crecimiento en los supermercados de proximidad, así como en Wells y en Arenal, en el sector de la salud, belleza y bienestar.

Anclada en un rendimiento operacional robusto, con un equipo de gestión altamente experimentado y aliado a una estructura accionista estable, Sonae MC presenta sólidos indicadores de negocio y fuertes resultados financieros, con crecimientos excepcionales de ventas, rentabilidad operacional *best-in-class* y una conservadora estructura de capitales.

SONAE SIERRA

Comercio Minorista **Inmobiliario**

En 2018, Sonae reforzó su posición en Sonae Sierra con la adquisición del 20% adicional (aumentando su participación para el 70%), lo que demuestra la importancia de Sonae Sierra en la estrategia de Sonae. Sonae Sierra es la inversión más internacional del portfolio del grupo, ofreciendo un servicio verticalmente integrado como *developer* (promotor inmobiliario), con cerca de 150 activos bajo gestión en un total de 10 países, cuyos activos están valorados en €9,8 mil millones. Sonae Sierra ha venido implementando una estrategia rigurosa y selectiva de reciclaje de capital, la cual potencia el desarrollo de activos en Europa y en países con alto potencial de crecimiento.

El abordaje innovador de Sonae Sierra está constantemente estableciendo nuevas referencias de calidad para los centros comerciales y ha demostrado que consigue acrecentar valor a cualquier proyecto inmobiliario, independientemente de su estado de desarrollo. Como parte de su estrategia, especialmente en lo que respecta a los centros comerciales, Sonae Sierra ha redefinido su concepto, adaptando constante y proactivamente su cartera a las emocionantes y dinámicas tendencias del mercado minorista, con foco en la creación de *flagships* icónicos, en categorias menos expuestas al comercio electrónico y en nuevos comerciantes y conceptos innovadores de comercio minorista. Un abordaje centrado en el cliente, que ambiciona ofrecer no solo una experiencia de compra innovadora, sino también un componente de entretenimiento basada en infraestructuras de última generación.

GRESB

El excelente *performance* de Sonae Sierra en la evaluación de ***GRESB Real Estate* en 2019** no debe olvidarse. La empresa se enorgullece de haber recibido la clasificación más alta posible, 5 estrellas, conquistando el status de *Green Star* por 9º año consecutivo, premio conferido en reconocimiento de su desempeño en *ESG* (Medioambiental, Social y Gobierno). La evaluación de GRESB facilita una referencia global en términos de desempeño *ESG* de activos reales en todo el mundo y controla el progreso de cada sector relativo a las metas globales de sostenibilidad, que a su vez están alineadas con las formas de reporte reconocidas internacionalmente. Sonae Sierra fue reconocida una vez más como líder de la industria, en la vanguardia de una industria inmobiliaria más sostenible.

Lo más destacado es que todas las conquistas de Sonae Sierra están basadas en la innovación en relación con los principios ESG (medioambientales, sociales y de gobierno), convirtiendo a Sonae Sierra en líder en el sector inmobiliario y en una de las empresas más premiadas en el sector en términos de sostenibilidad.

Telecomunicaciones

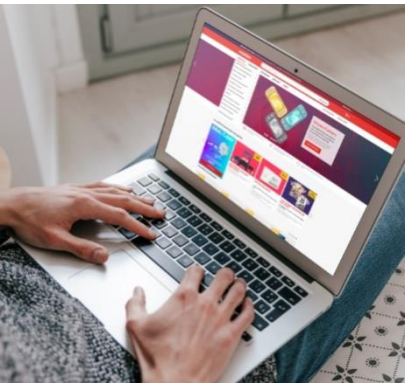
NOS, resultado de una combinación de las empresas Zon y Optimus, es un player único preparado para impulsar la convergencia en el mercado de telecomunicaciones portugués.

Desde la fusión, el rendimiento operacional y financiero de NOS superó consistentemente las expectativas. La empresa alcanzó fuertes mejoras de cuota de mercado y materializando sinergias identificadas.

En cinco años, la cuota de mercado creció para el 33% (del 26%), el margen EBITDA creció consistentemente (alcanzando el 40,9% en 2019) y los negocios alcanzaron flujos de caja y distribución de dividendos históricamente impresionantes. En el futuro, NOS continuará enfocada en consolidar su posición como la mejor empresa de comunicaciones y entretenimiento en Portugal, mientras progresará significativamente en su plan de transformación que está sucediendo, para hacerse más digital y estar más centrada en el cliente.

Comercio Minorista electrónico

Worten desarrolló un modelo diferenciador en torno al cliente y anclado en un abordaje multicanal amplio que le permitió convertirse en líder de mercado en Portugal, que inserido en un contexto económico favorable, permitió un EBITDA de referencia y altos niveles de RoIC. Para liderar uno de los mercados más feroces y competitivos, en el cual se observa la disminución de las fronteras internacionales, Worten en Iberia concentra sus esfuerzos en el desarrollo de una experiencia gratificante para el cliente, potenciada por una experiencia multicanal exitosa que junta una red de tiendas, una fuerte plataforma digital y el toque humano y el talento de nuestro equipo.



La robusta propuesta de valor de Worten está centrada en sus clientes, en la cual su marca inestimable actúa como una consultora de confianza desde los consejos en el momento de la compra al servicio postventa.

Es evidente la apuesta de Worten en servicios, lo que culminó con la adquisición de iServices, una empresa portuguesa líder en reparación de *smartphones,* que será importante para mejorar, todavía más, la oferta de servicios de Worten, especialmente en esta área. Worten complementa su oferta con su sólido programa de tarjetas de fidelización (Worten Resolve en Portugal y Worten Soluciona en España) que crea un ambiente libre de papel y simplifica todo el proceso, junto con varios servicios de crédito y seguros. Últimamente, Worten también ha ampliado su oferta con ventas a través del Marketplace Ibérico, ya con una amplia gama de productos y aliados.

IBERIAN SPORTS RETAIL GROUP

Comercio Minorista de deporte

Iberian Sports Retail Group (ISRG) es el resultado de una alianza cuidadosamente planeada entre JD, Sprinter y Sport Zone.

Esta alianza creó una de las mayores operadoras de comercio minorista deportivo de la Península Ibérica y sus resultados desde la fusión son muy positivos.

Impulsado en las capacidades y en los activos de sus accionistas, ISRG adaptó las propuestas de valor de sus marcas a las diferentes necesidades de los clientes, y proporcionó un fuerte crecimiento de dos dígitos y ganancias de rentabilidad en todo el portfolio. Mirando para el futuro, la empresa está bien posicionada para liderar el mercado ibérico con ofertas únicas y preparadas para el futuro y para todos los segmentos de mercado. ISRG es un ejemplo claro de nuestra estrategia de gestión activa de portfolio.

Servicios financieros

SONAE FS

Sonae Financial Services, creada en 2015, es el resultado de una oportunidad única que se le proporcionó al Grupo Sonae para la creación de valor dentro del portfolio, beneficiándose de una situación económica favorable y de un sector financiero en esfuerzo para adaptarse al desarrollo digital y afectado por una percepción talvez negativa por parte de los clientes.

Sonae alió las ventajas de un abordaje *fintech* a su experiencia única en el sector del comercio minorista y al fuerte reconocimiento y credibilidad de su marca. Sonae FS fue rápidamente lanzada en el mercado y conquistó una cuota del 10% en apenas 3 años, mayoritariamente debido al éxito de la Tarjeta Universo, que ofrece a los clientes la combinación de un programa de fidelización (un caso de estudio global), con una tarjeta de crédito, que se ajusta a las necesidades de cada cliente. Una fórmula garantizada para el éxito y que rápidamente convirtió la Tarjeta Universo en una de las 3 principales emisoras de tarjeta de crédito, con un rendimiento histórico excepcional. Sonae FS está ahora centrada en expandir su éxito, impulsado en el ecosistema único de Sonae.

Salsa

SONAE FASHION

Comercio Minorista de moda

Sonae Fashion, especialista en el comercio minorista de moda, gestiona una cartera internacional con presencia en más de 80 países, 400 tiendas (propias y franquiciadas) y más de 5.000 puntos de venta.

Sonae Fashion ha observado un crecimiento constante de sus ventas por encima del mercado, un efecto que se nota transversalmente en todas sus marcas principales.

Sonae Fashion quiere continuar impulsando el crecimiento, y está implementando un plan transformacional para alcanzar niveles más altos de eficiencia y para hacerse una empresa más internacional, más digital y lucrativa. Salsa es una marca ampliamente reconocida que está creando una dinámica impresionante que contribuirá decisivamente para la implementación de este plan.

SONAE IM

Tecnología

Sonae Investment Management (Sonae IM) está destinada a crecer dentro y con base en el portfolio de sonae. Sonae IM es un inversor activo con un foco internacional y una ambición de clase mundial, con particular énfasis en el comercio minorista, en las tecnologías de telecomunicación y en la ciberseguridad. Sonae IM adopta estrategias de inversión personalizadas, diseñadas para maximizar el valor de cada inversión y se beneficia de la fuerte presencia de Sonae en el sector de comercio minorista, que permite que cada una de las unidades de negocio Sonae desafíe a Sonae IM a desarrollar servicios y procesos innovadores que puedan posteriormente ser lanzados en el mercado.

Esta estrategia también orienta a Sonae IM en la construcción de su cartera, que se desarrolla en el sentido de complementar y fortalecer las actuales inversiones.

Sonae IM ha invertido, de media, €40 M por año y ha conseguido recaudar cuantías significativas con las ventas, en 2019, de WeDo (€62,1 M) y de Saphety (€8,5 M).

4.3. El papel de la *holding*

4.3.1. Garantizar vínculos intragrupo

Crear nuevos negocios impulsándose en los activos existentes

Sonae IM: portfolio de empresas de tecnología enfocadas en negocios existentes

Sonae IM heredó de "Optimus" la tecnología de telecomunicaciones y le permitió, con base en ese conocimiento y experiencia, evolucionar para convertirse en un inversor activo, centrado en empresas tecnológicas en las áreas de ciberseguridad, telecomunicaciones y comercio minorista. Sonae IM adopta una estrategia de inversión versátil, dirigida a la obtención de retornos financieros y para la creación de conexiones dentro del Grupo, con el objetivo de reforzar su posición como un inversor tecnológico de referencia a escala mundial.

Los negocios nucleares de Sonae desafían continuamente a Sonae IM para ampliar su cartera y, de esa forma, crear oportunidades para el desarrollo de soluciones que pueden ser posteriormente convertidas en nuevos productos y servicios. Este es un claro ejemplo de la creación de valor dentro del Grupo, dado que las unidades de negocio se benefician de una conexión próxima a un proveedor de soluciones tecnológicas de referencia y Sonae IM se beneficia de la fortísima presencia de Sonae en el comercio minorista, que crea un ambiente único en el cual Sonae IM puede construir una experiencia sólida y una propuesta de valor distintiva.

Universo: una oferta de servicios financieros innovadora

La Tarjeta Universo es un ejemplo de un producto enteramente desarrollado para responder a las necesidades de los clientes, beneficiándose de la experiencia y de la credibilidad de Sonae. En 2015, el sector financiero portugués nos surgió como una oportunidad. La economía y el consumo privado mostraban señales muy positivos, al paso que las instituciones bancarias estaban tardando en adaptarse. Sonae rápidamente explotó esta oportunidad con la creación de Sonae FS, una empresa de servicios financieros que incorpora la fuerte experiencia de Sonae en el comercio minorista y las mejores prácticas de *fintech.*

La amplia base de clientes y la reputación de Sonae como aliado de confianza asociadas a la experiencia en ventas a crédito de Worten permitieron una ventaja competitiva que se materializó en la Tarjeta Universo, que rápidamente se convirtió en una de las tres mayores tarjetas de crédito con una cuota de mercado del 12,8% en diciembre de 2019.

Reconocimiento de la marca

Sonae es mundialmente reconocida como una marca que transmite confianza, lo que se traduce simultáneamente en una responsabilidad y en una demostración de éxito, de nuestros valores, cultura y misión. Nuestros valores corporativos, de los cuales nunca nos distanciamos, estimulan una confianza continua en la marca Sonae. Los clientes y proveedores confían en Sonae, las instituciones públicas y las asociaciones valoran y admiran a Sonae, el mundo académico tiene una gran consideración de Sonae. Los competidores respetan a Sonae y los colaboradores están orgullosos de trabajar en Sonae.

Clientes comunes entre subsidiarias

Centros Comercia Sonae Sierra

El portfolio de Sonae incluye varias marcas de comercio minorista que forman parte del día a día de sus clientes, intentando ofrecer siempre una propuesta de valor distinta. Todas estas marcas de comercio minorista trabajan en un ambiente de negocio específico con sus propias dinámicas y tendencias de mercado.

Sin embargo, como Grupo podemos encontrar puntos comunes en mercados diferentes, lo que nos permite avanzar juntos, más fuertes, mejores y más rápidos. Existen beneficios significativos dentro de esta estrategia. Además de los beneficios asociados a las sinergias de una estrategia común, podemos beneficiarnos de la experiencia y fuerte posicionamiento de las marcas más establecidas. Podemos, también, compartir experiencias y conocimiento sobre nuestros *stakeholders* y otros agentes de mercado, mitigando así algunos de los riesgos. A título de ejemplo, conocemos la elevada calidad de la propuesta de valor ofrecida por Sonae Sierra en la gestión de centros comerciales y reconocemos que presenta un riesgo menor para nuestras marcas de comercio minorista. Las unidades de negocio de Sonae son autónomas y deben seguir una estrategia propia, sin embargo, Sonae como *holding* puede facilitar este proceso con una visión más amplia del mercado.

Programas de fidelización integrados

La excelencia de nuestro programa de fidelización es reconocida mundialmente y es una clara demostración de la confianza que nuestros clientes depositan en nosotros. La misión de Sonae de compartir la creación de valor está en el centro de nuestras soluciones de fidelización, que fueron desarrolladas con el propósito de compartir nuestro éxito con nuestros clientes, reforzando la confianza y haciendo la experiencia de compra más agradable.

La **Tarjeta Continente** representa la relación que construimos con nuestros clientes, con más de 4 millones de abonados y con una fidelización de cerca del 85% de las ventas realizadas a través de la tarjeta, permitiéndonos crecer con nuestros clientes. La Tarjeta Universo ofrece una gama de opciones de pago aliada a los beneficios de fidelización para nuestros clientes. Su simplicidad y propuesta de valor son la base de su éxito y representa casi el 13% de todos los pagos con tarjeta de crédito en el país.

Para concluir, la **tarjeta de fidelización de Worten** se centra en simplificar la experiencia de compra, ofreciendo una solución integrada para la gestión de compras y garantías. Además, se ofrecen beneficios adicionales a sus más de 4,7 millones de abonados (Portugal y España). Innovamos para nuestros clientes y ellos nos lo retribuyen con confianza.

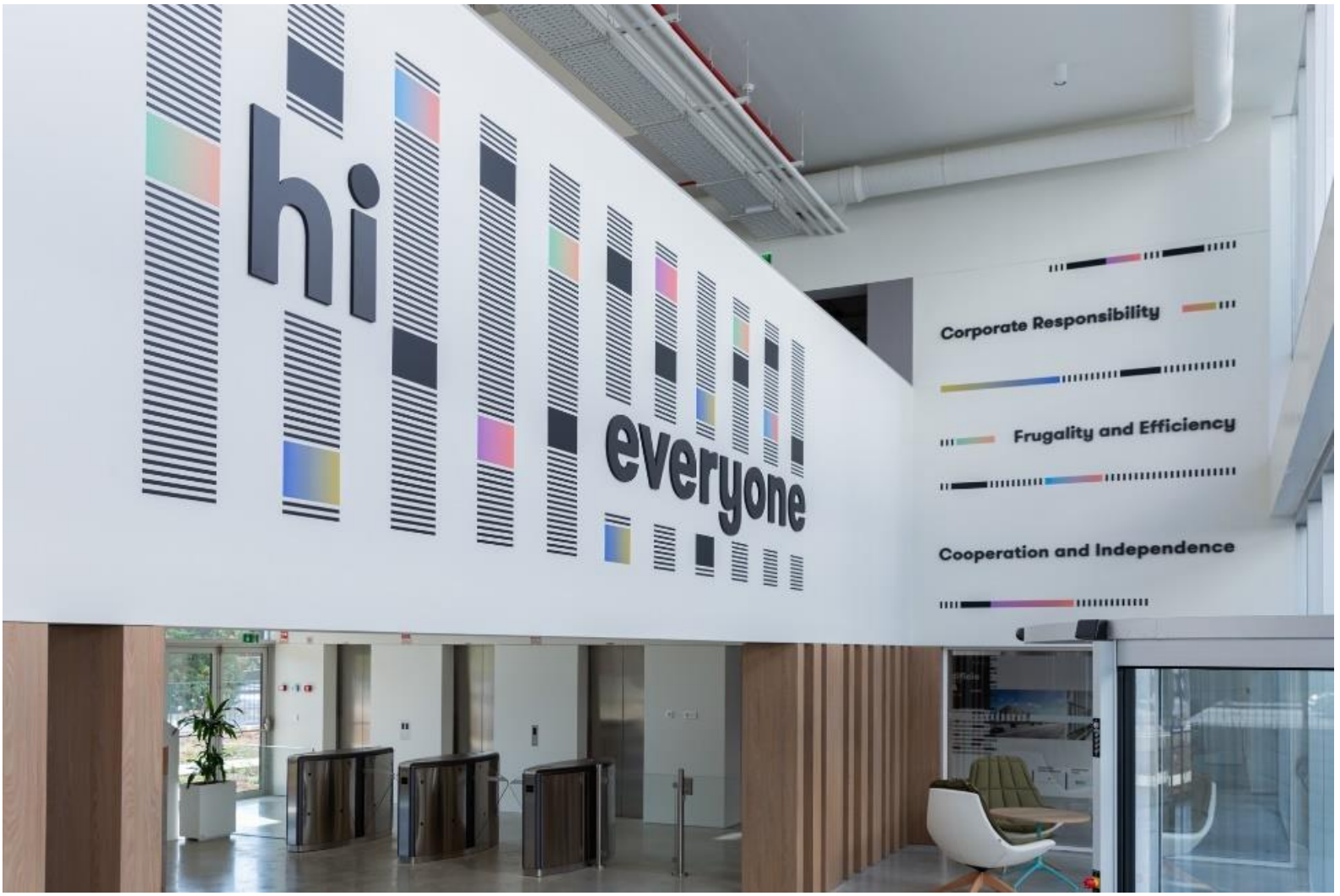
Intercambio de conocimiento

Sonae es un mundo. Nuestras actividades han venido asumiendo una creciente dimensión internacional y nuestra cartera está construida alrededor del comercio minorista y de las telecomunicaciones, pero que se extiende a una vasta gama de sectores e industrias, con un equipo increíblemente diversificado. Esta diversidad, asociada a nuestra mentalidad innovadora y emprendedora, nos proporciona oportunidades para la creación de valor a través del intercambio de conocimientos dentro del Grupo. La estructura para el intercambio de conocimiento dentro de Sonae es muy flexible y diversificada, cubriendo áreas como los Sistemas de Gestión para procesos clave de gestión, reuniones de grupo que pueden adoptar niveles diferentes de formalismo, grupos consultivos que definen políticas de grupo (Recursos Humanos, Gestión de Riesgo y Sostenibilidad) o fórums para el intercambio de conocimiento y creación de redes y sinergias tales como Planificación y Control, Administrativo y Fiscal, Innovación y Jurídico.

Nuestro principal objetivo es promover un lugar común, donde nuestra diversidad no solo interactúe, sino también desafíe el conocimiento establecido al implementar una perspectiva innovadora, disruptiva o simplemente diferente. Sonae, como *holding*, asume un papel activo en la creación de puntos de contacto dentro del grupo que aproximen a todas las unidades de negocio y en la promoción de intercambio de conocimiento como elemento determinante de la innovación y de la creación de valor

Sinergias del grupo

El portfolio de Sonae se beneficia de las sinergias de escala a través de la adopción de estrategias de intercambio de recursos y de optimización de su eficiencia. Esta forma de actuación, donde todas las unidades de negocio actúan como una sola empresa, le permite a Sonae reducir costes a través de un abordaje concertado. La *holding* funciona como una interfaz entre las unidades de negocio y el mercado, coordinando las negociaciones en un conjunto amplio de servicios, tales como licencias y servicios informáticos, telecomunicaciones, medios de comunicación y publicidad, energía, gestión de flotas, seguros, financiación y gestión de deuda.



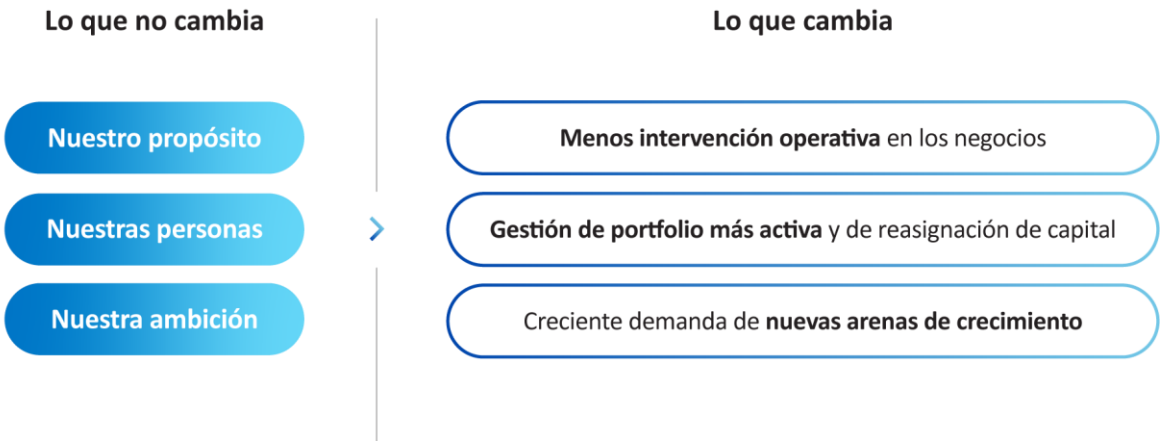
4.3.2. Gestión activa del portfolio

La creciente autonomía y responsabilidad inherente de cada unidad de negocios

Sonae ha estado trabajando en la alteración de la estructura del Grupo, a fin de garantizar que cada unidad de negocio es más autónoma e independiente y para tener una *holding* más centrada en la gestión del portfolio y otras responsabilidades. Tales responsabilidades son o de la *Holding,* tales como Estrategia y Control de Gestión del Grupo, Relaciones con Inversores y Responsabilidad Social o son funciones que pueden tener un papel más transversal como Comunicación Interna, Relaciones Públicas o Financiación.

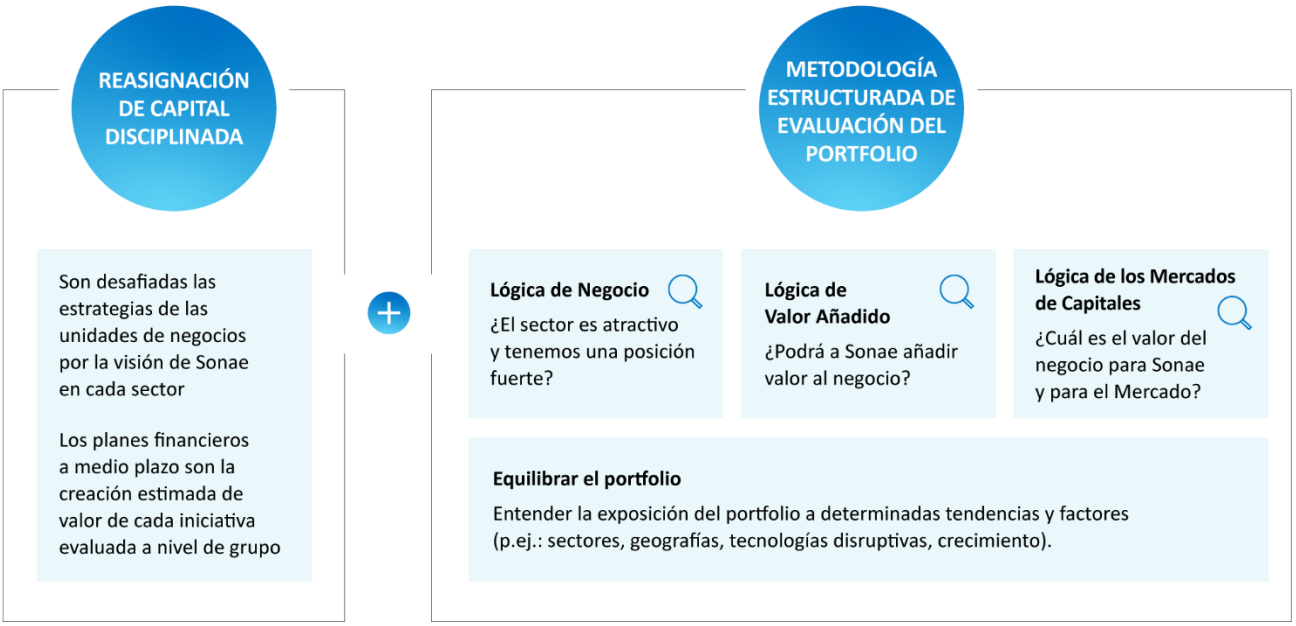
Cada unidad de negocio deberá tener un Consejo de Administración y una Comisión Ejecutiva dedicados, así como estructuras de apoyo que reúnan las competencias necesarias para alcanzar elevados niveles de autonomía y responsabilidad, creando, de esta forma, condiciones para rápidamente responder a los crecientes desafíos emergentes de escenarios competitivos en constante cambio. El papel de la *holding* en sus negocios es garantizar que esas condiciones estén en vigor en cada unidad de negocio y a continuación desafiarlas a alcanzar el rendimiento adecuado para la creación de valor a largo plazo. La Comisión Ejecutiva del Grupo Sonae participa en el Consejo de Administración de cada unidad de negocio, a fin de garantizar esta armonización.

Otra responsabilidad de Sonae, como *Holding*, es gestionar activamente su cartera de negocios, garantizando la mejor asignación de capital para garantizar la creación valor. El nuevo equipo de gestión será más activo y decisivo en la gestión de la cartera de Sonae, apoyada en el mismo conjunto de valores. Nuestro proceso de asignación de capital se describe detalladamente en el capítulo siguiente.



Además, Sonae gestiona un portfolio amplio y rico que ofrece una posición privilegiada para comprender los desafíos del mercado y cómo convertirlos en oportunidades de crecimiento. Esta visión integrada de una extensa red crea un ambiente rico que promueve la creación de valor dentro de la cartera y destaca el papel de Sonae como *holding*.

Sonae es una *Holding* con una cartera diversificada de negocios y posee un histórico de gestión de cartera activa, sustentado por un abordaje disciplinado de asignación de capital. De hecho, gestionar y optimizar activamente el capital asignado a nivel de la cartera y de negocios, desempeña un papel central en la estrategia de Sonae, afectando a su capacidad de crear valor económico y social a largo plazo.



Por un lado, la *Holding* se concentra en la construcción de una visión amplia de cada bloque, siguiendo continuamente el *performance* operacional de todo su portfolio de empresas y sus sectores. Este abordaje sistemático es la base de la definición de nuestra estrategia, elevar el nivel de discusión y cómo las empresas son desafiadas para que alcancen todo su potencial. Junto con una planificación financiera rigurosa a medio plazo y una previsión de creación de valor/retornos estimados de cada iniciativa, las decisiones de asignación de capital son evaluadas a nivel del grupo, siempre combinadas con un abordaje conservador de las decisiones de financiación.

Por otro lado, la *Holding* realiza una evaluación estructurada del portfolio que orienta las decisiones de lo mismo (invertir, reducir, adquirir o salir), con base en dos análisis importantes:

El análisis lógico está basado en tres principios, que explotan la lógica / las razones para ser poseedor de cada negocio:

1. Lógica de negocio: ¿el sector es atractivo y tenemos una posición fuerte? Evaluar el atractivo estructural de un negocio, o sea, el sector o mercado en el que cada empresa compite, y la fuerza de su posición competitiva en ese mercado.

2. Lógica de valor añadido: ¿Podrá Sonae añadir valor al negocio? Evaluar si Sonae es la mejor empresa matriz de un determinado negocio, o sea, evaluar el valor que añade a un negocio, proveniente tanto de la relación entre la empresa matriz y el negocio en cuanto a los vínculos / sinergias establecidas entre empresas hermanas.

3. Lógica de los mercados de capitales: ¿Cuál es el valor del negocio para Sonae y para el mercado? Comprender el estado del mercado de capitales, concretamente cómo el mercado evalúa los activos de Sonae en comparación con el valor presente neto de los flujos de caja futuros que Sonae estima para el negocio.

Finalmente, un análisis del equilibrio del portfolio le proporciona a Sonae una visión holística del mismo y permite comprender la exposición de su capital a tendencias y factores específicos (por ejemplo, sectores, geografías, tecnologías disruptivas y crecimiento).

La alianza de Sonae con JD y Sprinter en **Iberian Sports Retail Group (ISRG) es un ejemplo** claro de cómo Sonae vigila

continuamente la estrategia de cada negocio en su portfolio y cómo aborda la asignación de capital como una dimensión fundamental de su estrategia. SportZone es una marca ibérica de éxito en lo que respecta a la moda deportiva, sin embargo, Sonae entendió el potencial de la creación de valor al promover el crecimiento de los negocios a través de niveles más elevados de eficiencia operativa, particularmente a través del crecimiento de las operaciones. Entre todas las opciones de inversión y operativas analizadas, Sonae definió como objetivo una alianza estratégica con dos de los *players* europeos más sólidos, con una cadena de abastecimiento bien establecida y una experiencia adquirida. El conocimiento profundo de todas las partes intervinientes llevó a una gestión estratégica y operativa distinta, reforzada por la creación de economías de escala y altos niveles de rentabilidad. Los resultados de esa alianza, tanto en España como en Portugal, son muy positivos, proporcionando un sólido rendimiento financiero y operativo y con notables beneficios en el poder de compra. En los últimos 12 meses, el volumen de negocios de ISRG creció un 16% en términos homólogos alcanzando €676 M, con impacto superior en el EBITDA, con crecimiento de €33 M en términos homólogos para €68 M.

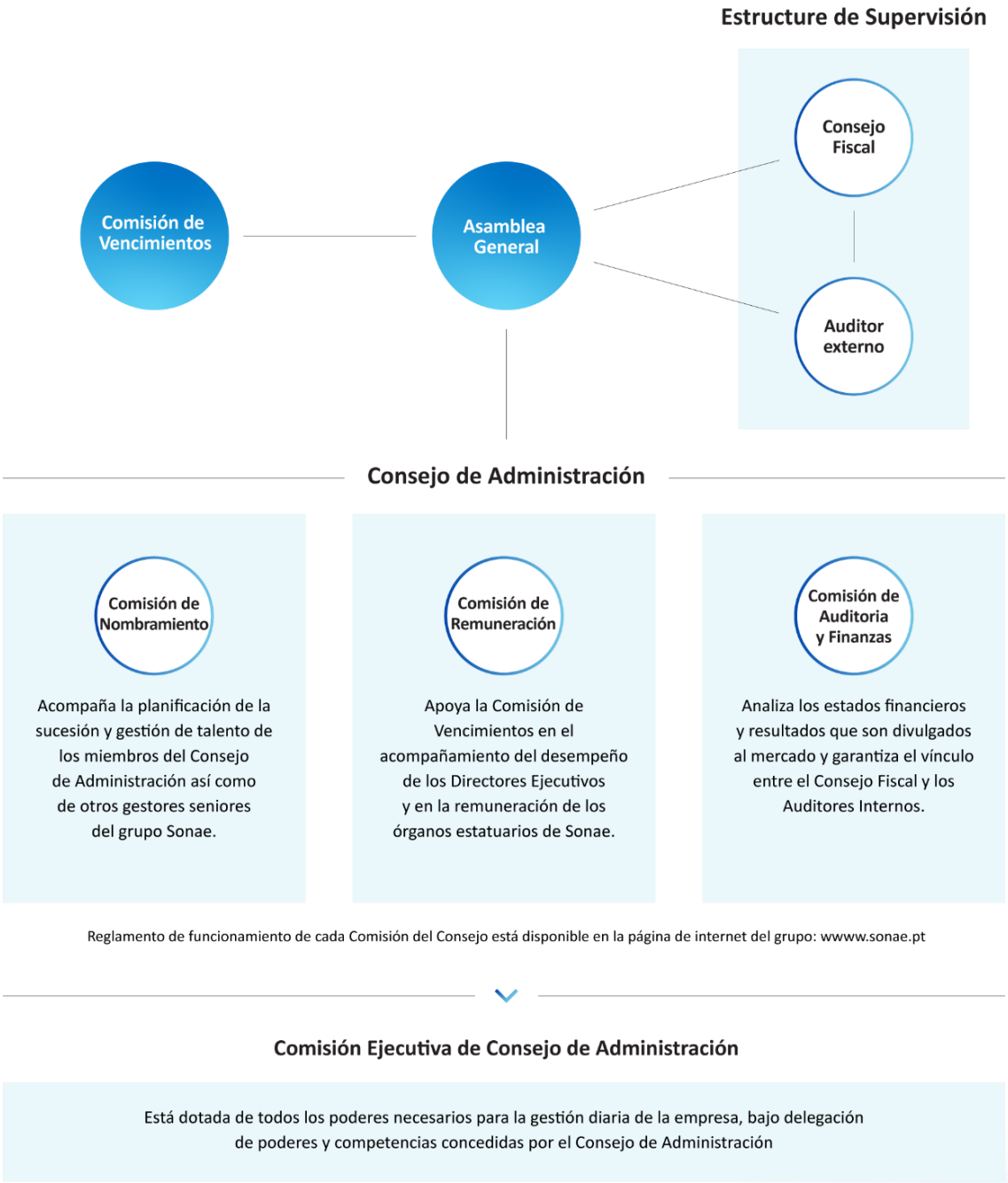
En resumen, este abordaje estratégico de asignación de capital le permite a Sonae establecer las mejores "opciones" para los negocios en su cartera, que son la base para una gestión activa de la cartera de negocios a lo largo del tiempo buscando la creación continua de valor sostenible a largo plazo.

4.4. Mejores prácticas del gobierno societario

4.4.1. Estructura del gobierno societario

Marco de gobierno societario

El gobierno societario en Sonae supera com creces las directrices internacionales y las recomendaciones de las autoridades locales. Desarrollamos nuestro propio código de conducta, fundado en nuestros valores intrínsecos de ética profesional basados en la confianza e integridad, frugalidad y eficiencia y cooperación e independencia. La excelencia de las prácticas de gobierno societario son un aspecto estructurante del ADN Sonae, son nuestra forma de trabajar y cómo queremos impulsar a Sonae de forma a crear valor sostenible para todos nuestros *stakeholders*. Sonae sigue un modelo de gobierno de un nivel, en



el que la estructura de gestión es responsabilidad del Consejo de Administración y la estructura de supervisión incluye un Consejo Fiscal y un Revisor Oficial de Cuentas.

La **Comisión de Vencimientos**, nombrada por la Asamblea General, es responsable de la aprobación de la remuneración de los miembros del Consejo de Administración y de otros órganos sociales, en nombre de los accionistas, en los términos vertidos en la Política de Remuneración y Compensación aprobada por los accionistas en la Asamblea General.[5]

El **Consejo Fiscal** es el órgano de fiscalización de Sonae y sus miembros son elegidos en Asamblea General. El Consejo Fiscal es responsable de la supervisión de la gestión de Sonae, en concreto a través de la comprobación de la adecuación de los informes financieras, supervisando la eficiencia del sistema de gestión de riesgos, del sistema de control interno y de la función de auditoría interna. El Consejo Fiscal es el principal interlocutor entre Sonae y el Auditor Externo y el Revisor Oficial de Cuentas, aprueba los criterios para la selección del Revisor Oficial de Cuentas y propone el nombramiento o sustitución del Auditor Externo y del Revisor Oficial de Cuentas, así como su remuneración a la Asamblea General.

El **Consejo de Administración** es responsable de garantizar la gestión de los negocios de Sonae, ejerciendo todos los actos de gestión relativos a los objetivos empresariales de Sonae, definiendo directrices estratégicas y nombrando y supervisando la actividad de la Comisión Ejecutiva y de sus comisiones especializadas

.

10 Miembros del Consejo

2 Administradores Ejecutivos

80%

de No Ejecutivos

40%

de Independientes

30%

de representación femenina

[5] Informaciones más detalladas sobre el gobierno societario se pueden encontrar en el Informe de Gobierno de la Sociedade de Sonae incluido en el Informe Anual disponible en el website www.sonae.pt.

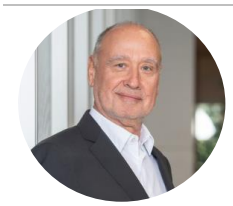
Paulo Azevedo
Presidente No Ejecutivo
Primer nombramiento: 2000
2007 - 2015: CEO de Sonae
2015 - 2019: Presidente del Consejo Administrativo de Sonae y co-CEO

Ângelo Paupério
Administrador No Ejecutivo
Primer nombramiento: 2000
2007 - 2015: Vice-CEO de Sonae
2015 - 2019: Co-CEO de Sonae

José N. Adelino
Administrador No Ejecutivo Senior
Primer nombramiento: 2007
1978 - 2014: Profesor en varias universidades y miembro del Consejo de Administración en empresas de servicios públicos, financieras y de telecomunicaciones

Lorraine Trainer
Administradora No Ejecutiva Independente Senior
Primer nombramiento: 2015
1975 - 2018: Diversas funciones de RRHH en varias empresas, incluyendo Miembro de las Comisiones de Nombramientos y Comisión de Remuneraciones

Marcelo Faria de Lima,
Administrador No Ejecutivo Independiente
Primer nombramiento: 2015
1988 - 2016: Profesor en varias universidades brasileñas y Miembro del Consejo de Administración de empresas financieras y de telecomunicaciones brasileñas



Carlos M. Silva
Administrador No Ejecutivo
Primer nombramiento: 2019
Presidente de BA Glass Group
1987-2014: Miembro del Consejo de Administración de empresas en varios sectores
Miembro del Consejo de Administración de Efanor

Fuencisla Clemares
Administradora No Ejecutiva Independiente
Primer nombramiento: 2019
Google Country Manager para España y Portugal
2000 - 2007: Directora Asociada especializada en Marketing y Comercio Minorista en McKinsey & Company

Philippe Haspeslagh,
Administrador No Ejecutivo Independiente
Primer nombramiento: 2019
Profesor y Rector Honorario en Vlerick Business School y Miembro del Consejo de 3 escuelas

Cláudia Azevedo
CEO – Administradora Ejecutiva
Primer nombramiento: 2019
Desempeñó las funciones de CEO de Sonae IM y Sonae Capital

João Dolores
CFO – Administrador Ejecutivo
Primer nombramiento: 2019
Anteriormente responsable del área de estrategia y control de gestión del grupo

Los Administradores No Ejecutivos desempeñan un papel fundamental en nuestra estructura de gobierno societario, proporcionando conocimientos especializados e independencia al Consejo de Administración. Los Administradores No Ejecutivos de Sonae fueron seleccionados por su amplia experiencia y armonización de sus valores personales con nuestros valores corporativos. Su experiencia y conocimiento añaden valor al Consejo de Administración por el asesoramiento y mayor grado de independencia y objetividad a las decisiones, garantizando el acompañamiento de la Comisión Ejecutiva.

Comisión de Nombramiento

Presidente

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo

Diretores No Ejecutivos

Margaret Lorraine Trainer
Marcelo Faria de Lima
Carlos António Rocha Moreira da Silva
Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh

Comisión de Remuneración

Presidente

Margaret Lorraine Trainer

Diretores No Ejecutivos

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério
Fuencisla Clemares
Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh

Comisión de Auditoria y Finanzas

Presidente No Ejecutivo

José Manuel Neves Adelino

Diretores No Ejecutivos

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério
Margaret Lorraine Trainer
Marcelo Faria de Lima
Carlos António Rocha Moreira da Silva
Fuencisla Clemares
Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh

Otras Comisiones y Asesorías del Consejo de Administración

Secretario de la Sociedad

Prepara la documentación para la Asamblea General así como las actas formales del Consejo de Administración y Asamblea General

Comisión de Ética

Garantiza la aplicación del Código de Ética a través de mecanismos internos para el informe de irregularidades, así como su evaluación e información a los órganos societarios adecuados siempre que es necesario

Director del Gobierno Societário

Garantiza el buen funcionamiento del Consejo y de sus Comisiones organizando los análisis y evaluaciones, así como incentivando las consultas para alcanzar los estándares más elevados de Gobierno Societario

Equipo de Gestión de Sonae y *Group Senior Executives* (GSEs)

Sonae ha desarrollado esfuerzos significativos en la optimización de la estructura organizativa del Grupo, con especial énfasis en hacer cada negocio más autónomo e independiente, estructuras de gobierno, gestión y servicios dedicados.

Simultáneamente, las competencias y complementariedades de cada equipo permiten mayores niveles de autonomía, agilidad y responsabilidad inherente, creando así condiciones para responder mejor a los desafíos crecientes asociados a ambientes competitivos en constante cambio.

Cada negocio posee su propio equipo de gestión, estructurado para reflexionar las necesidades de cada segmento de negocio y con un fuerte deseo y ambición de proporcionar un rendimiento positivo y sostenible.

Luís Moutinho
CEO | Sonae MC

Fernando Oliveira
CEO | Sonae Sierra

Miguel Almeida
CEO | NOS

Miguel Mota Freitas
CEO | Worten and ISRG

Luís Reis
CEO | Sonae FS y Sonae Fashion

Eduardo Piedade
CEO | Sonae IM

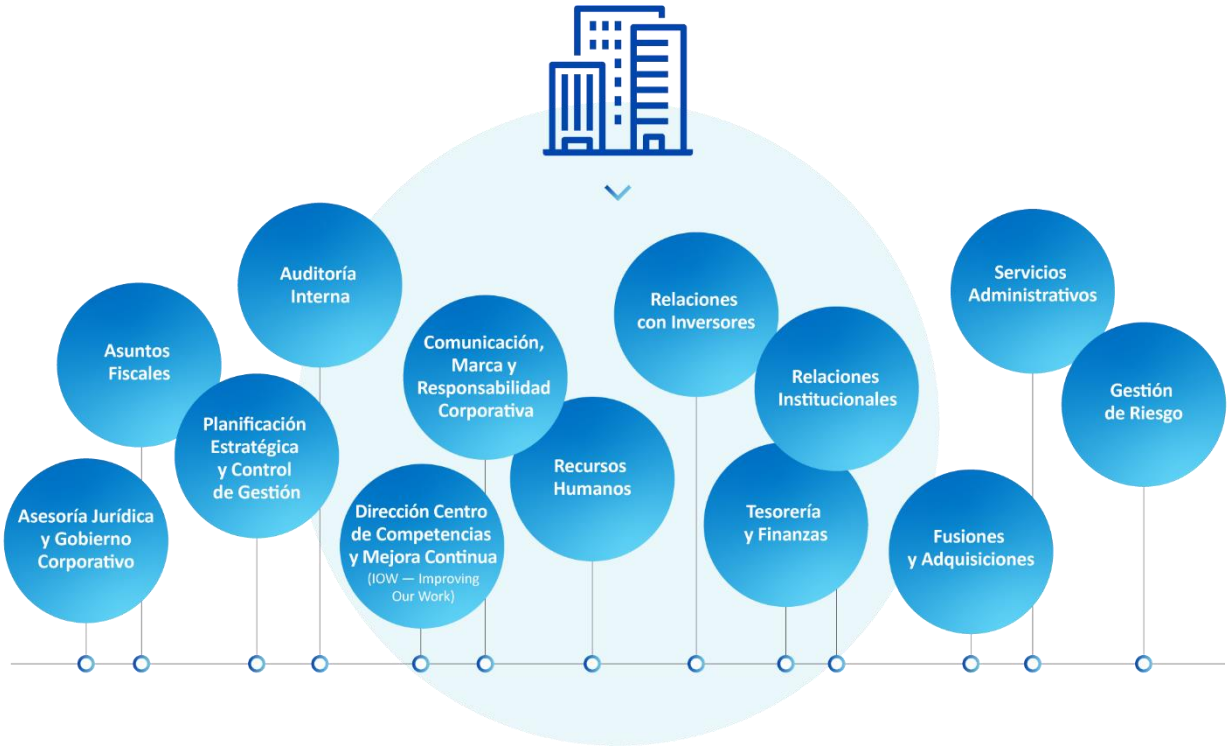
El *Group Senior Executives* incluye al CEO, al CFO (*Chief Financial Officer*) y al CDO (*Chief Development Officer*) del grupo, así como al CEO de cada unidad de negocio.

Este grupo de ejecutivos seniors desempeña un papel fundamental en la gestión y en el desarrollo de la cartera de Sonae.

Además, cada unidad de negocio tiene su propio Consejo de Administración, que incluye a miembros del Consejo de Administración de Sonae, con el objetivo de desafiar a las unidades de negocio y garantizar la armonización de estrategias de negocio individuales con la Misión, Valores y Estrategia del Grupo Sonae.

Responsabilidades del Centro Corporativo

Un portfolio único y una gestión activa por parte de Sonae fomentan un ecosistema capaz de generar sinergias a todos los niveles, haciendo al grupo más fuerte a través del compromiso de construir una sociedad más sostenible en conjunto. Como gestora de portfolio, Sonae mantiene a nivel de *holding* algunos servicios fundamentales que, por un lado, son transversales a todas las unidades de negocio y, por otro lado, son exclusivos de una *holding*. El asumir estas responsabilidades por el centro corporativo le permite a Sonae aumentar valor a través de la creación de sinergias, así como con actividades de gestión de carteras.



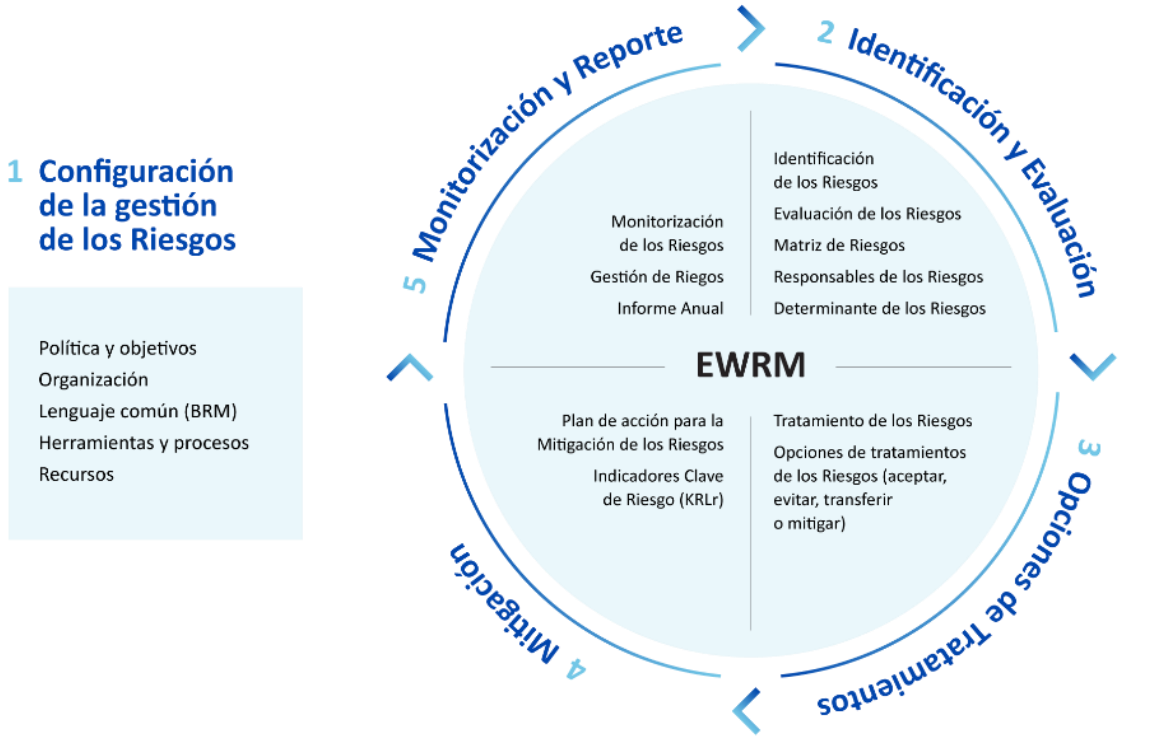
4.4.2. Gestión de riesgos

El riesgo es una parte inherente a cualquier negocio y, como cualquier otro componente del negocio, tiene que ser entendido y gestionado. El riesgo abarca tanto la incertidumbre como las oportunidades; una gestión sólida de riesgos añade valor a la organización, identificando y evaluando esas dos dimensiones, permitiendo que las organizaciones atenúen las incertidumbres de manera oportuna y eficiente, y exploten oportunidades por medio de procesos, servicios y productos innovadores.

Sonae posee una cartera un portfolio amplio y rico, lo que hace a la gestión de riesgos más compleja, reforzando la relevancia y la importancia de una gestión eficiente de riesgos, así como de sus mecanismos de gobierno societario.

Sonae adoptó la *Enterprise Wide Risk Management* (EWRM), una estructura amplia que apoya e integra la gestión de riesgos en toda la cartera y evalúa todos los riesgos, tanto a nivel de la *holding* como a nivel de la unidad de negocios. Como parte de esa estructura, nuestras políticas y procesos de gestión de riesgos son regularmente revisadas y ajustadas.

El proceso de gestión de riesgos de Sonae se asienta en tres etapas globales que dirigen el proceso desde la identificación inicial de riesgos, a la evaluación del impacto y probabilidad y a la atribución de un propietario de riesgo, posteriormente responsable de la implementación de las opciones de tratamiento de riesgo necesarias



Taxonomía de riesgo

El proceso de **identificación** de riesgos considera fuentes internas y externas

Matriz de riesgo

La **evaluación y calibración** del riesgo fueron realizadas por la gestión de nivel superior, teniendo en consideración la probabilidad de un evento y su impacto con base en una escala predefinida de criticidad del riesgo (bajo-medio-alto-crítico)

Registro de riesgo

El **tratamiento** de riesgo será realizado por el responsable del riesgo, que debe:

- Identificar las causas de los riesgos más críticos
- Evaluar las opciones estratégicas de gestión de riesgos (por ejemplo, aceptar, evitar, tratar o transferir)
- Desarrollar y implementar planes de acción de gestión de riesgos
- Monitorizar y comunicar el progreso hecho en la implementación de planes de acción y la evolución de los riesgos

Riesgos Críticos[6]

Como resultado del análisis de *Enterprise Wide Risk Management*, definimos nuestros riesgos críticos, que vigilamos continuamente. Comprender la naturaleza del riesgo en el contexto de las operaciones de Sonae ayudará a mitigar su potencial impacto y probabilidad. Para todos los riesgos clasificados como críticos (mayor probabilidad e impacto), designamos a un responsable y a un representante para definir el plan de acción de mitigación, así como los principales indicadores de riesgo.

Los siguientes riesgos fueron considerados como críticos:

- **Ataques Cibernéticos**
- **Condiciones macroeconómicas desfavorables y concentración geográfica**
- **Fallo en la adaptación del portfolio de negocios**
- **Incapacidad de reclutar y retener talentos y mano de obra insuficiente para las principales actividades comerciales**
- **Crecientes consecuencias legales y normativas negativas**

Ataques Cibernéticos | Tecnológico

La aparición de una violación en la privacidad y/o seguridad de datos de los colaboradores, proveedores o clientes, así como otras informaciones comerciales, debido a un nivel inadecuado de protección de los sistemas de información y/o comportamiento de riesgo de los colaboradores, puede someter a la empresa a multas y afectar a su reputación y continuidad.

Determinantes	Nuestros principales controles	Acciones de mitigación planeadas
• Fuga de datos-Vulnerabilidad de los sistemas de información organizacionales para facilitar la apropiación de datos/informaciones • DDoS - El adversario usa varios sistemas de información expuestos para atacar un único objetivo, causando así el denial of service para los usuarios de los sistemas de información bajo ataque. • Phishing — Campañas coordenadas en varias organizaciones para adquirir informaciones específicas o alcanzar el resultado deseado • Código Maligno—Entrada de código maligno en los sistemas internos de informaciones organizacionales (por ejemplo, virus por e-mail) • Insider — Ataques cibernéticos coordinados usando vectores de ataque externos, internos y cadena de suministro (proveedores) • Ingeniería social basada en agentes externos para la obtención de informaciones o desarrollo de ataques dirigidos y ataques a dispositivos personales de colaboradores críticos	• Política y modelo de gestión de seguridad política cibernética • Equipos dedicados a la seguridad cibernética • Programa de sensibilización sobre seguridad cibernética (nivel C, especialistas en TI y todos los colaboradores) • Procedimiento de gestión de incidentes • Información de amenazas cibernéticas en colaboración con el Centro Nacional de Ciberseguridad • Vigilancia continua de la clasificación de la Bitsight CyberSecurity • Perímetro de seguridad de rede (p.ej. firewall, firewall de aplicaciones web, detección de intrusos y sistema de prevención) • Testes periódicos de ethical hacking para sitios web de internet • Recuperación de desastres para sistemas críticos • Gestión de Identidad y Acceso • Encriptación de datos críticos • Antivirus, anti-spam y detección de malware	✓ Reevaluación de los objetivos de seguridad cibernética de Sonae ✓ Reevaluación de la estrategia de seguridad cibernética de Sonae ✓ Matriz de evaluación de madurez en seguridad cibernética ✓ Reevaluación de los procedimientos de gestión de incidentes de seguridad cibernética ✓ Seguro cibernético ✓ CSIRT - Definición de un equipo de respuesta a incidentes de seguridad informática

Indicadores de riesgo clave	Fórmula
Clasificación da Bitsight CyberSecurity	
Programa de sensibilización	*% de trabajadores*
Incidentes de seguridad cibernética	*# de grandes incidentes*

Condiciones macroeconómicas desfavorables y concentración geográfica | Externo y estratégico

Las condiciones macroeconómicas desfavorables en las que operamos, así como desarrollos en las condiciones económicas regionales y globales (austeridad, poder de compra, capacidad de inversión, factores demográficos, coste de materias

[6] Estos fueron los riesgos considerados críticos para Sonae en su conjunto. Para obtener información detallada sobre otros riesgos, a saber, riesgos financieros y riesgos por unidad de negocio, consulte los detalles adicionales en el Informe de gobierno de la Sociedad en las notas adjuntas a los Estados financieros consolidados.

primas y servicios esenciales, entre otros) pueden tener un efecto adverso relevante al rendimiento financiero de la empresa. La concentración de la actividad en Portugal puede crear una exposición excesiva a riesgos específicos del mercado local (político, económico y religioso).

Determinantes	Nuestros principales controles	Acciones de mitigación planeadas

• Todavía es difícil prever los impactos del COVID-19 en la economía portuguesa
• Desaceleración de la actividad económica de los principales aliados comerciales.
• Valor elevado de deuda pública, privada y externa, dejando al país vulnerable a choques externos.
• Sistema bancario todavía algo debilitado, dificultando la financiación de la economía.
• Futuros aumentos en las tasas de intereses de la Zona Euro o instabilidad debido a cambio de referencias.
• Instabilidad política o guerra que lleva al aumento del precio de materias primas, incluyendo energía.
• (Re)Aparición de turbulencia en los mercados financieros globales.
	• Diversificación de categorías y formatos minoristas en diferentes tipos de consumo
	• Esfuerzos de internacionalización de diferentes empresas (por ejemplo: Sonae Sierra, H&W - Arenal,...)
	• Monitorización continua de:
	  • condiciones macroeconómicas;
	  • ambiente competitivo;
	  • tendencias económicas, sociales, de consumo y tecnológicas de los negocios.
		✓ Desarrollo de un proyecto transversal a todo el Grupo para la identificación de nuevas oportunidades para Sonae
		✓ Desafío continuo a la cartera para la identificación de oportunidades de crecimiento internacional
		✓ Establecimiento de una fuerte relación con consultores de inversión/bancos e inversores y selección continua de oportunidades de fusiones y adquisiciones

Indicadores de riesgo clave	Fórmula
Previsión del crecimiento del PIB (PT/EU/US)	-0,5p.p. debajo de la media del año pasado
Variación en el precio del petróleo	Media mensual 20% por encima de la media del año pasado

Fallo en el ajuste del portfolio de negocios | Estrategia

La incapacidad de ajustar la cartera de la empresa y la diversidad de formatos de negocios puede afectar a la sostenibilidad a largo plazo del Grupo y la maximización del valor para los accionistas.

Determinantes	Nuestros principales controles	Acciones de mitigación planeadas

• Deterioro de las condiciones macroeconómicas de Portugal
• Reducción del consumo privado en Portugal
• Aumento de los niveles de competencia entre sectores y nuevos participantes disruptivos (por ejemplo, Amazon, grupo Alibaba,...)
• Mayor velocidad del impacto causado por el comercio electrónico/digital y fallo en la adaptación de los modelos de negocios actuales al mismo ritmo
	• Diversificación de categorías y formatos de comercio minorista transversalmente a las diferentes tipologías de consumo
	• Esfuerzos de internacionalización de diferentes empresas (por ejemplo: Sonae Sierra, H&W - Arenal,...)
	• Refuerzo del capital asignado para las áreas de crecimiento identificadas (por ejemplo, H&W, FS, IM,...) y acompañamiento riguroso de la ejecución de la estrategia
	• Monitorización continua de:
	  • condiciones macroeconómicas;
	  • ambiente competitivo;
	  • tendencias económicas, sociales, de consumo y tecnológicas de los negocios.
		✓ Desarrollo de un proyecto transversal a todo el Grupo identificación de nuevas oportunidades para Sonae
		✓ Desafio contínuo a la cartera para la identificación de oportunidades de crecimiento internacional e en áreas adyacentes/ complementarias
		✓ Establecimiento de una fuerte relación con consultores de inversión/bancos e inversores y clasificación continua de oportunidades de fusiones y adquisiciones

Indicadores de riesgo clave	Fórmula
Nivel de exposición internacional	% proporción de las ventas internacionales /% proporción del capital invertido a nivel internacional internacional
Contribución de nuevos negocios	% proporción de las ventas de nuevos negocios / % proporción del capital invertido en nuevos negocios

Incapacidad de reclutar y retener talentos y fuerza de trabajo insuficiente para las principales actividades comerciales | Recursos Humanos

Operar en un mercado de trabajo cada vez más competitivo, en correlación con la falta de planes de carrera atrayentes, remuneración incompatible y programas de formación, puede comprometer la capacidad de retener a los principales recursos humanos de la empresa, con un impacto relevante en la ejecución de los objetivos y estrategia de la empresa. La escasez de candidatos disponibles puede afectar la capacidad de la empresa de ejecutar sus actividades principales, llevando a la interrupción de los negocios.

Determinantes	Nuestros principales controles	Acciones de mitigación planeadas
• Mercado de trabajo altamente competitivo • La propuesta de valor del empleo no es adecuada y no está en consonancia con la expectativa creada, concretamente sobre oportunidades de carrera y movilidad interna • Planes de carrera poco atrayentes, especialmente para jóvenes/más jóvenes talentos y/o funciones críticas, junto con una percepción de lentitud en la progresión interna • Paquetes de remuneración y beneficios no competitivos ni flexibles, especialmente para jóvenes/jóvenes talentos y/o funciones críticas • Feedback continuo no es comunicado de forma consistente en toda la organización • Diferencia entre talento disponible y necesidades de las empresas/Ausencia de recursos cualificados • Falta de flexibilidad de la reglamentación del trabajo para adaptarse a nuevos modelos de negocios y formatos de trabajo.	• Opciones de trabajo flexibles (FlexItup) • Referencias de remuneración y beneficios • Programas para jóvenes talentos (Contacto, Future Leaders @ Retail) • Rendimiento y procesos potenciales (Improving Our People) • Monitorización de los indicadores clave de rendimiento (ejemplo. Top Talent Up) • Impulsar carreras • Reclutamiento y contratación internacional • Ecosistema de alianzas con universidades • Defender y presionar leyes de trabajo más flexibles • Planificación estratégica de la fuerza de trabajo	✓ Desarrollo de un programa de movilidad multi negocios para los mejores talentos, transversal al Grupo ✓ Reforzar y potenciar la marca Sonae como empleador y la propuesta de valor para el empleado, concretamente en los programas de jóvenes talentos ✓ Acompañar y actuar sobre indicadores clave de rendimiento PEOPLE KPIs (Top Talent Retention and eNPS) ✓ Implementar consistentemente programas de desarrollo acelerado para altos potenciales ✓ Implementar una planificación estratégica de la fuerza de trabajo, centrándose en las tendencias futuras del trabajo y recalificación ✓ Apoyar el reclutamiento internacional por medio de contactos gubernamentales diplomáticos

Indicadores de riesgo clave	Fórmula
Retención de talento de nivel superior	El mejor talento retenido / El mejor talento
Tiempo medio de reclutamiento	Tiempo
Tasa nacional de desempleo y otras tasas	Instituto Nacional de Estadística

Crecientes consecuencias legales y normativas negativas | Externo

La existencia de nuevos reglamentos o cambios en la legislación actual sobre el gobierno societario puede llevar a multas por incumplimiento, amenazando la capacidad de la empresa de desarrollar sus negocios y afectar a su rentabilidad económica.

Determinantes	Nuestros principales controles	Acciones de mitigación planeadas
• Alteraciones legales y reglamentarias de gobierno societario con repercusiones negativas en Sonae SGPS • La instabilidad política y hostilidad en relación a las grandes empresas, así como el exceso legislativo, pueden crear situaciones de potencial riesgo para los negocios de Sonae, que las relaciones públicas están empeñadas en anticipar e influenciar, tanto a nivel nacional como europeo, de la manera más benéfica para el Grupo Sonae.	• Equipo dedicado responsable por abordar áreas legales y normativa en materias de gobierno societario • Implicación en procesos de auscultación públicos con el objetivo de alcanzar la estructura legal y normativa más adecuada • Apoyar las opiniones legales de la empresa en relación con las asociaciones de empresas cotadas en Portugal • Apoyar los intereses y opiniones legales de la empresa ante las autoridades públicas de supervisión (ejemplo, CMVM y BdP) • Identificación, anticipación y acompañamiento próximo (en todas las etapas) de iniciativas y acciones políticas y legislativas nacionales y europeas con potencial impacto para el Grupo • Contribución y coordinación con asociaciones sectoriales (nacionales e internacionales), a fin de recibir sus informaciones/datos/tendencias y facilitar nuestra opinión sobre diferentes áreas de relevancia para los intereses de Sonae.	• Enfoque en las próximas iniciativas jurídicas europeas sobre gobierno societario y su trasposición para el mercado local • Interacción activa con las autoridades de supervisión • Propuestas sobre políticas de gobierno societario que deben ser adoptadas por la empresa y, si es aplicable, por el grupo (ejemplo, política de abuso de mercado y política contra blanqueo de dinero) • Acceso a informaciones de fórums especializados, a fin de garantizar un alto nivel de conocimiento y prácticas de mercado • Enfoque en las próximas iniciativas jurídicas y políticas europeas anunciadas por el nuevo programa de la Comisión Europea y por el nuevo programa de gobierno. Anticipar amenazas y aprovechar oportunidades

Indicadores de riesgo clave	Fórmula
Riesgo de evento de no conformidad	Cada evento material (evaluación cualitativa y/o cuantitativa)

Además de estos riesgos críticos, **decidimos evaluar el grado en el que las empresas están expuestas a los cambios climáticos.** Así, en 2019, el Grupo Sonae se esforzó para integrar las directrices definidas por la *Task Force on Climate-related Financial Disclosure* (TCFD) - una iniciativa que promueve las recomendaciones para la divulgación de riesgos financieros asociados a los cambios climáticos. Esos esfuerzos se materializan por medio de un proceso de análisis y mapeo de los principales riesgos climáticos comunes a la cartera del Grupo. Una vez identificados los riesgos para las empresas, estos se reflejarán monetariamente a nivel del Grupo y alineados a la estructura del TCFD, definida por el Consejo de Estabilidad Financiera.

Covid-19

El Consejo de Administración está siguiendo de cerca y con gran preocupación todos los acontecimientos relacionados con la pandemia del Covid-19 y está acompañando cuidadosamente la posición de las autoridades internacionales relevantes, concretamente de la Organización Mundial de la Salud y del Centro Europeo de Prevención y Control de Enfermedades, así como de la Dirección General de la Salud Portuguesa.

En este contexto, y dados los impactos ya sentidos en el grupo y el nivel de riesgo existente, se ha desarrollado un modelo de gobierno específico para la gestión de esta crisis, liderado por la Comisión Ejecutiva de Sonae en consonancia con los CEO de cada negocio. Dependiendo del nivel de riesgo identificado en cada momento, Sonae ha desarrollado planes de prevención/contingencia basados en acciones concretas y concertadas, que abarcan toda la organización, desde las áreas operativas a las estructuras centrales, en todos los negocios del grupo.

En esta fase, no es posible cuantificar la magnitud de los impactos si el nivel de riesgo empeora, sin embargo, estamos implementando todas las medidas que consideramos adecuadas para minimizar los impactos negativos potenciales de esta situación, en consonancia con las recomendaciones de las autoridades competentes y en el mejor interés de todos nuestros *stakeholders*.

A título sumario, identificamos abajo un conjunto de impactos y medidas de mitigación en curso en diferentes dimensiones:

Colaboradores: considerando el riesgo elevado de contagio y propagación del virus, se han definido y comunicado acciones obligatorias, así como recomendaciones para todos los colaboradores, tales como la prohibición de todos los viajes para países en situación de transmisión activa del virus; recomendación para la realización de teletrabajo / trabajo remoto y divulgación de las herramientas adecuadas a tal efecto; divulgación de cuidados a tener en la higienización de las manos y de medidas de etiqueta respiratoria; entre muchas otras.

Operaciones de los negocios:

Sonae MC: ha experimentado un aumento del nivel de demanda, ya que las familias portuguesas anticiparon medidas de contención más amplias y una potencial escasez de productos esenciales. El negocio ha reforzado sus planes de contingencia, garantizando un diálogo estrecho con todos los *stakeholders* de la cadena de abastecimiento en el sentido de reforzar la capacidad de respuesta, tanto para anticipar necesidades como para definir acciones de mitigación en caso de limitaciones existentes, concretamente en términos de recursos humanos. Sonae MC continuará liderando el mercado portugués y desempeñando un papel crucial en el suministro de productos y servicios esenciales para sus clientes.

La actividad de Sonae Sierra en Italia, España y Polonia se vio significativamente afectada, dado que los centros comerciales en estas regiones están esencialmente cerrados, puesto que tuvieron que cerrar todas las tiendas de bienes o servicios no esenciales. Otras operaciones han tenido una reducción creciente del número de visitantes y ventas. Sonae Sierra ha mantenido un canal de comunicación abierto con sus comerciantes para abordar la situación actual y ya ha preparado varios escenarios de contingencia. Actualmente, la empresa tiene un elevado grado de resiliencia a escenarios más extremos debido a su sólida posición de liquidez.

NOS desempeña un papel fundamental en la sociedad portuguesa, en la medida en la que garantiza el mantenimiento de infraestructuras de comunicaciones para la población y para las empresas. Así, dada la actual situación resultante del Covid-19, la empresa también ha reforzado esfuerzos para implementar medidas que garanticen el buen funcionamiento de su actividad en conjunto con todos sus aliados operacionales. Para 2020, NOS continúa preparándose para la implementación del 5G, con implicaciones potencialmente significativas en términos de inversión y también de innovación de productos.

Los negocios de comercio minorista de moda, electrónica y deporte deben registrar una desaceleración significativa de las ventas durante las próximas semanas, en la medida que

las tiendas de algunas marcas han cerrado temporalmente y los clientes se apartan de los espacios comerciales. Por otro lado, el rendimiento en los respectivos canales digitales debe continuar creciendo a un ritmo acelerado y mitigar parte de los efectos sentidos a nivel de tiendas físicas. En este sentido, los negocios se han preparado para responder a un aumento más significativo de la demanda en los canales de *e-commerce.*

[7] en caja. En este sentido, independientemente de cualesquiera impactos significativos que puedan existir en términos de rendimiento de cada negocio, no prevemos ninguna necesidad adicional de financiación para los próximos 18 meses ni esperamos a corto plazo ninguna situación de quiebra de los actuales *covenants* de deuda en cualquier empresa de la cartera.

En términos de financiación, Sonae, de conformidad con sus políticas internas de liquidez y financiación, tiene una práctica de prefinanciación para los 18 meses siguientes, teniendo así aseguradas sus necesidades de financiación para este horizonte temporal. Al inicio de marzo, Sonae disponía de €601 M de líneas de crédito disponibles y €582 M

A pesar de que el rendimiento de 2020 se vea materialmente afectado por esta situación, Sonae cuenta superar este contexto adverso, retomar la implementación de su estrategia y retornar su rendimiento reciente tan pronto como sea posible. Nuestra prioridad en este momento es garantizar la seguridad de nuestras personas y continuar proporcionando productos y servicios esenciales para nuestros clientes.

[7] Líneas de crédito y de caja ajustadas por las entradas recibidas en Sonae Sierra en marzo de 2020 (y netos de los dividendos pagados a Grosvenor).

5. Rendimiento económico, social y medioambiental

5.1. Contexto Macro

5.1.1. Contexto Macroeconómico

El 2019 estuvo marcado por niveles anormalmente elevados de incertidumbre resultantes de tensiones geopolíticas. Por un lado, las tarifas comerciales permanecieron en la cima de la agenda mundial, con las negociaciones entre los EE. UU y China viviendo momentos de tensión acentuada, pero cerrando el año con progresos significativos (firma de la primera fase del acuerdo comercial al inicio de 2020). Las negociaciones entre el Reino Unido y la Unión Europea también vieron muchos avances y retrocesos en 2019, pero la victoria de los Conservadores, bajo el liderazgo de Boris Johnson, en las elecciones nacionales del Reino Unido, abrió el camino para el fin del bloqueo en el parlamento británico. Estos avances permitieron la aprobación del Acuerdo de Salida al final de 2019, que supuso la salida del Reino Unido de la Unión Europea el 31 de enero de 2020. En resumen, los desarrollos al final de 2019 aliviaron la incertidumbre, permitiendo que 2019 cerrase con una nota positiva, reflejada en la mejoría del sentimiento de los mercados financieros.

En general, la **Economía Mundial** prolongó su ralentización en 2019, al registrar una tasa de crecimiento de +2,9%[8] , la más baja desde la Crisis Financiera Mundial de 2009. Esta ralentización se registró tanto en los Mercados Avanzados como en los Mercados Emergentes y en Desarrollo. De hecho, casi el 90% de las Economías Avanzadas, y el 60% de los Mercados Emergentes y en Desarrollo, registraron niveles de crecimiento del PIB inferiores en 2019. La actividad en el sector industrial se vio particularmente afectada por un comercio internacional desalentador relacionado con la elevada incertidumbre política, llevando al debilitamiento de la producción industrial a lo largo del año. En contraste, los servicios permanecieron ampliamente resilientes, apoyados por condiciones de trabajo restrictivas y por niveles de confianza de los consumidores relativamente elevados.

En los **Estados Unidos de América**, la actividad desaceleró en 2019 debido, en gran medida, a un ritmo de inversión más débil, pero continuó superando las expectativas al registrar una tasa de crecimiento del PIB real de +2,3%[9] (vs. +2,9% en 2018), en su 10º año consecutivo de expansión económica. El consumo privado se mantuvo sólido, aunque en desaceleración, permaneciendo el principal motor de crecimiento, aunque los gastos de las familias en servicios hayan desacelerado ligeramente. El consumo se benefició del contexto positivo del mercado de trabajo, con la tasa de desempleo alcanzando el nivel más bajo de los últimos 50 años, cerrando 2019 en 3,5%[10], 6,5 puntos porcentuales por debajo de la tasa registrada en octubre de 2009 durante el pico de la crisis. Como respuesta a la incertidumbre creciente y a las señales de un ciclo económico en maduración, el FED adoptó una postura más cómoda en 2019, reduciendo las tasas de intereses de referencia por 3, tras una serie de 4 aumentos en 2018. En el frente político, los Republicanos y los Demócratas entraron en colisión debido a las alegaciones de que el presidente Trump había abusado del poder de su cargo

[8] Datos relativos a la Economía Global: Actualización de la Perspectiva Económica Mundial del Fondo Monetario Internacional (FMI), enero de 2020

[9] Datos relativos a la Economía de los EE.UU.: Bureau of Economic Analysis

[10] Datos relativos a la Economía de los EE. UU.: Federal Reserve Bank of St. Louis

para conseguir ventaja política, lo que supuso una moción de censura que terminó con su absolución por parte del Senado, donde los Republicanos tienen mayoría, al inicio de 2020.

En la **Zona Euro**, el crecimiento económico se ha vuelto aún más moderado, con el PIB real desacelerando de +1,9% en 2018 para +1,2%[11] en 2019. Las incertidumbres en torno al Brexit y la disputa EE. UU. y China empeoraron el contexto externo y penalizaron el comercio y la inversión. Esto fue particularmente negativo para el sector industrial europeo, en especial para la industria del automóvil, que se enfrenta también a transformaciones estructurales tales como una legislación más restrictiva y cambios en las preferencias de los consumidores. En contraste, los mercados de trabajo permanecieron fuertes en 2019, apoyando una expansión sólida de la oferta interna. Como resultado, la tasa de desempleo ha caído por debajo de los niveles precrisis, cerrando 2019 en el 7,6%[12]. En el frente político, fueron nombrados nuevos líderes para varias Instituciones Europeas. Tras las elecciones Europeas de mayo, Ursula Von der Leyen fue nombrada Presidente de la Comisión Europea y Christine Lagarde, antigua Directora Administrativa del Fondo Monetario Internacional, fue nombrada para suceder a Mario Draghi como Presidente del Banco Central Europeo (BCE), abandonando el cargo después de 8 años. En una de sus últimas decisiones como Presidente del BCE, Draghi introdujo otro paquete de estímulos monetarios y relanzó el Programa de Compra de Activos para combatir los niveles obstinadamente bajos de inflación, que cerró el año de 2019 en +1,2%[13] (vs. +1,8% en 2018).

Finalmente, los **Mercados Emergentes** siguieron la misma tendencia de desaceleración, con un crecimiento del PIB real desacelerando de +4,5% en 2018 para +3,7%[14] en 2019. El sentimiento de mercado mejoró en algunos países afectados por presiones financieras en 2018, como en los casos de Brasil y de Turquía. Sin embargo, en otras localizaciones, como en Hong Kong y en Chile, las inestabilidades políticas y sociales penalizaron el rendimiento económico. En China, la actividad económica prolongó su desaceleración estructural, con el PIB real aumentando +6,1%[15] en 2019 (vs. +6,6% en 2018), la tasa más baja desde 1990. Esta ralentización reflejó la ralentización de la demanda interna y de la externa, afectadas negativamente por las tensiones comerciales con los EE. UU.

En **Portugal**, el crecimiento económico también desaceleró en 2019 (+2,0%[16] en 2019 vs. +2,4% en 2018) debido al menor vigor tanto de la demanda interna como de la demanda externa, como consecuencia de la madurez del ciclo económico y del contexto externo más sombrío. La inversión, sin embargo, adquirió fuerza en 2019, impulsado por el dinamismo en el sector de la Construcción. Las complicaciones internacionales afectaron al sector industrial y a las exportaciones, sin embargo, los servicios permanecieron resilientes. Las condiciones del mercado de trabajo mejoraron todavía más en 2019, a pesar de que la creación de empleo se haya ralentizado, llevando la tasa de desempleo para el nivel más bajo de los últimos 18 años, un 6,5%[17]. A pesar de que las condiciones del mercado de trabajo hayan continuado oprimiendo, las reducciones del precio de la energía, junto a algunas medidas administrativas, hicieron que la tasa de inflación bajase para +0,3% en 2019 (vs. +1,2% en 2018).

El consumo privado mantuvo un ritmo robusto a lo largo de 2019, aunque por debajo del crecimiento extraordinario registrado en 2018 (+2,3%[18] en 2019 vs. +3,1% en 2018). El dinamismo del consumo se vio apoyado por el aumento expresivo del rendimiento disponible, impulsado por el aumento del salario mínimo y por la dinámica positiva de creación de empleo, en un contexto de elevada confianza de los consumidores. Las condiciones financieras favorables, con tasas de intereses a niveles reducidos, también abrieron camino para el mantenimiento de

[11] Datos relativos a la Eurozona: Actualización de la Perspectiva Económica Mundial del Fondo Monetario Internacional (FMI), enero de 2020

[12] Datos relativos a la Eurozona: Eurostat

[13] Datos relativos a la Eurozona: Eurostat

[14] Datos relativos a los Mercados Emergentes y a las Economías en Desarrollo: Actualización de la Perspectiva Económica Mundial del Fondo Monetario Internacional (FMI), enero de 2020

[15] Datos relativos a China: Actualización de la Perspectiva Económica Mundial del Fondo Monetario Internacional (FMI), enero de 2020

[16] Banco de Portugal, Boletín Económico, diciembre de 2019

[17] Datos relativos a Portugal: Eurostat

[18] Banco de Portugal, Boletín Económico, diciembre de 2019

condiciones de crédito al consumo ampliamente favorables y promovieron simultáneamente el aumento de los precios inmobiliarios, lo que proporcionó un incentivo añadido en las dinámicas de consumo.

La ralentización en los gastos de las familias fue mucho más pronunciada en los bienes duraderos, visto que la mayor parte de la demanda reprimida durante el auge de la crisis parece haber sido ya liberada. Por ejemplo, las ventas de automóviles de pasajeros disminuyeron -2,0%[19] en 2019 (vs. +2,6% en 2018), contrayéndose por primera vez desde 2012. En el comercio minorista[20], el crecimiento total de las ventas frenó, influido también por niveles de inflación más bajos, tanto en los Alimentos, Bebidas y Tabaco (+3,9% en 2019 vs. +4,9% en 2018) como en los Productos no alimentarios (+2,6% en 2019 vs. +5,0% en 2018). De hecho, las ventas deflactadas muestran un escenario diferente, con las ventas totales (+4,5% en 2019 vs. +4,1% en 2018), las ventas de Alimentos, Bebidas y Tabaco (+4,0% en 2019 vs. +3,5% en 2018) y las ventas de Productos no alimentarios (+4,9% en 2019 vs. +4,6% en 2018) ganando ritmo en 2019. Además, las ventas del comercio minorista de moda[21] se recuperaron en 2019, y aceleraron para +3,5% (vs. +1,6% en 2018), mientras que las ventas de comercio minorista de electrónica[22] crecieron más lentamente (+3,1%[23] en 2019 vs. +4,3% en 2018). Ambas categorías registraron reducciones de precio significativas en 2019, -3,2% y -4,0%, respectivamente.

De la misma forma, los datos disponibles sugieren que los gastos en Hoteles aumentaron apenas de forma modesta en 2019 (+1,2% en 2019 vs. +4,6% en 2018), mientras que los gastos en Restaurantes permanecieron sólidos y deben inclusivamente haber registrado una ligera aceleración en 2019 (+4,0% en 2019 vs. +3,1% en 2018).

En **España**[24], la actividad se ralentizó en consonancia con el ímpetu de una demanda interna más floja, con el crecimiento del PIB real ralentizándose para los +2,0% en 2019 (vs. +2,4% en 2018). Esta ralentización se sintió principalmente en la inversión[25], registrándose una desaceleración acentuada para +2,4% (vs. +6,1% en 2018), debido a la mayor incertidumbre y presión creciente en la industria. Sin embargo, el crecimiento económico continuó siendo sustentado por la demanda interna y soportado por mejorías continuas en el mercado de trabajo, aunque la tasa de desempleo permanezca en los dos dígitos (14,1% en 2019 vs. 15,3% en 2018). Mientras tanto, la caída del precio de la energía supuso una tasa de inflación más baja en 2019 (+0,8% en 2019 vs. +1,7% en 2018), sin embargo, la "inflación subyacente" (excluyendo la energía y los productos alimentarios no procesados) permaneció estable en +1,0%.

El consumo privado también desaceleró de +1,8%[26] en 2018 para +1,1% en 2019, particularmente en los bienes duraderos, a pesar del crecimiento robusto del rendimiento disponible. Los fundamentos que sustentan el consumo permanecieron sólidos, con los niveles de confianza de los consumidores relativamente elevados y las condiciones financieras favorables impulsando mejorías en las condiciones financieras de las familias. En el Comercio Minorista[27], las ventas Totales se ralentizaron, de +2,7% en 2018 para +2,5% en 2019, debido al menor dinamismo de las ventas de Productos no alimentarios (+2,4% en 2019 vs. +3,3% en 2018) al paso que las ventas de Alimentos, Bebidas y Tabaco adquirieron terreno (+2,3% en 2019 vs. +1,4% en 2018). A pesar de que el agregado de las ventas al por menor de Productos no alimentarias haya desacelerado, tanto las ventas al por menor de moda[28] como de electrónica[29] aumentaron a un ritmo más acelerado en 2019, +2,4% y +2,6%, respectivamente (vs. -0,5% y +2,2% en 2018).

[19] ACAP, Ventas automóviles, enero de 2020
[20] Eurostat, Índice de facturación de las ventas al por menor, enero de 2020
[21] Textiles, ropa, calzado y artículos de cuero en tiendas especializadas
[22] Equipo de información y comunicación; otros equipos domésticos (excepto textiles); artículos culturales y de ocio, etc. en tiendas especializadas.
[23] Datos disponibles para los primeros 11 meses
[24] Datos relativos a España: Eurostat
[25] Formación Bruta de Capital, Datos relativos a España: INE
[26] Datos relativos a España: Eurostat
[27] Datos relativos a España: Eurostat
[28] Textiles, ropa, calzado y artículos de cuero en tiendas especializadas
[29] Equipo de información y comunicación; otros equipos domésticos (excepto textiles); artículos culturales y de ocio, etc. en tiendas especializadas.

Perspectivas

Las perspectivas económicas apuntaban inicialmente para una aceleración del crecimiento mundial en 2020, impulsado por la recuperación en algunos Mercados Emergentes al mismo tiempo que se anticipaba la estabilización del crecimiento de las Economías Avanzadas. Sin embargo, estas previsiones fueron apenas un espejismo frente al surgimiento y rápida progresión del virus Covid-19 un poco por todo el globo, lo que ha llevado a la Organización Mundial de la Salud a declarar el estado de pandemia. Cuando se esperaba que los principales impactos económicos del brote se sintiesen en China, la propagación del Covid-19 y la adopción de medidas restrictivas de control del contagio en varios países supondrá una recesión de la economía mundial en 2020, la primera desde 2009.

El impacto económico de la progresión de la pandemia de Covid-19 será generalizado, aunque asimétrico, en los diversos sectores de la economía. Las actividades relacionadas con el turismo se están viendo ya seriamente penalizadas por este clima negativo, pero otros sectores también experimentarán estos efectos negativos, con parones de producción, cierre de tiendas, entre otras disrupciones.

Como respuesta al cambio drástico de perspectivas, los Bancos Centrales reaccionarán rápidamente y adoptarán una postura expansionista, inyectando liquidez en los mercados a través de paquetes de estímulos monetarios sin precedentes. Como resultado de estas alteraciones, la tasa de interés de referencia en los EE.UU. se acercó al 0%, donde ya se encontraba la tasa de la Zona Euro, y así deberán continuar durante los próximos trimestres. A los estímulos monetarios se juntaron los paquetes extraordinarios de medidas de los Gobiernos de distintos países, en un esfuerzo sin precedentes en la historia reciente. El conjunto de medidas adoptadas, hasta el momento, pretenden, sobre todo, el mantenimiento de la liquidez de las empresas y la conservación de los puestos de trabajo, facilitando el mecanismo de *lay off,* así como garantizar la protección de trabajadores y familias más afectados. Sin embargo, se espera que sean introducidas nuevas medidas de apoyo a trabajadores y empresas a medida que las restricciones sociales son levantadas y la actividad económica regrese a la normalidad.

A pesar de que el clima macroeconómico permanezca rodeado de bastante incertidumbre, y de que persistan dudas en cuanto a la capacidad de contención de la pandemia o relativamente a la eficacia de los estímulos presupuestarios introducidos por los Gobiernos para minimizar su impacto, se espera una contracción del PIB mundial en 2020, como resultado de un choque acentuado, aunque temporal. Los EE.UU. y la Zona Euro tampoco escaparán de una recesión en 2020, mientras que China, cuya economía comienza lentamente a dar los primeros pasos para la vuelta a la normalidad, deberá registrar una ralentización económica acentuada, escapando a una recesión.

En la Península Ibérica, tanto Portugal como España han visto decretado el estado de emergencia como forma de controlar la propagación de la pandemia y sus economías deberán, tal como la Zona Euro, registrar una contracción del PIB en 2020, llevando al aumento de la tasa de desempleo en ambos países. Sin embargo, se prevé un segundo semestre más positivo, marcando el inicio de la recuperación económica. Se espera, además, que la fuerte contracción de la demanda mantenga la tasa de inflación en Portugal en niveles bajos, y que este alcance valores negativos en España.

En general, el entorno macroeconómico permanece bastante incierto y la recuperación va a depender de la intervención de los Gobiernos y de la capacidad de contención de la pandemia. Las principales economías mundiales han sufrido un choque severo que, sin embargo, se espera que sea temporal, anticipándose una fuerte recuperación durante los siguientes años.

5.1.2. Contexto Mediambiental, Social y Gobierno Societario

Las agendas políticas y económicas están siendo, finalmente, orientadas por principios de sostenibilidad basados en la integración de factores medioambientales, sociales y de gobierno societario (ESG, *Environment, Social and Governance*). ESG es un concepto multidimensional que abarca todos los determinantes de la sostenibilidad – desde los cambios climáticas y la protección de la biodiversidad a la participación de la comunidad y desarrollo inclusivo de los equipos de trabajo. El ESG fuerza a las empresas a pensar como un elemento integrante de un ecosistema social y, por este motivo, impone un factor de riesgo importante en la actividad empresarial.

El objetivo de una economía con impacto neutro en el clima para Europa hasta 2050 es un compromiso notable de la CE, en el cual el Pacto Ecológico Europeo (*European Green Deal*) asume un papel determinante al establecer directrices para la consecución de este objetivo. Se trata de un conjunto de 50 medidas estratégicas específicas diseñadas para promover una transformación sostenible en todos los sectores económicos europeos, en gran parte bajo la ambición audaz de reducir las emisiones de los gases de efecto invernadero a cero e impedir las consecuencias más severas de los cambios climáticos. Sin embargo, el Pacto Ecológico Europeo no describe apenas medidas para garantizar esa transición, exige también que esa transición sea justa e inclusiva para toda la sociedad. La urgencia y éxito de estas medidas no solo impulsarán la agenda medioambiental de Europa durante los próximos años, sino que tendrán un efecto muy significativo en la economía. El Pacto Ecológico Europeo de la UE apela a los gobiernos, empresas y sociedad civil para que busquen el uso de productos y tecnologías limpias, reduzcan el uso de energía y promuevan soluciones innovadoras, llevando a menores emisiones. Esta propuesta liderará la transición para una sociedad inclusiva y verde, que tiene como principales prioridades el bienestar de las personas y un planeta saludable. El Pacto Ecológico Europeo, le permitirá a la UE aprovechar su "capacidad colectiva de transformar su economía y sociedad para recorrer un camino más sostenible". (Comunicado de la CE; COM (2019) 640 final).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS de la ONU) definen las prioridades y aspiraciones para un desarrollo global sostenible para 2030, identificando los desafíos globales que deben ser abordados. Los ODS de la ONU están definiendo la agenda para la próxima década y las empresas desempeñan un papel vital en la conversión de esos objetivos en crecimiento económico. Los cinco ejes de acción de Sonae están en línea con los ODS de la ONU y asumen un papel central en la estrategia del grupo, dado que están incorporados en las estrategias nucleares de crecimiento, operaciones de la cadena de valor y posiciones sobre políticas y apoyan la estructura interna en la construcción de un futuro sostenible.

"Escenarios transformadores a largo plazo tienen que ser parte integrante de las estrategias empresariales, o las empresas se convertirán en irrelevantes. Las empresas que ya presentan una visión a largo plazo serán las campeonas de mañana." (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, Resiliencia al Clima Comercial: Prosperar a través de la Transformación)

CO_2 y Cambios Climáticos

Récords de temperatura, fenómenos climáticos extremos y sus consecuencias (inundaciones, sequías e incendios de grandes proporciones) son un problema global, y ya es evidente la crisis climática global. El mundo empresarial comienza a incorporar los efectos de los cambios climáticos en sus actividades, llevando a cambios significativas en sus estrategias.

Descarbonizar la economía, las emisiones cero y la llegada de la circularidad en las cadenas de aprovisionamiento son excelentes ejemplos de las fuerzas actuales que captan la atención de líderes políticos y empresariales.

El Acuerdo de París – con el objetivo de limitar el aumento de la temperatura para 1,5ºC – y la posterior COP 21 prometieron garantizar la transición efectiva para un futuro con bajas emisiones y resistente a los cambios climáticos.

La UE inició las medidas necesarias en dirección a una economía con neutralidad climática. "Tener un impacto neutro en el clima hasta 2050" es la estrategia más reciente a largo plazo de la CE para que Europa moldee y lidere la transición y se convierta en la primera gran economía del mundo a ser neutra en términos climáticos hasta 2050. De cara al futuro, las empresas necesitan trabajar en conjunto con el mundo académico y con los centros de investigación para combatir el impacto de los cambios climáticos e invertir, desarrollar e implementar soluciones tecnológicas innovadoras, pero realistas, además de educar y capacitar a los ciudadanos a realizar elecciones de estilo de vida más cercanas a las causas medioambientales.

Portugal también está empeñado en promover un mundo más sostenible, alcanzando la neutralidad de emisiones de carbono. La Ruta para la Neutralidad Carbónica 2050 establece un plan para que las empresas alcancen cero emisiones hasta 2050, compensando el CO_2 producido. El plan es ambicioso y presiona al mundo empresarial para adherir y luchar por un ambiente mejor.

.

Los asuntos climáticos están moldeando el mundo de los negocios y, por eso, hay una clara demanda por divulgaciones financieras relacionadas con el impacto medioambiental.

El *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) fue implementada para desarrollar divulgaciones financieras voluntarias y consistentes relacionadas con la dimensión medioambiental que serán útiles para todos los usuarios de información financiera en la comprensión de los riesgos materiales relacionados con el clima. El TCFD desarrolló cuatro recomendaciones relacionadas con divulgaciones sobre *Governance*, Estrategia, Gestión de Riesgo y Métricas y Metas

Naturaleza y Biodiversidad

Los cambios climáticos y las recientes catástrofes naturales relacionadas con el clima están llevando a la extinción de muchas especies. Esos riesgos se agravan por los actuales hábitos de consumo que suponen el deterioro de hábitats y ecosistemas. La biodiversidad mundial no está apenas sufriendo, la amenaza de especies impone un efecto de bola de nieve que agrava la sostenibilidad de nuestro planeta.Las conclusiones de la Plataforma Intergubernamental de Políticas Científicas sobre Servicios de Biodiversidad y Ecosistemas (IPBES), publicadas en mayo de 2019, consideran que cerca de 1 millón de especies de animales y plantas están en riesgo de extinción, algunas desparecerán en las próximas décadas. Sir Robert Watson, Presidente del IPBES, dice que "la salud de los ecosistemas, de los cuales nosotros y todas las demás especies dependemos, está deteriorándose más rápidamente que nunca." Destaca que "estamos desgastando la base de nuestra economía, medios de subsistencia, seguridad alimentaria, salud y calidad de vida en todo el mundo."

De acuerdo con el ODS 14 de la ONU, tenemos que redoblar esfuerzos no solo para conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, mares y recursos marinos para el desarrollo sostenible, sino también proteger, restaurar y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar bosques de forma sostenible y combatir la desertización.

2020 es el año de la Naturaleza, un incentivo para contemplar, pensar, comprender y entender nuestro Planeta Azul. Un conjunto amplio de razones entrelazadas está en el origen de una emergencia global sobre a biodiversidad y que exige un abordaje radicalmente nuevo para la gestión de la Naturaleza.

Todas las partes interesadas deben unirse en una estrategia coordinada para conservar y restaurar los ecosistemas naturales como componente vital de un equilibrio natural que simplemente no nos podemos dar el lujo de desestabilizar todavía más.

Las empresas no pueden ignorar su papel de *influencers* sociales, dada su posición privilegiada para conducir la opinión pública sobre cuestiones críticas, como el clima y el medio ambiente.

El reciente Informe Global de Riesgos del *World Economic Forum* indica que los cinco principales riesgos para la comunidad empresarial global están relacionados con los cambios climáticos y asuntos medioambientales y, por lo tanto, también esta debe impulsar las agendas y enfocar las estrategias de negocio en abordajes sostenibles. Las empresas están comenzando a comprender la necesidad de un abordaje a largo plazo en relación con la sostenibilidad y deben presionar para llevar a cabo un cambio en la agenda política, muchas veces impulsada por una visión miope basada em períodos electorales.

Plástico

El plástico representa un enorme problema medioambiental. El documento de la CE, titulado "Mudar la forma como usamos los plásticos", indica que Europa produce 58 millones de toneladas de plástico por año y, de media, cada europeo produce 31 kg de residuos de envases plásticos por año (2014).

Además, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente 2018 estima que el 50% del plástico que usamos es de uso único. En caso de que las tendencias actuales se mantengan, en 2050 podrá haber más plástico en el mar que peces. Así, el papel de cada individuo, comunidad, empresa y gobierno es crucial para responder al desafío surgido por el plástico de uso único y por las políticas comunes ineficientes de reciclaje. Consecuentemente, se observa una presión social creciente para reducir al mínimo la cantidad de plástico usado y mejorando simultáneamente el proceso de reciclaje y la forma como el plástico reciclado se utiliza.

Necesitamos repensar el uso de plásticos, aumentando su longevidad y garantizando que los sistemas de recogida de residuos, los procesos de reciclaje y la reutilización sean una prioridad y sean más fáciles.

El Compromiso Global de la *New Plastic Economy de la Fundación Ellen MacArthur* es un ejemplo sólido de un plan ambicioso que promueve la reducción del uso de plásticos e incentiva el uso de plástico reciclado siempre que sea posible. Una iniciativa semejante está siendo implementada ya en el contexto portugués, El Pacto Portugués para el Plástico fue presentado con el objetivo de reunir al mundo de los negocios y, por consiguiente, a la sociedad en general, para alcanzar un conjunto de objetivos comunes para 2025. El objetivo es triple, la eliminación de plásticos de uso único, un abordaje mejor y más eficiente para el reciclaje y la diseminación de informaciones para promover una economía circular del plástico.

Desigualdades Sociales y Desarrollo Inclusivo

A nivel social, las empresas están cada vez más atentas a las necesidades de sus trabajadores y comunidades, promoviendo el desarrollo de iniciativas que impactan tanto el ambiente interno como externo.

La desigualdad, en todas sus definiciones, ahora es entendida como una barrera para una sociedad sostenible.

La demanda colectiva por una sociedad más inclusiva, donde todos tengan las mismas oportunidades, no es solo una tendencia, es un requisito para la evolución social.

A medida que la tecnología avanza y arrastra un nuevo paradigma industrial – Industria 4.0 –se definen nuevos riesgos, con un fuerte impacto en el aumento de las desigualdades. Es fundamental que de inmediato se establezcan planes para mitigar este distanciamiento, principalmente para promover la recalificación y mejoría de competencias de las personas en riesgo. Las empresas no pueden permitir que los beneficios de los avances tecnológicos se vean ofuscados por los costes sociales y deben desarrollar un abordaje social a largo plazo para mitigar los efectos de este cambio de paradigma. De acuerdo con el documento de la ERT, *Strengthening Europe's P*lace in the World, la laguna de competencias es un área prioritaria, que deberá ser abordada por medio de más inversión en educación, formación y capacitación de la fuerza de trabajo actual y futura, llevando al crecimiento equitativo de la sociedad.

Las organizaciones necesitan promover un ambiente de igualdad de oportunidades y capacitación que promueva el desarrollo del individuo como parte determinante del desarrollo de la propia organización. El ODS 5 de la ONU: Igualdad de Género y el ODS 10: Desigualdades Reducidas pretender abordar las desigualdades que el

sexo femenino siente en el acceso a las oportunidades para cargos de liderazgo. Globalmente, las mujeres ocupan menos de un tercio de los cargos de gestión sénior. De la misma forma, la disparidad salarial entre los sexos continúa siendo una preocupación significativa y la UN Women: Remuneración Igual para trabajo igual o de valor igual confirma que, globalmente, una mujer recibe apenas 77 céntimos de dólar por cada dólar recibido por un hombre. Es imperativo un esfuerzo para erradicar la desigualdad social y promover el desarrollo inclusivo en todos los tejidos de la sociedad, en los hogares y en el lugar de trabajo, para "garantizar la participación plena y eficaz de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo en todos los niveles de toma de decisión en la vida política, económica y pública" (ODS 5.5 de la ONU).

Apoyo a la Comunidad

Los ODS de la ONU representan una agenda global para el desarrollo de nuestras sociedades. La cooperación para la erradicación de todo y cualquier tipo de pobreza y en todo y cualquier lugar (UN SGD 1) fortaleció la resiliencia en las situaciones de mayor vulnerabilidad.

Sin embargo, la erradicación de la pobreza continúa siendo una de las mayores dificultades a las que la humanidad enfrenta. En 2015, cerca de 736 millones de personas todavía vivían con menos de US$1,90 por día, el 10% de la población mundial vive en extrema pobreza y muchas de esas personas carecen de las necesidades más básicas, como alimentación, agua potable y saneamiento.

En la UE, la Estrategia Europa 2020 para el crecimiento y empleo tiene como objetivo sacar por lo menos a 20 millones de personas de la pobreza y exclusión social hasta 2020.

Esta acción pone el énfasis en un "crecimiento inteligente, sostenible e inclusivo, a fin de mejorar la competitividad y productividad de Europa y apoyar una economía social de mercado sostenible." El documento *Beyond Europe 2020 to Agenda 2030* se preocupa por "proporcionar una transición socialmente justa para una economía sostenible que no deje a nadie para atrás", con foco en los derechos sociales y en la pobreza.

.

Gobierno Societario

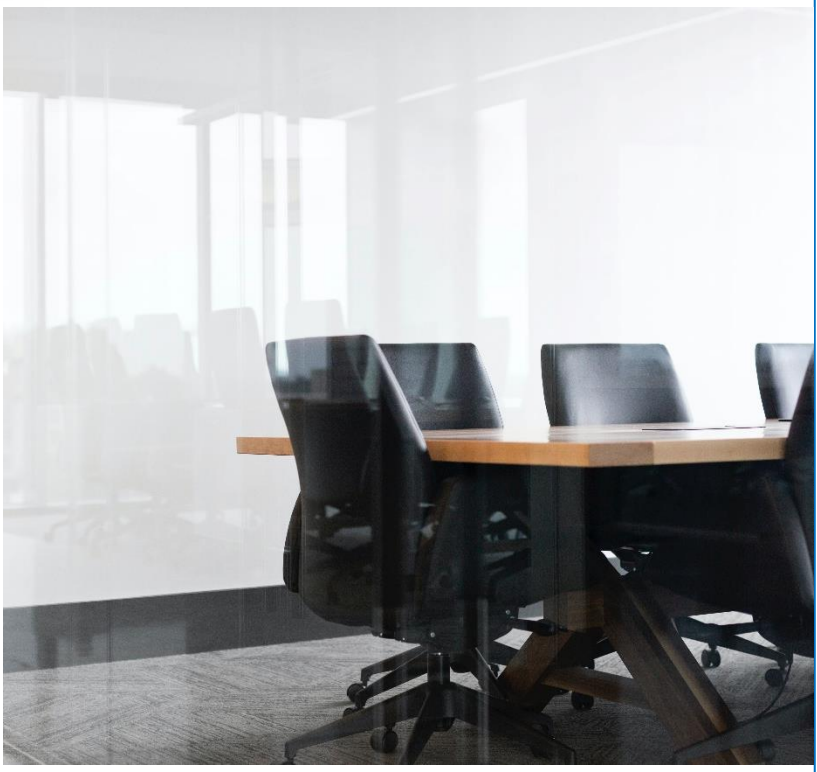
Gobierno societario forma parte de nuestra definición de confianza, que a su vez, está basada en la integridad y en el comportamiento ético. La relación con nuestros aliados y *stakeholders* no podrá ser duradera se no estuviese basado en la confianza, integridad y transparencia entre todos los involucrados. "... instituciones responsables y transparentes son el vehículo para la prestación de servicios de acuerdo con los derechos humanos y los principios del estado de derecho ..." (ONU y Estado de Derecho).

La economía mundial todavía se encuentra recuperándose de una fuerte crisis con efectos duraderos que se extienden por la sociedad. Los inversores y la sociedad en general exigen niveles más altos de responsabilidad por parte de las empresas y administración, dado que el gobierno societario se percibe claramente como un factor de riesgo crítico.

Un buen sistema de gobierno societario es esencial para la creación de valor sostenible a longo plazo y resulta de los valores corporativos promovidos en las organizaciones. "La abertura y responsabilidad de las instituciones, incluyendo los parlamentos, también se fortalece al garantizar el derecho de los pueblos a la libertad de información." (ONU y Estado de Derecho)

En un mundo en constante transformación, la agilidad y la flexibilidad de las organizaciones son fundamentales para el éxito.

El modelo de gobierno societario debe ser ajustado y la diversidad de los miembros del consejo de administración es fundamental en un ambiente socioeconómico dinámico. Existe ahora la expectativa de que los gestores séniores adquieran nuevas perspectivas por medio de formación y desarrollo y compartan ese



conocimiento con la organización. Además, las comisiones ejecutivas deben incluir talentos activos y más jóvenes para mantener un vínculo con el mundo de los negocios. La diversidad de generaciones, géneros, culturas, nacionalidades y experiencias a nivel del consejo de administración impacta directamente en la innovación y la evolución de los negocios.

El documento "*Single Market Act*" de la CE continúa siendo actual cuando recoge: "Es de extrema importancia que las empresas europeas demuestren la responsabilidad máxima no apenas para con sus colaboradores y accionistas, sino también para con la sociedad en general." El gobierno societario y la responsabilidad social corporativa son vitales para fortalecer la confianza de las personas, aumentar la competitividad y garantizar que las empresas contribuyan para las metas de crecimiento de manera sostenible.

5.2. *Performance* Económica

5.2.1. *Performance* consolidada

Breve actualización del portfolio

En 2019:

(i) Sonae comenzó adoptando la nueva norma contable IFRS16, con impacto también en los valores históricos,

(ii) Sonae Sierra pasó a ser consolidada línea a línea (desde el 4T18),

(iii) Sonae IM reescribió los valores de su cuenta de resultados para reflejar Saphety y WeDo como operaciones descontinuadas hasta a la venta efectiva, y

(iv) Sonae Sierra clasificó los activos de Sierra Prime como mantenidos para venta, dada la transacción que sucedió en febrero de 2020.

Desde un **punto de vista estatutario**, el **volumen de negocios** de Sonae alcanzó **€6.435 M** al final del año, aumentando un 9,2% en términos homólogos, beneficiándose mayoritariamente del rendimiento de Sonae MC y de la consolidación anual de ventas em términos estatutarios de Sonae Sierra. El **EBITDA subyacente** se vio también impactado sobre todo por una mejoría del rendimiento de Sonae MC (+€57 M) y por la consolidación de los valores estatutarios de Sonae Sierra (€53 M). Incluso sin la consolidación integral de Sonae Sierra en 2018 y en 2019, el volumen de negocios y el EBITDA subyacente habrían crecido significativamente comparado con 2018, el 7% y el 14%, respectivamente.

La evolución positiva del **EBITDA subyacente,** junto con un aumento de los resultados por el método de participación patrimonial, llevaron a un aumento del EBITDA del 7,5% en términos homólogos para €695 M en 2019. Los resultados por el método de equi patrimonial se vieron impulsados principalmente por la consolidación integral de Sonae Sierra desde el 4T18, pero también por la mejoría de rendimiento de ISRG, que tuvo un impacto positivo de €12 M en términos homólogos. Relativamente a los ítems no recurrentes, el año pasado este valor se vio impactado por las plusvalías resultantes de la transacción de Outsystems en Sonae IM, por la venta de activos en Sonae Sierra y por las operaciones de *sale & leaseback* en Sonae MC. Finalmente, el **resultado directo de Sonae** se situó en €215 M, prácticamente al mismo nivel de 2018, a pesar de las plusvalías extraordinarias registradas el año pasado.

Estructura corporativa de Sonae

	Participación	Método de consolidación
Sonae MC	100%	Consolidación integral
Sonae Sierra	70%	Consolidación integral
NOS	23%	Método de equiv. patrimonial
Worten	100%	Consolidación integral
ISRG	30%	Método de equiv. patrimonial
Sonae Fashion	100%	Consolidación integral
Sonae FS	100%	Consolidación integral
Sonae IM	90%	Consolidación integral

Resultados consolidados Sonae

Millones de euros	2018[1]	2019[1]	var.	4T18[1]	4T19[1]	var.
Volumen de negocios	**5.891**	**6.435**	**9,2%**	**1.688**	**1.800**	**6,7%**
EBITDA subyacente	**490**	**599**	**22,2%**	**164**	**196**	**19,5%**
margen	*8,3%*	*9,3%*	*1,0 p.p.*	*9,7%*	*10,9%*	*1,2 p.p.*
Res. método equiv. patrim. [2]	52	97	85,7%	10	18	83,4%
Ítems no recurrentes	104	0	-	71	-5	-
EBITDA	**646**	**695**	**7,5%**	**245**	**210**	**-14,4%**
margen	*11,0%*	*10,8%*	*-0,2 p.p.*	*14,5%*	*11,7%*	*-2,9 p.p.*
Provisiones y deterioros	-22	-19	11,3%	-16	-8	48,6%
D&A	-198	-209	-5,6%	-52	-54	-3,9%
D&A - derechos de uso	-93	-122	-31,5%	-24	-31	-29,3%
EBIT	**334**	**345**	**3,2%**	**153**	**117**	**-23,8%**
Res. fin. net. - pasivo de asignación	-63	-72	-14,7%	-16	-18	-12,8%
Res. fin. net. – financiaciones	-35	-38	-8,0%	-13	-7	47,9%
EBT	**236**	**235**	**-0,5%**	**125**	**92**	**-26,1%**
Impuestos	-19	-20	-5,4%	-17	-10	39,1%
Resultado directo	**217**	**215**	**-1,0%**	**108**	**82**	**-24,0%**
Resultado indirecto	**22**	**19**	**-15,2%**	**20**	**21**	**-2,4%**
Resultado neto total	**240**	**234**	**-2,3%**	**128**	**103**	**-19,8%**
Intereses sin control	-32	-69	-	-26	-26	1,5%
Res. net. atribuible a accionistas	**207**	**165**	**-20,2%**	**102**	**77**	**-24,4%**

(1) Valores reexpresados debido: a) norma contable IFRS 16; y b) operaciones descontinuadas, concretamente Berg y Temasa, de Sonae Fashion y venta de Saphety y WeDo por Sonae IM.
(2) Resultados por el método de equivalencia patrimonial: incluye resultados directos por el método de equivalencia patrimonial de las cuentas estatutarias de Sonae Sierra, resultados relacionados con inversiones consolidadas por el método de equivalencia patrimonial (principalmente NOS/Zopt y ISRG) y resultados de operaciones descontinuadas.

En lo que respecta a la **estructura de capitales de Sonae, la deuda neta total** se redujo el 12,7% en términos homólogos para **€1.150 M**, debido a la fuerte generación de *cash-flow* operacional, a la venta de activos y a dividendos recibidos. Además, la deuda consolidada de Sonae se beneficiará de un ajuste relativo a la transacción de Sierra Prime en el 1T20 - un impacto total de €188 M (neto de los dividendos pagados a Grosvenor).

El ***gearing*** contable del grupo se situó en 0,5x, ligeramente por debajo del año pasado. El *gearing* en valor de mercado aumentó en términos homólogos para 0,9x, debido sobre todo al aumento de la deuda media neta durante 2019.

Relativamente a las **condiciones de financiación,** Sonae fue, una vez más, capaz de mantener un coste de deuda bajo, que se situó en el 1,2% durante 2019, y un perfil de vencimiento medio superior a 4 años. Excluyendo Sonae Sierra, el coste de la deuda fue el 1,0% y Sonae mantuvo su práctica de estar integralmente financiada para los 18 meses siguientes.

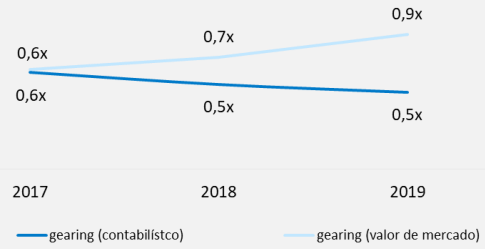
Además de eso, todos los negocios del portfolio mantuvieron un balance sólido y conservador. Tanto Sonae MC como NOS fueron capaces de registrar ratios de deuda financiera neta/EBITDA (subyacente) confortables. Sonae MC que fue capaz de cerrar el año con la ratio de deuda neta/EBITDA subyacente igual a 1,7x (pre IFRS16). El *loan-to-value* de Sonae Sierra se situó en el 26%, reduciéndose en 100 puntos base frente al año pasado. A nivel de la *holding*, el *loan-to-value* se situó en el 13%, impactado por la adquisición de la participación del 20% de Sonae Sierra.

EL capex total disminuyó de €702 M en 2018 para €399 M en 2019, explicado principalmente por el impacto de la adquisición del 20% de Sonae Sierra en el 3T18.

Capital invertido neto Sonae Millones de euros	2018(1)	2019	var.
Capital invertido neto	5.575	5.448	-2,3%
Patrimonio Neto + Intereses s/ control	3.195	3.107	-2,8%
Deuda neta	1.317	1.150	-12,7%
Pasivo de asignación	1.064	1.191	11,9%

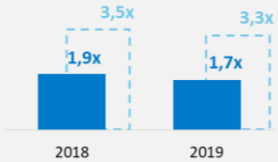
(1) Valores reexpresados de acuerdo con la norma contable IFRS 16

Evolución *gearing*

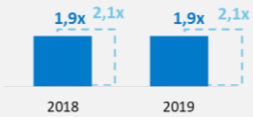


Ratios

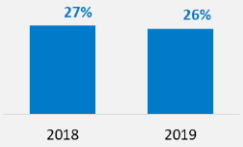
Sonae MC[30]
Deuda neta/ EBITDA sub.
(pre y post IFRS16)



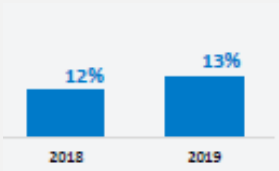
NOS
Deuda Financiera Neta / EBITDA
(pre y post IFRS16)



Sonae Sierra
Loan-to-value (neto)



Holding
Loan-to-value



Sonae Capex Millones de euros	2018	2019	var.
Capex	**702**	**399**	**-43,2%**
Sonae MC	242	279	15,7%
Sonae Sierra	81	17	-
Worten	37	43	15,2%
Sonae FS	1	0	-30,1%
Sonae Fashion	27	18	-33,9%
Sonae IM	40	35	-13,4%
Adquisición 20% S. Sierra	256	-	-

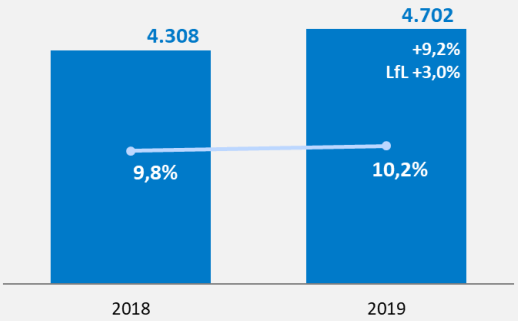
[30] Cociente pre IFRS16 es Deuda Financiera Neta / EBITDA subyacente y cociente post IFRS16 es Deuda Neta Total / EBITDA subyacente

5.2.2. Resultados por negocio

Sonae MC

Sonae MC[31] terminó el año con un volumen de negocios de €4,7 mil millones, un crecimiento de más del 9% en términos homólogos. Este sólido rendimiento de las ventas permitió, una vez más, el refuerzo de la posición de liderazgo de la empresa, con un aumento de la cuota de mercado basado no solo en un crecimiento LfL de ventas del 3,0%, impulsado por LfL positivo en todos los segmentos, formatos y categorías clave, sino también por la ejecución del plan de expansión (concretamente con la apertura de 13 tiendas de proximidad Continente Bom Dia) y por la adquisición estratégica de Arenal (en la región noroeste de España). En el 4T19 Sonae MC alcanzó resultados particularmente fuertes con el volumen de negocios de €1,3 mil millones, +8,1% en términos homólogos y +2,2% de LfL, a pesar del difícil comparable del 4T18 (4,0% LfL) y de la baja inflación de productos alimentarios (0,3%). Este rendimiento positivo de las ventas junto con una gestión eficaz de *mix* de margen y una mentalidad de control de costes, le permitió a Sonae MC mantener su **rentabilidad de referencia en el sector**. En 2019, el margen EBITDA subyacente se situó en el 10,2%, +0,4 p.p. comparado con el año pasado. Excluyendo el impacto puntual positivo relacionado con la revisión de contratos de arrendamiento de servicios de transporte, de acuerdo con la nueva norma contable (IFRS16), como ya fue mencionado en los informes anteriores, el margen habría permanecido estable, en consonancia con el año pasado.

Volumen de negocios y margen EBITDA subyacente (€M)



Finalmente, en términos de generación de ***Free Cash Flow***, Sonae MC registró un aumento de €52 M frente al año pasado para €91 M llevando a la deuda financiera neta a disminuir €16 M para €591 M. La empresa continuó fortaleciendo su balance financiero con la duda financiera neta en relación con el EBITDA subyacente situándose en 1,7x en 2019 vs. 1,9x el año pasado (en una base pre IFRS16).

Sonae Sierra

2019 fue un año de éxito para Sonae Sierra en términos de ejecución de sus **principales pilares estratégicos**, de los cuales nos gustaría destacar los siguientes:

i) conclusión con éxito de varias transacciones de acuerdo con su estrategia de reciclaje de capital, totalizando €0,8 mil millones de OMV en 10 activos,

ii) fusión del negocio de Brasil, creando el mayor operador de centros comerciales en el país,

iii) apertura del primer centro comercial en Colombia (Cúcuta),

iv) lanzamiento de la primera SOCIMI en Portugal con más de €100 M de *cash* para invertir (junto con ORES Spain, Sonae Sierra está gestionando un portfolio SOCIMI Ibérica de €500 M),

iv) conclusión de dos adquisiciones *bolt-on,* en el área de servicios*;*

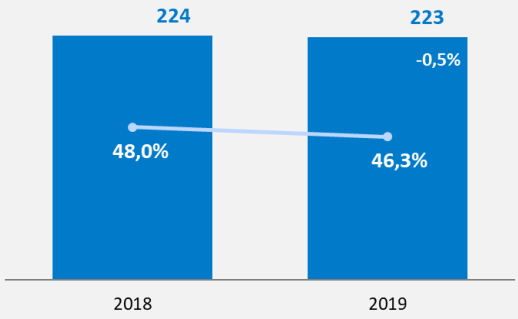
v) refinanciación de más de mil millones de la deuda aumentado el vencimiento de la deuda en más del 30%,

vi) sólido rendimiento del portfolio europeo con las ventas y rentas creciendo un 3,7% y un 4,2%, respectivamente, en una base comparable.

[31] Para información adicional ver documento publicado con Resultados de 2019 de Sonae MC em www.sonae.pt

Desde un punto de vista contable, el **resultado directo** aumentó un 2,2% para €68 M. Esto es particularmente notable dado que el nivel significativo de ventas de los activos fue más que compensado por el sólido crecimiento orgánico, por la contribución de la restante participación en ParkLake (que registró un crecimiento de ventas LfL del 15,2%) y por la apertura de Cúcuta en Colombia. Este impacto de la venta de activos fue visible tanto a nivel de ingresos como del EBIT con una disminución del 4% en términos homólogos para €103 M. En términos de **NAV,** de acuerdo con la metodología INREV, Sonae Sierra alcanzó €1,4 mil millones al final de 2019, lo que representa una disminución del 4,9% comparado con 2018, debido, sobre todo, al pago de €115 M de dividendos durante el año (relacionado con el Resultado Directo de 2018 y ajuste proveniente de la venta de activos).

Volumen de negocios y margen EBIT (€M)

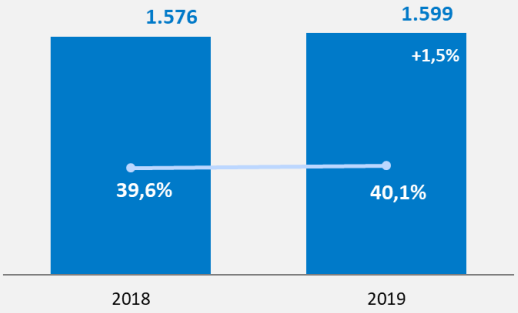


En 2020, Sonae Sierra anunció la creación de Sierra Prime con APG, Allianz y Elo, una *joint venture* estratégica de €1,8 mil millones compuesta por 6 centros comerciales *prime* en Iberia. Con esta transacción, APG y Sonae Sierra tuvieron un ajuste de €525 M, manteniendo una exposición considerable a esos activos y Sonae Sierra mantendrá la gestión de estos activos en esta alianza a largo plazo.

NOS

En 2019, el total de **ingresos operativos** de NOS[32] alcanzó €1,6 mil millones, aumentando un 1,5% en términos homólogos, beneficiándose de una evolución positiva tanto de *telco* como de cinema & audiovisuais, que aumentaron ventas en un 1,1% y un 6,5% en términos homólogos, respectivamente. El **EBITDA** ascendió a €641 M en 2019, mejorando un 2,7% en términos homólogos y correspondiéndose a un margen del 40,1%. Este crecimiento por encima del ritmo de las ventas refleja las mejorías de eficiencia operacional.

Volumen de negocios y margen EBITDA (€M)



El **Capex** incluyendo derechos de uso totalizó €444 M en 2019, +4,8% por encima del año pasado (excluyendo contratos de leasing, habría permanecido estable en términos homólogos). El ***Free Cash Flow* antes de dividendos** mejoró de €0,3 M en el 4T18 para €2,4 M en el 4T19, llevando a un total de €147 M en 2019. La deuda neta total, de acuerdo con el IFRS16, ascendió a €1,347 M y la ratio Deuda Financiera Neta /EBITDA después de pagos de *leasings* se fijó en 1,9x.

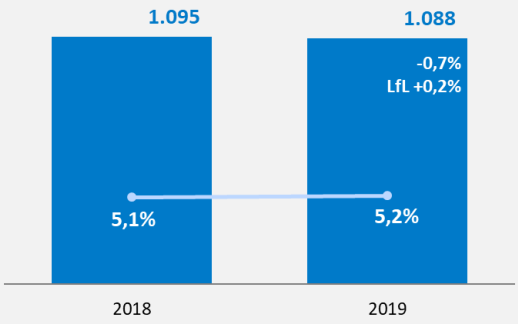
Finalmente, NOS, propuso el pago de un **dividendo** por acción de 27,8 céntimos de euro, el 100% del Resultado Consolidado Neto, consistente con las limitaciones actuales en torno a la visibilidad de las potenciales implicaciones operativas y financieras de los términos de la próxima subasta de espectro 5G.

[32] NOS publicó sus resultados de 2019 el 21 de febrero, disponible en su sitio web (www.nos.pt)

Worten

Worten recuperó su rendimiento de **ventas** en el 4T19 y alcanzó un volumen de negocios total de €344 M, +0,3% en términos homólogos y el 2,5% de LfL. Este rendimiento se vio principalmente impulsado por la evolución positiva de las ventas en Portugal y en las Islas Canarias, que se situaron por encima del año pasado en los períodos del *Black Friday* y de Navidad, y compensaron la desaceleración de ventas en España Continental, debido al cierre de 11 tiendas con perjuicios (dos de los cuales fue en noviembre). Este rendimiento en el 4T19 permitió a Worten terminar el año con un volumen de negocios de €1,1 mil millones, con un LfL positivo del 0,2%. Además de eso, Worten fue capaz de reforzar sus ventas *online* en más del 30%, apoyando de forma sólida el progreso de su estrategia de transformación digital, teniendo el *marketplace* una contribución esencial.

Volumen de negocios y margen EBITDA subyacente (€M)



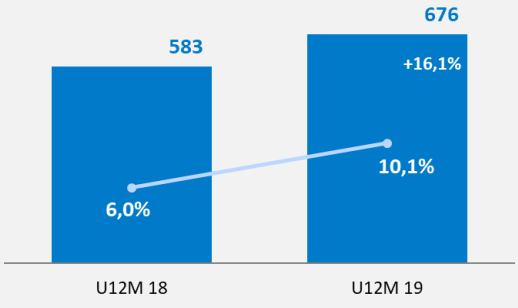
En términos de rentabilidad, el **EBITDA subyacente** en el 4T19 alcanzó €28 M y un margen del 8,2%. Este fuerte rendimiento en el 4T19, llevó a un EBITDA subyacente al final del año de 2019 de €57 M y un margen del 5,2%. Ya durante el 1T20, se cerraron tres tiendas más con perjuicios en España Continental.

Además, en diciembre, Worten adquirió el 100% del capital social de **iServices**, una empresa líder en reparación de *smartphones* en Portugal, tras la aprobación de la autoridad de la competencia. Esta adquisición refuerza las capacidades de Worten en su oferta de servicios y contribuye a mejorar la experiencia del cliente y la propuesta de valor omnicanal.

ISRG

ISRG[33] continuó registrando tasas de crecimiento de dos dígitos. Durante los últimos 12 meses, el **volumen de negocios** creció más de €90 M (+16,1% en términos homólogos) comparado con el mismo período de 2018, alcanzando €676 M. Esta evolución se benefició especialmente de las contribuciones de JD y Sprinter. El **EBITDA** creció en los últimos 12 meses, €33 M en términos homólogos para €68 M, correspondiendo a un aumento del margen de 4,1 p.p.

Volumen de negocios y margen EBITDA (€M)



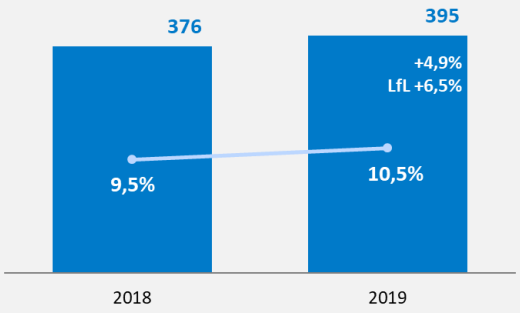
El rendimiento de **SportZone** tuvo impacto en ventas y EBITDA ya que se vio afectado por la remodelación de 50 tiendas para el nuevo formato durante 2019. Aun así, las tiendas remodeladas presentaron resultados bastante prometedores. En resumen, el **resultado del método de equivalencia patrimonial** incluido en las cuentas de Sonae se fijó en €7 M, €12 M por encima de 2018.

[33] Nota: Debido a las fechas de reporte de JD Sports (principal accionista de JV), los valores de ISRG se refieren a los últimos 12M, terminando el 3 de noviembre.

Sonae Fashion

Sonae Fashion terminó el año con otro trimestre **positivo en términos de crecimiento de ventas y rentabilidad**. Todas las marcas presentaron evoluciones positivas de LfL, situándose por encima de las referencias de mercado. El volumen de negocios en el 4T19 alcanzó €114 M, creciendo un 7,3% en términos homólogos, con un LfL de +4,6%, apoyado por sólidas mejorías en las propuestas de valor y en los modelos operacionales. Este rendimiento fue particularmente positivo considerando el fuerte nivel de evolución del LfL registrado en el 4T18 (+7,2%). En total, las ventas en 2019 alcanzaron €395 M, un aumento en términos homólogos del 4,9%. Vale la pena destacar el rendimiento de la operación *online* que continúa mostrando fuertes tasas de crecimiento en todas las marcas, habiendo aumentado el 32% en términos homólogos.

Volumen de negocios y margen EBITDA subyacente
(€M)

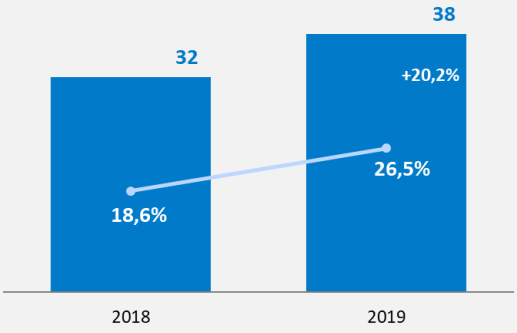


El **EBITDA subyacente** también siguió una tendencia positiva tanto en el 4T como en el año, mejorando €2,4 M y €5,8 M en términos homólogos, respectivamente, alcanzando €41,4 M en 2019 con un margen del 10,5%, +1,0 p.p. frente a 2018. Este rendimiento operacional muestra claramente que Sonae Fashion va por el buen camino y continúa evolucionando hacia una empresa *fashion-ready* al tiempo que se hará más rentable.

Sonae FS

Sonae FS terminó **otro año más reforzando su posición** como unidad de negocio de rápido crecimiento en nuestro portfolio, presentando un fuerte rendimiento en términos financieros y operacionales.

Volumen de negocios y margen EBITDA subyacente
(€M)



En términos financieros, el volumen de negocios de Sonae FS aumento el 20% en términos homólogos para €38 M en 2019 y el **EBITDA subyacente** alcanzó el umbral de los €10 M, correspondiéndose a un margen del 26,5%.

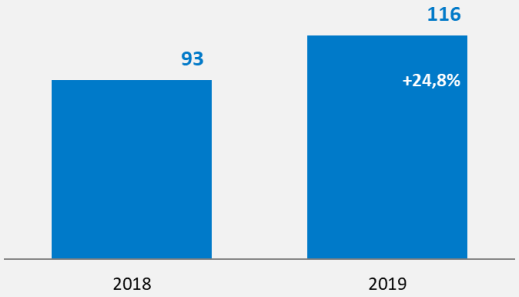
En lo que respecta a la operación de la tarjeta **Universo**, durante 2019, tuvo una media de 9 mil nuevos abonados por mes, lo que permitió terminar el año con 858 mil subscritores, +111 mil comparado con el año pasado, reforzando claramente la posición de la Universo en el top 3 del mercado portugués de emisión de tarjetas de crédito. En términos de cuota de mercado, la tarjeta Universo creció 0,9 p.p. durante 2019, alcanzando un 12,8% al final de diciembre. Además, la Universo continuó fortaleciendo su propuesta de valor digital concretamente a través del lanzamiento de la nueva aplicación de productos y servicios.

Sonae IM

Durante 2019, en consonancia con su **estrategia de gestión activa de portfolio,** Sonae IM tuvo cambios relevantes en su cartera, entrando en el capital social de 7 empresas, tres de las cuales en fase embrionaria ("*seed*"), y concluyendo la venta de WeDo y Saphety.

En términos de inversión y más allá del refuerzo en la participación en algunas de las empresas de su cartera, hay que destacar la inversión en dos empresas tecnológicas de comercio minorista - CB4 y Daisy Intelligence – en una empresa de ciberseguridad – Sixgill – y en una empresa tecnológica vinculada a *telco* – Cellwize. Al final de 2019, el capital invertido en la cartera activa era de €130 M, el 7,1% por encima del año pasado.

Volumen de negocios (€M)



En lo que respecta al rendimiento operacional, y excluyendo las empresas alineadas durante el año, el volumen de negocios ascendió a €116 M en 2019, el 24,8% por encima del año pasado, reflejándose la integración de Nextel y de Excellium. El EBITDA subyacente se situó en €4,9 M negativos en 2019, impactado sobre todo por la consolidación de las empresas recientemente adquiridas.

5.2.3. Balance consolidado

Estado de la situación financiera			
Millones de euros	2018	2019	var.
TOTAL ACTIVO	**8.955**	**9.044**	**1,0%**
Activos no corrientes	**7.187**	**6.249**	**-13,1%**
Activos fijo neto	2.022	2.090	3,4%
Derechos de Uso neto	969	1.060	9,4%
Goodwill	779	679	-12,9%
Propiedades de inversión	999	348	-65,2%
Otras inversiones	2.027	1.687	-16,8%
Activos por impuestos diferidos	311	331	6,4%
Otros	80	54	-32,8%
Activos corrientes	**1.768**	**2.795**	**58,1%**
Existencias	671	664	-1,1%
Clientes	142	115	-18,9%
Liquidez	698	610	-12,5%
Otros	257	1.406	-
Patrimonio Neto	**3.195**	**3.107**	**-2,8%**
Atribuible a los accionistas	2.069	2.132	3,0%
Intereses sin control	1.126	975	-13,4%
TOTAL PASIVO	**5.760**	**5.938**	**3,1%**
Pasivo no corriente	**3.226**	**3.286**	**1,9%**
Préstamos bancarios	1.072	1.030	-3,9%
Pasivo de arrendamiento	991	1.088	9,9%
Otros préstamos	516	562	8,9%
Pasivos por impuestos diferidos	502	472	-6,0%
Provisiones	41	43	3,1%
Otros	104	90	-13,2%
Pasivo corriente	**2.535**	**2.652**	**4,6%**
Préstamos bancarios	287	191	-33,3%
Pasivo de arrendamiento	73	103	40,2%
Otros préstamos	214	5	-97,7%
Proveedores	1.287	1.338	4,0%
Otros	674	1.015	50,7%
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	**8.955**	**9.044**	**1,0%**

Notas Metodológicas: Los estados financieros consolidados contenidos en este informe fueron preparados de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS), tal como han sido adoptadas por la Unión Europea. La información financiera relativa a los resultados trimestrales y semestrales no ha sido objeto de procedimientos de auditoría.

Nota: Sonae implementó los siguientes cambios en su estructura de reporte:

(i) Adopción de la norma contable IFRS 16 en 2019 y 2018 reexpresado por razones de comparación;
(ii) Una nueva estructura de negocio, que actualmente incluye un nuevo perímetro para Sonae MC (comprendiendo el segmento histórico de Sonae MC, Maxmat y los activos operacionales de Sonae RP). El antiguo segmento de Sonae Sports & Fashion fue dividido en Sonae Fashion y ISRG, dada la diferente naturaleza e independencia de los equipos de gestión de ambos negocios;
(iii) Con la adquisición del 20% más en Sonae Sierra, el Balance estatutario de Sonae Sierra pasó a ser consolidado íntegramente en el 3T18 y la cuenta de resultados a partir del 4T18;
(iv) Operaciones descontinuadas, concretamente Berg, en Sonae Fashion en 2018 y Saphety y WeDo consecuencia de la venta de Sonae IM en el 1T19 y 3T19, respectivamente; y Temasa en Sonae Fashion después de la venta en 2020 (Saphety, WeDo y Temasa fueron también desconsolidadas en 2018 por razones de comparación);
(v) Tras la creación de Sierra Prime por Sonae Sierra, anunciado ya en 2020, el CascaiShopping y Plaza Mayor se contabilizaron como activos para venta en las cuentas estatutarias de Sonae Sierra al final del año de 2019, y, por lo tanto, fueron desconsolidados del balance financiero (línea a línea).

5.2.4. Resultado Neto Individual

Desde una perspectiva simplificada, las operaciones de Sonae SGPS, SA están asociadas a la gestión de las participaciones en sus subsidiarias. En 2019, el resultado neto individual de Sonae SGPS, SA fue de 188.483.085,50 euros, habiendo disminuido cerca del 41% frente al año anterior (321.827.490,32 euros). Esta disminución se debió esencialmente a un menor valor de dividendos recibidos y a la reducción de la reversión por pérdida de valor.

En el resultado del ejercicio, ya se encuentra reflejada la cantidad de 410.000,00 euros, destinada a la remuneración variable de los administradores ejecutivos, en la modalidad de distribución de lucros del ejercicio, en los términos del n.º 2 del art.º 31.º de los Estatutos y bajo propuesta de la Comisión de Sueldos, a quien le compete la concretización de la política de remuneración aprobada en la Asamblea General de Accionistas, de 3 de mayo de 2019.

5.2.5. Propuesta de aplicación de los resultados del ejercicio

En los términos legales y estatutarios, el Consejo de Administración propone a la Asamblea General que los resultados del ejercicio, en la cantidad de 188.483.085,50 euros, sean aplicados de la siguiente forma:

Reserva Legal: 9.424.154,28 euros;
Dividendos: 92.600.000,00 euros;
Reservas Libres: 86.458.931,22 euros

El Consejo de Administración propone además que el dividendo bruto a distribuir sea de 0,0463 euros por acción, excluyéndose del dividendo global de 92.600.000,00 euros la cantidad del dividendo que cabría a las acciones que, a la fecha de la distribución del dividendo, sean poseídas por la propia sociedad o por sociedades suyas dependientes, que deberá ser afecto a Reservas Libres.

El dividendo ahora propuesto equivale a un *dividend yield* del 5,1% frente al precio de cierre el 31 de diciembre de 2019 y a un *payout ratio* del 43% del resultado directo consolidado atribuible a los accionistas de Sonae.

5.2.6. Eventos posteriores

17 de enero y 5, 13, 14 y 19 de febrero y 13 de marzo

Sonae informa sobre participación cualificada

29 de febrero

Sonae anuncia que su subsidiaria Sonae Sierra SGPS, SA creó Sierra Prime

Covid-19

El Consejo de Administración está siguiendo de cerca y con gran preocupación todos los acontecimientos relacionados con la pandemia del Covid-19 y está acompañando cuidadosamente la posición de las autoridades internacionales relevantes, concretamente la Organización Mundial de la Salud y el Centro Europeo de Prevención y Control de Enfermedades, así como la Dirección General de la Salud Portuguesa.

En este contexto, y dados los impactos ya sentidos en el grupo y el nivel de riesgo existente, fue desarrollado un modelo de gobierno específico para la gestión de esta crisis, liderado por la Comisión Ejecutiva de Sonae en armonía con los CEO de cada negocio. Dependiendo del nivel de riesgo identificado en cada momento, Sonae ha desarrollado planes de prevención/contingencia basados en acciones concretas y concertadas, abarcando toda la organización, desde las áreas operacionales a las estructuras centrales, en todos los negocios del grupo.

En esta fase, no es posible cuantificar la magnitud de los impactos si el nivel de riesgo empeora, sin embargo, estamos a implementar todas as medidas que consideramos adecuadas para minimizar los impactos negativos potenciales de esta situación, en consonancia con las recomendaciones de las autoridades competentes y en el mejor interés de todos nuestros *stakeholders*.

5.2.7. Glosario

Capex	Inversión bruta en activos fijos tangibles, intangibles e inversiones en adquisiciones. En caso de NOS incluye derechos de uso.
Capital invertido neto	Deuda neta + patrimonio neto
Derechos de uso	Responsabilidades con arrendamientos al inicio del contrato ajustado por los costes iniciales directos, pagos de rentas avanzadas y posibles descuentos.
Deuda financiera neta	Deuda total neta, excluyendo suplementos.
Deuda neta	Obligaciones + préstamos bancarios + otros préstamos + arrendamientos financieros + suplementos – caja - depósitos bancarios - inversiones corrientes - otras aplicaciones a largo plazo.
EBIT (directo)	EBT directo - resultado financiero.
EBITDA	EBITDA subyacente + resultados por el método de equivalencia patrimonial + ítems no recurrentes.
EBITDA subyacente	EBITDA recurrente de los negocios que consolidan por el método de consolidación integral.
EBT (directo)	Resultado directo antes de impuestos.
EoP	End of Period: final do período em análisis.
Gearing (contable)	Media de los cuatro últimos trimestres considerando, para cada trimestre, la deuda neta (EoP) / capital propio (EoP).
Gearing (valor de mercado)	Media de los cuatro últimos trimestres considerando, para cada trimestre, la deuda neta (EoP) / capitalización bursátil considerando la cotización de cierre de Sonae en el último día de cada trimestre.
LFL: ventas en el universo comparable de tiendas	Ventas realizadas en tiendas que funcionaron en las mismas condiciones, en los dos períodos. Excluye tiendas abiertas, cerradas o sujetas a obras de remodelación considerables en uno de los períodos.
Loan-to-value (LTV) - holding	Deuda neta de la holding (media) / (NAV de la cartera de inversión (media) + Deuda neta de la holding (media)
Loan-to-value (LTV) - Sierra	Deuda neta / (propiedades de inversión + propiedades en desarrollo), en una base proporcional.
Margen EBITDA	EBITDA / volumen de negocios.
Margen EBITDA subyacente	EBITDA subyacente/ volumen de negocios.
NAV (Valor de activo neto) INREV Sonae Sierra	Valor de mercado atribuible a Sonae Sierra - deuda neta - intereses sin control + impuestos diferidos pasivos.
OMV (Valor de mercado)	Justo valor de los activos inmobiliarios en funcionamiento (% de tenencia), evaluado por entidades independientes internacionales y valor contable de las propiedades en desarrollo (% de tenencia)
Otros préstamos	Incluye obligaciones, arrendamiento financiero y derivados.
Pasivo de arrendamiento	Valor neto presente de pagos para uso de activos.
Prop. de inversión	Valor de los centros comerciales en operación poseídos y co poseídos por Sonae Sierra.
Resultado directo	Resultado del período antes de intereses sin control, excluyendo contribuciones para los resultados indirectos.
Resultado indirecto	Incluye resultados de Sonae Sierra, netos de impuestos, relativos a i) evaluación de propiedades de inversión; (ii) ganancias (pérdidas) registradas con la alienación de inversiones financieras, joint-ventures o asociadas; (iii) pérdidas por deterioro relativas a activos no corrientes (incluyendo goodwill) y (iv) provisiones para activos de riesgo. Además y en lo que se refiere a la cartera de Sonae, incorpora: (i) deterioros en activos inmobiliarios de comercio minorista, (ii) reducciones en goodwill, (iii) provisiones (netas de impuestos) para posibles pasivos futuros, y deterioros relacionados con inversiones financieras non-core, negocios, activos que fueron descontinuados (o en proceso de ser descontinuados/reposicionados); (iv) resultados de evaluaciones con base en la metodología mark-to-market de otras inversiones corrientes que serán vendidos o cambiados en un futuro próximo; y (v) otros temas no relevantes.
ROIC	Retorno de los capitales invertidos
Sale & leaseback	Venta de activos operacionales seguido de alquiler de estos
Ventas Online	Ventas e-commerce totales, incluyendo marketplaces

5.3. Rendimiento Medioambiental y Social

En este capítulo ilustramos cómo la sostenibilidad es parte integrante de nuestra cultura, no solo en lo que se refiere al modo como gestionamos nuestra cartera, sino también en la forma cómo creamos valor compartidos para nuestras personas y comunidades, traspasando fronteras. En ese sentido intentamos poner nuestro granito de arena para la resolución de los desafíos medioambientales y sociales más acuciantes de nuestros días.

Los ejes de actuación identificados en el análisis de materialidad de 2018 (conforme aparecen descritos en el capítulo 4.1.3), orientaran, durante el último año, las actividades de las empresas del Grupo, en la construcción de un futuro más sostenible[34]:

CO_2 y cambios climáticos

Naturaleza Biodiversidad

Plástico

Desigualdades y Desarrollo Inclusivo

Apoyo a la Comunidad

Consideramos que la inversión responsable y la cadena de suministro sostenible son temas transversales a todos los ejes, por el impacto que tiene en su gestión, estando directamente relacionados con la forma cómo invertimos y cómo, junto a nuestros proveedores, diseñamos y desarrollamos procesos, productos y servicios siguiendo los principios de eficiencia y circularidad.

La definición progresiva de políticas, principios de actuación, objetivos y metas a alcanzar por las empresas Sonae en cada uno de estos ejes de actuación son conducidos por el Grupo Consultivo de Sostenibilidad y respetivos Grupos de Trabajo, conociendo niveles de desarrollo distintos en 2019, como procuraremos demostrar en este capítulo. Los ejes CO_2 & Cambios Climáticos y Plásticos registraron un progreso en cuanto a la definición de políticas y targets más significativos, siendo que en los restantes profundizaremos la formalización de nuestro abordaje y ambición, a pesar del fuerte impulso de acción que se ha registrado ya este año.

5.3.1. CO_2 & Cambios Climáticos

El combate a los cambios climáticos es un tema central en la agenda del desarrollo sostenible de Sonae. Una problemática que nos desafía, pone a prueba nuestras competencias y exige de todas nuestras personas y equipos una actitud valiente e innovadora. Responder al compromiso que asumimos con la firma del *Paris Pledge for Action*, de limitar el aumento medio de la temperatura en 1,5°C, exigirá que repensemos e innovemos la forma como concebimos y gestionamos nuestros negocios.

[34] Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS)

En el último año, reforzamos públicamente nuestra forma de entender esta temática al apoyar el *position paper* "Strengthening Europe's place in the world" del European Round Table of Industrialists (ERT). Un documento conde, de forma más específica, se defiende la necesidad de la elaboración de políticas que promuevan una transición efectiva para una economía de bajo carbono y el cumplimiento del Acuerdo de París.

En 2019, Sonae y sus empresas avanzaron con la definición de los *targets* de reducción de sus emisiones de gases con efecto invernadero (GEI)[35], de ámbito 1 y 2, de acuerdo con la metodología de la *Science Based Target Initiative* – una plataforma que apoya a las empresas a establecer y validar metas de reducción de emisiones, de acuerdo con el objetivo global de mantener el calentamiento en 1,5°C. Se desarrollaron también los *roadmaps* de soporte para la consecución de los objetivos de reducción. Fruto de ese ejercicio, de forma consolidada, el Grupo se comprometió a reducir en un 54% sus emisiones de ámbito 1 y 2 en 2030, freten al registrado en 2018. En 2020 serán definidos los *targets* para el ámbito 3 y revisados los *roadmaps*.

Con una orientación semejante, en 2019, NOS definió objetivos a medio plazo para la reducción de los impactos medioambientales más relevantes de su actividad – el consumo de energía y la emisión de GEI. Con base en escenarios de evolución del negocio, fue posible proyectar consumos y emisiones, y definir acciones con metas concretas, con vista a reducir en un 75% la huella de carbono de la operación propia (emisiones de ámbito 1 y 2), hasta 2030, en relación a 2015. En armonía con esta nueva ambición, NOS se asoció al movimiento global Business Ambition for 1,5ºC, que señala el compromiso público de la empresa en alienar sus emisiones con las trayectorias de descarbonización, necesarias para limitar el calentamiento global a 1,5ºC. El nuevo objetivo de reducción de emisiones también probado con los criterios de la *Science Based Target Initiative*.

Destacamos a continuación el modo cómo trabajamos cada uno de los ejes de nuestra acción climática.

Materializamos nuestra visión a través de la Carta de Principios de las Empresas Sonae para el CO_2 & Cambios Climáticos, un documento donde se definieron los ejes prioritarios de nuestra acción.

1. Evaluación de la exposición de los negocios a los Riesgos Climáticos y definición de las medidas de mitigación y aumento de su resiliencia;
2. Promoción de la eficiencia y flexibilidad de los consumos energéticos de nuestras actividades;
3. Descarbonización de la matriz energética, a través de la eletrificación de los consumos, de la producción y de la adquisición de electricidad efectivamente producida a partir de fuentes renovables e implementación de acciones de compensación carbónica;
4. Desarrollo de productos y servicios de bajo carbono, estimulando una elección informada por parte de los consumidores;
5. Fomento de acciones de educación y sensibilización para los cambios climáticos dirigidas a colaboradores, clientes, aliados;
6. Intensificación de las alianzas con universidades e instituciones de investigación, para estimular la creación de soluciones innovadoras que permitan avanzar en la descarbonización de nuestras actividades;
7. Seguimiento y comunicavión del rendimiento climático del Grupo.

Cabe destacar la evaluación recibida por Sonae en el CDP (A^-). A nivel global, posiciona a Sonae en el grupo de empresas que lideran el combate a los cambios climáticos y que adoptan las mejores prácticas conocidas. La media del sector, tanto a nivel global como europeo, fue C. Un sector donde apenas el 30% se sitúa en el nivel de rendimiento de Sonae.

[35] Ámbito 1: Emisiones directas de GEI provenientes de fuentes que pertenecen o son controladas por la organización. Ámbito 2: Emisiones indirectas de GEI provenientes de la energía eléctrica adquirida por la organización. Ámbito 3: Otras emisiones indirectas, considera todas las demás emisiones indirectas, provenientes de las actividades de la organización y que ocurren en fuentes que no pertenecen o no están controladas por esta.

1. Evaluación de la exposición de los negocios a los riesgos climáticos

En 2019, el Grupo Sonae desarrolló esfuerzos en el sentido de integrar las directrizes definidas por el *Task Force on Climate-related Financial Disclosure* (TCFD) – una iniciativa que promueve recomendaciones para la divulgación de riesgos financieros asociados a los cambios climáticos. Estos esfuerzos se materializon en un proceso de análisis y mapeo de los principales riesgos climáticos, transversal a las empresas del Grupo. Una vez identificados los riesgos materiales para las empresas, estos serán materializados monetariamente a nivel del Grupo y en consonancia con la *framework* TCFD, definida por el *Financial Stability Board*.

2. Promoción de la eficiencia y flexibilidad de los consumos energéticos

En términos de acción, mantuvimos los esfuerzos de promoción de la eficiencia y flexibilidad del consumo energético, invirtiendo en la instalación de equipos y sistemas más eficientes, creando condiciones para una mejor vigilancia y gestión de los consumos, y desarrollando procedimientos que permitan potenciar las inversiones realizadas.

En Sonae MC, la actividad logística es gestionadas por sus equipos y es un ejemplo de abordaje que ha venido adoptando para una mayor eficiencia del consumo de combustibles fósiles, responsables del 26% del total del consumo de energía del Grupo. Con el objetivo de promover una mayor eficiencia del servicio de transporte, Sonae MC dio continuidad al programa *Backhauling*. A través de esta iniciativa, la logística de Sonae MC pone a disposición de sus proveedores un servicio de transporte a partir de las rutas que serían realizadas sin carga por sus camiones, tras procedere a la última entrega en la tienda. Simultáneamente se consigue una reducción significativa de las rutas sin carga de los vehículos de abastecimiento de tiendas (en el regreso tras la última entrega) y de las viaturas de los proveedores (después de la entrega en el almacén). En 2019, en el ámbito del Backhauling se realizaron más de 25 mil viajes (+ 40% frente al año anterior) proporcionando un ahorro neto de 3.581.837 Km a los proveedores (+200% frente a 2018), lo que corresponde a un total de 2.794 toneladas de emisiones de CO_2e evitadas. El transporte garantizado en el ámbito del *Backhauling* ya representa el 18% del total de viakes garantizados por la actividad logística de Sonae MC.

3. Descarbonización de la matriz energética

La descarbonización de nuestra matriz energética, a través de la producción de electricidad efectivamente producida a partir de fuentes renovables, fue otro de los ejes de actuación perseguidos durante el último año. Actualmente, la estructura del comercio minorista está parcialmente alimentada por 157 centrales fotovoltaicas, lo que representa un aumento de 16 unidades frente a 2018. En 2019, la producción acumulada de energía a partir de fuentes renovables fue de 51.285 GJ (+21% que en 2018), de los cuales el 46% fueron canalizados para autoconsumo y los restantes 54% inyectados en la red pública.

La descarbonización de la matriz energética es una preocupación integrada en la proyección de nuevas tiendas y en las inversiones realizadas en su remodelación. Un ejemplo es la recién inaugurada tienda Continente Bom Dia en Canedo, donde se instalaron paneles solares fotovoltaicos en la cobertura y en el aparcamiento, con un total de 334 KW de potencia que garantizan la producción de aproximadamente 437 MWh/año de energía eléctrica. Esta producción es el equivalente al consumo aproximado de 150 familias, y representará cerca del 45% del consumo total de energía de la tienda, garantizando su autosuficiencia en un período superior a 8 horas, en un día de buena radiación solar.

Con el fin de promover la movilidad eléctrica, en 2019 dimos continuidad a la instalación de infraestructuras para cargar vehículos eléctricos. Contamos actualmente con 22 puntos de carga

lenta (hasta 22 kW) en los edificios de nuestras oficinas. En el ámbito piloto para las tiendas Continente prevemos alcanzar, en el segundo semestre de 2020, 79 puestos de carga de vehículos eléctricos, distribuidos por 14 tiendas.

En el área de logística, con la finalidad de minimizar el impacto de los transportes, asociados al crecimiento orgánico del Grupo, hemos probado un conjunto de soluciones tecnológicas de bajo carbono, concretamente la utilización de vehículos movidos por gas natural vehícular (GNV). Estos vehículos tiene una menor huella carbónica, ya que, además de permitir la reducción de la emisión de gases contaminantes (promueven una reducción del 10 – 12% de las emisiones de dióxido de carbono, están exentas de dióxidos de azufre y tienen un nivel de emisión de partículas contaminantes prácticamente inexistente), garantizan además la reducción de la contaminación sonora en los centros urbanos por la noche, durante las distribuciones nocturnas. Actualmente, la flota de vehículos movidas por GNV está compuesta por 19 vehículos (en comparación con los 6 vehículos con los que la iniciativa arrancó en 2018), lo que equivale al 8% de la flota total.

4. Desarrollo de productos y servicios de bajo carbono

Como minoristas, nuestra preocupación se extiende también a nuestra oferta y de qué forma incentivamos un consumo más sostenible por parte de nuestros clientes. Fruto de un conjunto diverso de iniciativas que van desde la compra, a la actividad promocional, en 2019, el 93% de los equipamientos (electrodomésticos, televisiones y aire acondicionado) comercializados en nuestras tiendas poseían un nivel de eficiencia ≥A.

En este ámbito, destacamos la actividad promocional de Worten que el último año tuvo un claro foco en el incentivo a la compra de equipamientos con niveles de eficiencia energética superior. Se realizaron tres grandes campañas - Eficiencia Energética en colaboración con Quercus, Especial Calentamiento, en colaboración con Adene y Tudo para o Lar. Estas actividades impulsaron la venta de cerca de 70 mil equipamientos, con condiciones comerciales más atractivas.

5. Fomento de acciones de educación y sensibilización

Con una contribución significativa en términos de sensibilización, el periódico Público se asoció al *Covering Climate Now*, un movimiento de soporte al reporte climático, que ya cuenta con cerca de 400 *players* globales que llegan a una audiencia de cerca de 2 mil millones de personas. Medios comprometidos para una cobertura cada vez mejor y más exigente de la que será la historia definidora de nuestro tiempo – los cambios climáticos.

En un área más específica, Worten es el único minorista que integra el consorcio del proyecto europeo BELT – Boost Energy Label Take up –, que pretende apoyar el proceso de transición para la nueva etiqueta de eficiencia energética, aplicada en algunas gamas de electrodomésticos de uso doméstico y en bombillas. La iniciativa, que incluye varias a agencias europeas de defensa del consumidor, informará a los consumidores en este proceso de reescalonamiento, al mismo tiempo que promoverá la elección de equipamientos más eficientes. Las principales actividades pasan por la implicación de *stakeholders* a través de una comunicación colaborativa y planeada, promoción de iniciativas de información y aclaración relativas al reescalonamiento de la etiqueta energética en Portugal y España y formación de los equipos de Worten para dirigir las necesidades y dudas de los consumidores.

Conscientes de que nuestros colaboradores son un factor determinante para el cumplimiento de nuestra ambición en términos climáticos, hemos venido desarrollando un conjunto de iniciativas para su sensibilización y movilización – publicaciones internas, grupos de trabajo, workshops. En ese ámbito destacamos, a título de ejemplo, la realización de un Sonae Shots que, bajo el lema *100 Solutions To Reverse Global Warming*, dio a conocer el proyecto *Drawdown*, en una sesión abierta dinamizada por uno de los coautores del proyecto.

6. Colaboraciones con universidades e instituciones de investigación

El establecimiento de colaboraciones con universidades y centros de investigación fue reforzado en 2019. Fueron estructurados un conjunto de proyectos con el INESCTEC, que tienen como objetivo desarrollar soluciones que promuevan una mayor eficiencia y flexibilidad de nuestro consumo energético y potenciar la descarbonización de la matriz energética, cuya implementación tendrá inicio en 2020. Algunos de los proyectos son:

- Creación de la herramienta ELFOS, un programa de previsión de consumos con capacidad para contemplar la influencia de la intermitencia de la producción de energía por fuentes renovables en la red de consumo.
- Desarrollo del proyecto INTERCONNECT, un proyecto piloto que tiene como objetivo promover la interoperabilidad y flexibilidad entre equipamientos y sistemas de producción de energía renovable en las tiendas, para aumentar la eficiencia y flexibilidad de los consumos y potenciar la optimización del consumo de energía y un aprovechamiento de las fuentes de energías renovables.
- Participación en el proyecto europeo POCITYF, donde se explora el concepto de *smart city*, favoreciendo que penetren energías renovables para el autoconsumo y la venta del excedente a la comunidad.

7. Compensación de emisiones

La Floresta Sonae es un proyecto promovido en conjunto por las diferentes empresas Sonae y que pretende hacer el *offset* de emisiones de CO_2 no evitables, resultantes de la flota de colaboradores. Al final de cada año se calculan las emisiones asociadas al desplazamiento de colaboradores, y posteriormente son calculados y plantados las hectáreas de reforestación de floresta necesarios para garantizar la compensación de las emisiones. Un esfuerzo que tenderá a reducirse con la electrificación progresiva de la flota de automóviles. Estimamos que hasta 2030 serán reforestadas hasta 1.000 hectáreas de bosque.

51.285 GJ producidos a partir de fuentes renovables (+21% frente a 2018)

771.657 tCO_2 emitidos (-22% frente a 2018)

En 2019, el consumo total de energía del Grupo fue de 3.093.665 GJ, lo que representó una disminución del 11% en relación al año anterior. El resultado de este indicador no es totalmente comparable con el ejercicio de 2018, ya que estuvo influido por diversos movimientos realizados por los negocios como la venta de Wedo por Sonaecom, la integración de Arenal en Sonae MC y las diferentes operaciones conducidas por Sonae Sierra. En Sonae Fashion la ampliación del reporte a la actividad de Salsa en Portugal representó, de igual modo, un cambio significativo en la actividad.

La electricidad es responsable del 70% del consumo energético y los combustibles del 26%.

La descarbonización de nuestra matriz energética a través de la producción de electricidad efectivamente producida a partir de fuentes renovables fue otro de los ejes que mantuvimos en el último año y que volvió a registrar un fuerte crecimiento. Destacar que 6.605 MWh de la energía consumida durante el año fue proveniente de energía producida a partir de fuentes renovables.

En 2019, considerándose la ampliación del ámbito de reporte, las empresas Sonae emitieron 771.657 tCO_2 e, verificándose una reducción del 22% frente al año anterior. Este valor se reparte por 65.318 tCO_2e de emisiones de ámbito 1 (9%), 133.222 tCO_2e de emisiones de ámbito 2 (17%) y, por último, 573.177 tCO_2e de emisiones de ámbito 3 (74%).

Nota: En 2019, para el cálculo de las emisiones no fue considerado el valor de emisiones de ámbito 2 asociadas a la electricidad *market-based* de la actividad de Salsa fuera de Portugal y España.

5.3.2. Naturaleza y Biodiversidad

La dependencia de nuestras empresas del capital natural y el modo cómo directa o indirectamente tienen potencial para alterar o contribuir para la destrucción de los hábitats naturales, nos lleva a considerar las cuestiones relacionadas con la protección de la naturealza y de la biodiversidad como estratégicas para el Grupo. En este sentido, se constituyó un Grupo de Trabajo que tiene como misión estructurar una política transversal para la Conservación de la Biodiversidad y definir un conjunto de objetivos y metas a alcanzar por las empresas Sonae en pro de la natureza, que sufrirá un fuerte impulso ya en 2020.

La necesidad de desencadenar, de forma urgente y concertada, una acción que congregue los esfuerzos de diferentes *stakeholders* está impulsada por las conclusiones de varios estudios[36], que demuestran cómo la naturaleza y sus contribuciones vitales para nuestros modo de vida están deteriorándose a un ritmo alarmante y de forma global.

En los últimos años, en conjunto con nuestros proveedores y aliados, hemos desarrollado un conjunto de iniciativas que fomentan la creación de redes de abastecimiento responsables, contribuyendo para la protección de los ecosistemas y la preservación de los recursos naturales. Paralelamente promovemos, junto a nuestros clientes, patrones de consumo más sostenibles, no solo a través de acciones de información y sensibilización, sino también por la puesta a disposición de una mayor oferta de productos y servicios con menor huella.

Las iniciativas desarrolladas por Sonae en el ámbito de la Naturaleza y Biodiversidad están relacionadas con las transiciones propuestas por la FOLU (*Food and Land Use Coalition*), para la transformación de los sistemas alimentarios y utilización del suelo, pretendiendo una alimentación más saludable y sostenible.

En este sentido, las iniciativas desarrolladas por Sonae inciden de forma más específica en los siguientes ejes apuntados por la FOLU: promoción de una alimentación saludable; agricultura productiva y regenerativa; océanos sanos y productivos; - combate al desperdicio alimentario; y protección y restauración de la naturaleza.

Promoción de una alimentación sana

Revisión de la composición nutricional	Una iniciativa implementada por Sonae MC, que durante el año 2019 evaluó la composición nutricional de más de 1.500 productos de marca propia. Fueron definidos planes de optimización para más de 300 productos, de los cuales, más de 100 ya han sido implementados. Esta revisión tuvo como objetivo reducir los niveles de sal, grasa y azúcar de los productos de marca propia, proceder a la eliminación de las grasas hidrogenadas, manteniendo el sabor y las características organolépticas de los productos. Hasta la fecha, estos cambios a la composición nutricional de los productos supusieron una reducción de 60 toneladas de sal, 450 toneladas de azúcares y 300 toneladas de grasa saturada.
Escuela Misión Continente	Un programa que pretende apoyar a las escuelas en la sensibilización para una alimentación sana y un consumo consciente, abordando temas como alimentación saludable, desperdicio alimentario y el uso excesivo del plástico. Durante el año lectivo 2019/2020 el programa volvió a crecer, llegando actualmente a 332 escuelas y más de 31 mil alumnos (30% más que en

[36] IPBES. 2019. Summary for policymakers of the global assessment report on biodiversity and ecosystem services of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services. S. Díaz, J. Settele, E. S. Brondizio E.S., H. T. Ngo, M. Guèze, J. Agard, A. Arneth, P. Balvanera, K. A. Brauman, S. H. M. Butchart, K. M. A. Chan, L. A. Garibaldi, K. Ichii, J. Liu, S. M. Subramanian, G. F. Midgley, P. Miloslavich, Z. Molnár, D. Obura, A. Pfaff, S. Polasky, A. Purvis, J. Razzaque, B. Reyers, R. Roy Chowdhury, Y. J. Shin, I. J. Visseren-Hamakers, K. J. Willis, and C. N. Zayas (eds.). IPBES secretariat, Bonn, Germany.

2018). Para tal efecto, el programa facilita un conjunto de actividades y recursos didácticos que incentivan a la comunidad escolar a pensar y a actuar sobre estas temáticas. Las escuelas inscritas en el programa pueden no solo recibir la visita de un Embajador de la Escuela Misión Continente – un colaborador de Sonae MC - para un aula temática e interactiva, sino también visitar una tienda Continente de su área de residencia para descubrir su funcionamiento y aprender como una alimentación equilibrada y un consumo consciente comienza en el momento de la compra.

La Rueda de la Alimentación	Una plataforma de comunicación integrada (TV, Blog, Redes Sociais) que tiene como objetivo principal sensibilizar al mayor número de consumidores para la vida y alimentación sanas.

Agricultura productiva y regenerativa

Después de décadas caracterizadas por fuertes inversiones enfocadas en la eficiencia y productividad del sistema agrícola, que por ese motivo se volvió cada vez más especializado e intensivo, hoy en día, los diferentes *stakeholders* reconocen la necesidad y la urgencia de apoyar su transición para un modo de producción más regenerativo.

El Club de Productores Continente (CPC), a través de su Consejo Científico, ha intentado aproximar a sus productores a la academia y a los centros de investigación. Esta plataforma promueve el contacto entre las dos partes, desarrollando abordajes innovadores que permiten conciliar prácticas tradicionales con tecnologías emergentes, garantizando de esa forma una mejor utilización de recursos y, simultáneamente, potenciando niveles de producción adecuados.

El Proyecto EcoXt, desarrollado en colaboración con la Organización No Gubernamental (ONG) Zero (Asociación Sistema Terrestre Sostenible), pretende promover, a través de la creación de una certificación específica la producción sostenible de carne por los miembros del CPC, garantizando que su origen sea de sistemas de producción que respetan los criterios de sostenibilidad y eficiencia en el uso de recursos.

Otra forma de Sonae MC de promover métodos de producción más sostenibles, pasa por la certificación del origen de las materias primas que se usan en el desarrollo de los productos de marca propia.

Club de Productores Continente

Con el objetivo de crear y desarrollar redes de abastecimiento más sustentables, fue creado en 1998 el Club de Productores Continente. Centrado en el apoyo a la producción agroalimentaria nacional, en 2019 el volumen de compras a los miembros del Club de Productores aumentó un 19% frente a 2018, representando el 26% del valor de compras de frescos (37% del volumen). Destacar, además, que el 85% del valor de compras de frescos (88% del volumen) de Continente es realizado a proveedores nacionales.

Un ejemplo de esta apuesta en la producción nacional es el acuerdo establecido con un grupo de productores del sector de los cereales, a través del cual se negoció un acuerdo que absorbe actualmente el 80% de la totalidad del trigo producido en Portugal. Esta alianza garantiza que todo el pan producido y comercializado en las tiendas de Sonae MC sea producido con harina nacional. Un hito particularmente relevante, visto que hasta su establecimiento, el 90% de la harina utilizada era de origen extranjero.

En la tabla siguiente están detalladas las materias primas que Sonae MC consideró como más críticas.

Café, Cacao y Té	Programas que transmiten a los productores buenas prácticas agrarias y demuestran cómo pueden cultivar café, cacao y té de forma más profesional, con mayor calidad, mayor rendimiento y más sostenibilidad, tales como UTZ, Rainforest Alliance, y Fairtrade
Aceite de Palma	A través de certificaciones que garantizan el cumplimiento de criterios específicos para la reducción de los impactos negativos del cultivo de aceite de palma en el medio ambiente y en las comunidades.
Papel	Con la certificación FSC (*Forest Stewardship Council*) se garantiza que los productos provienen de bosques sostenibles, certificados y de origen controlado, que ofrecen beneficios medioambientales, sociales y económicos.

Respetando el bienestar animal, las gallinas que producen huevos de la marca Continente circulan libremente por el suelo, dentro de pabellones, con densidad inferior a 9 gallinas por m2.

En Sonae Fashion, están igualmente en curso un conjunto de iniciativas que pretenden garantizar un uso más responsable de las materias primas. Son ejemplo, un conjunto de colecciones cápsula tales como: la línea recién nacido de la marca Zippy que recurre apenas a algodón orgánico, producido en Portugal; una línea de camisetas desarrollada por MO en 2019, a partir de algodón reciclado, residuos post consumo y post industrial, reduciendo el consumo de materia prima virgen, el uso de agua y productos químicos y el consumo de energía.

Océanos sanos y productivos

Conscientes de la importancia de la gestión sostenible de los recursos marinos, a lo largo de los últimos años, Sonae MC ha implementado diversas medidas que pretenden minimizar los impactos de las actividades pesqueras en la biodiversidad marina y promover la adopción de prácticas de pescado sostenible, teniendo en consideración un conjunto de principios de actuación que incentiven la protección de los ecosistemas. Una preocupación reforzada por el hecho de Portugal sea uno de los países donde el consumo de pescado *per capita* es superior. Estas medidas para la protección de los ecosistemas naturales tiene por base la Política de Sostenibilidad del Pescado, en vigor desde 2009, y los *standards* más rigurosos que se traducen en un conjunto importante y amplio de medidas:

- No admitir en la cartera de suministros cualquier tipo de pescado que provenga de métodos o embarcaciones ilegales o, proveedores de los que haya conocimiento de prácticas asociadas a abusos de los Derechos Humanos;

Traffic Light System (TLS)

De modo a evaluar de forma más fácil y simplificada el nivel de sostenibilidad del pescado que comercializa, Sonae MC desarrolló el Traffic Light System en el que se atribuye el color rojo, azul, amarillo o verde en consonancia con el método de pesca utilizado. Así, Sonae MC consigue dar primacía a proveedores que utilicen métodos de pesca con menor impacto a nivel de la existencia de las especies y ecosistemas. En 2019, se comprobó un aumento de la utilización de métodos de pesca de color verde (con menor peligro para las especies) y azul (producción de acuicultura), y simultáneamente, una disminución de los colores amarillo (métodos con alguna limitación) y rojo (método perjudicial) frente a 2018.

- Privilegiar la adquisición de pescado proveniente de métodos de pesca, producción de pescado o stocks, contrastadamente sostenibles;
- No comercializar especies amenazadas;
- Reducción de promociones de especies en estado vulnerable y promoción de especies de acuicultura;
- Ampliación de gamas para selección más variada de especies (+ 20% gama disponible de media en 2019);
- Mejorar progresivamente el intercambio de información facilitada para la toma de decisiones de compra progresivamente más sostenibles.

Combate al desperdicio de alimentos

Un tema de materialidad elevada para el comercio minorista alimentario es el desperdicio de alimentos - una preocupación basada en estadísticas que estiman que cerca de 1/3 de los alimentos producidos son desperdiciados.

De esta forma, Sonae MC ha trabajado para minimizar el desperdicio de alimentos, y por consiguiente ayudar a conservar ecosistemas, por la reducción de las necesidades de producción. Este esfuerzo se ha desarrollado a través de varias iniciativas que van desde la donación de géneros a instituciones de solidariedad social, apoyando a comunidades más fragilizadas, a la creación de productos de economía circular, y a la reducción del precio de alimentos que se aproximan a su límite de validez.

A lo largo del último año, Sonae MC participó en el proyecto FreSH (*Food Reform for Sustainability and Health*), en el ámbito del WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*), donde se desarrollaron un conjunto de *business solutions* para impulsar la transformación del sistema alimentario, respetando los límites medioambientales del mismo. Este proyecto ayudó a impulsar la Caja CERO% Desperdicio, lanzada al final de 2019, una cesta de frescos compuesta por productos que, estando en buenas condiciones para su consumo, visualmente no son atractivos para los consumidores.

Bread Beer (una cerveza producida a partir de los restos de pan recogidos de las tiendas), los dulces y chutneys de fruta y Panana (un pastel de plátano que evita el desperdicio de cerca de 80 mil plátanos/año) son algunos de los productos desarrollados para combatir el desperdicio de alimentos.

Protección y restauración de la naturaleza

No solo por la capacidad de influencia de la cadena de abastecimiento, sino también por la interacción próxima con una franja amplia de población, Sonae y sus empresas se encuentran en una posición privilegiada para influir en cambios de comportamientos. A lo largo del 2019, desarrollamos y participamos en un conjunto de iniciativas con ese objetivo, de las que son ejemplo las destacadas abajo. En el último año nos mantuvimos como principal mecenas de la Galería de la Biodiversidad de la Universidad de Oporto, dando continuidad al protocolo celebrado en 2018. Esta alianza fue creada con el fin de promover y divulgar la temática de la biodiversidad en la comunidad, tal como para estimular el diálogo entre la academia y la sociedad, y también, sensibilizar a todas las partes de la importancia de la conservación de la biodiversidad.

Portugal te llama. A ti. A todos	Las empresas Sonae se asociaron a esta campaña que tuvo como objetivo promover en la población un mayor conocimiento de los cuidados y obligaciones que hay que cumplir para minimizar el riesgo de incendio y cómo responder mejor en esos contextos.
Intercambio Eficiente	Worten reforzó su actuación junto a sus clientes a través de la campaña "Intercambio Eficiente", que dio continuidad al compromiso iniciado en 2018 con la acción "Cambio por cambio", ambos con el objetivo de reforestar las zonas más afectadas por los incendios en la Península Ibérica en 2017. Worten se comprometió a plantar un árbol por cada cliente que compraba un electrodoméstico A++ o A+++, y entregaba en la tienda (o eran recogidos en el domicilio) un equipamiento en el final de su vida útil para reciclar. Las dos campañas, en Portugal y España, permitieron plantar cerca de 16.000 árboles.
Rolhas que Dão Folhas	La Misión Continente se unió a Quercus y a Corticeira Amorim en una campaña de sensibilización de la importancia del reciclaje de corcho y de la conservación de la floresta, implementada a través de la distribución de 500.000 pequeños depósitos de corcho donde los clientes podían ir juntando los cochos en casa para después entregarlos en una de las tiendas Continente. Esta alianza, creada en 2008, ya ha permitido recoger más de 84 millones de corchos y plantar más de 828 mil árboles, incluyendo alcornoques, en el ámbito del proyecto "Floresta Común" a través de los ingresos provenientes de la entrega de corchos usados.
Conservación de los Océanos	Sonae Sierra, en alianza con el núcleo del CIBIO (*Research Centre in Biodiversity and Genetic Resources*), promovió en el Parque Atlántico en el Archipiélago de Azores una exposición que pretende sensibilizar a los visitantes de la importancia y necesidad de conservación de las especies amenazadas en la región de Macaronesia – constituida por los varios grupos de Islas en el Atlántico Norte.

5.3.3. Plástico

Atendiendo al papel que los plásticos desempeñan en la sociedad actual, comprendemos el desafío medioambiental que representan, principalmente debido a la proliferación de plástico de un solo uso y por la ineficacia de las políticas de reciclaje en vigor.

Por la naturaleza y expresión de una parte significativa de nuestra actividad, por el contacto directo con productores, operadores y consumidores, y por el esfuerzo que hemos iniciado en el sentido de repensar y rediseñar nuestros procesos, productos y servicios en el sentido de la circularidad, consideramos que tenemos un papel importante en la promoción del uso responsable del plástico.

Con el objetivo de alinear el abordaje del Grupo en este tema, creamos un equipo transversal a las diferentes empresas Sonae, que sistematizó los principios de actuación y los objetivos a alcanzar.

El foco de la acción se centró en la identificación y cuantificación de los materiales de plásticos existentes en los envases y productos cuyo desarrollo y colocación en el mercado es responsabilidad de Sonae, así como en el plástico generado en las operaciones. Paralelamente se dio continuidad a un conjunto diversificado de acciones para la disminución del consumo de plástico virgen y otros materiales desnecesarios, concretamente a través de la introducción de materias primas recicladas o reducción de las cantidades utilizadas, entre otras. Estas medidas están siendo gradualmente implementadas por las diferentes empresas.

Complementariamente, al inicio de 2019, Sonae MC fortaleció su compromiso en pro de la promoción del uso responsable del plástico, convirtiéndose en el primer minorista portugués que integró el *New Plastics Economy Global Commitmentt* de la Fundación Ellen MacArthur. Basado en una visión de economía circular para el plástico, este pacto pretende, hasta 2025, garantizar que todos los envases de plástico sean 100% reutilizables, reciclables o compostables. La apuesta por el *ecodesign* como vía para eliminar el plástico desnecesario o problemático, así como por los modelos de reutilización como forma de reducir la necesidad de envases de uso único y la inversión en innovación son los ejes de actuación que apoyarán la acción de las empresas que se adhirieron al pacto, para anticipar en 5 años la legislación y las metas europeas creadas para el tema.

La ambición de Sonae y de sus empresas se tradujo en un conjunto ambicioso de metas y objetivos para 2025:

- Identificar, hasta 2020, una lista de plásticos de uso único considerados problemáticos o desnecesarios y definir medidas para su eliminación;
- Garantizar que el 100% de los envases de plástico sãoñ reutilizables, reciclables o compostables;
- Garantizar que el 70%, de los envases plásticos o más, son efectivamente reciclados, a través del aumento de la recogida y del reciclaje;
- Incorporar de media el 30% de plástico reciclado en los nuevos envases de plástico;
- Promover actividades de sensibilización y educación para los consumidores (actuales y futuros) en el tema de la utilización circular de los plásticos.

La Carta de Principios de las Empresas Sonae para el Plástico define los ejes prioritarios de acción:

- Self assessment: Identificar la cantidad y tipo de plástico que utilizamos nen nuestras operaciones, en nuestros productos y en los servicios que prestamos;
- Reducir y reutilizar: Reforzar los principios de la circularidad en la forma como gestionamos nuestra actividad, como concebimos y desarrollamos nuestros servicios y productos, evitando siempre que sea posible los plásticos de utilización única, privilegiar la reutilización y reparación de los materiales, y, cuando eso no sea posible, reencaminar los residuos para reciclaje;
- Reciclar: Facilitar la reciclabilidad de todos los productos y envases de plástico por los cuales seamos responsables;
- Minimizar: Bioplásticos: Considerar apenas los materiales de origen biológico que no compitan con la producción de alimentos ni promuevan o desperdicio de recursos naturales;
- Sensibilizar a las comunidades: para la adopción de comportamientos de reducción, reutilización, reparación y reciclaje;
- Alianzas: Establecer alianzas con universidades y centros de investigación, que estén o se dispongan a trabajar activamente en el diseño de soluciones innovadoras y sostenibles;
- Vigilar y evaluar: contínuamente el rendimiento de las empresas Sonae y comunicar periodicamente de forma abierta y

22.558 t de plástico mapeados

4.431 t plástico virgen evitadas por la incorporación de material reciclado

Una visión acorde con el **Pacto Nacional para el Plástico**, del cual Sonae es subscriptora.

De las varias medidas y cambios llevados a cabo a lo largo de 2019, resultantes del diagnóstico realizado, destacamos algunas iniciativas que ilustran los esfuerzos en 4 áreas de actuación específicas:

1. Envase: En la marca propia Continente, destaca el compromiso de garantizar la reciclabilidad de los envases de los productos, pasando, desde el inicio de la producción, por eliminar los materiales no reciclables, utilizar componentes de envase cuyos materiales sean compatibles entre sí para efectos de reciclaje, y recurrir a componentes de envase fácilmente separables. La alteración de la etiqueta de los yogures líquidos Continente es un ejemplo de este tipo de medida que llevó a la sustitución de 50 toneladas de PVC (plástico no reciclable) por PET (plástico reciclable), en una categoría que representa cerca de 12 millones de unidades por año.

A su vez, en Sonae Fashion, la revisión de los procedimientos de envasado permitió alcanzar una reducción del 11% del material de plástico utilizado. Mo y Zippy revieron el contenido, layout y material de las etiquetas de composición de sus piezas pasando de 5 hojas para ½ hoja, un cambio que permite ahorrar 22 toneladas de poliéster por año. La eliminación de las bolsas de plástico individuales de los *Assortment Packs* de las piezas interiores, conduce a su vez, al ahorro de 52 toneladas de plástico anualmente.

2. Producto: En Worten, la UTRAD (Unidad de Tratamiento de Artículos Depreciados), en funcionamiento desde 2005, corporiza los principios subyacentes a un modelo de economía circular. Tiene como objetivo recuperar artículos con pequeños defectos y fallos para venta depreciada en *Outlet*, en vez de ser descartados como residuos y enviados para reciclaje. En los últimos 14 años ha permitido dar una nueva vida a cerca de 700 mil equipamientos. En 2019 fue posible hacerlo con el 76% de los artículos encaminados para la UTRAD. Una medida particularmente relevante considerando que la huella de plástico de Worten se encuentra de forma más expresiva en los productos comercializados.

En Sonae MC, una iniciativa transpuesta para el desarrollo de producto fue la creación de una línea de bolsas de basura 100% recicladas, utilizando el plástico proveniente de las operaciones de sus tiendas y almacenes. Una medida que permitirá el ahorro anual de 740 toneladas de plástico virgen, en un producto que representa el 50% de las ventas de la marca Continente en esta categoría.

3. Operación**:** En Worten, la incorporación del 80% de plástico reciclado en las bolsas facilitadas a sus clientes permitirá evitar por año la utilización de cerca 120 toneladas de plástico virgen.

En NOS, 2019 estuvo marcado por el lanzamiento de la campaña interna “Bucea en esta Ola Contra el Plástico”, que tenía la intención de contribuir a la reducción de la utilización de materiales descartables. La campaña consistió en la eliminación de los vasos de plástico de varios edificios NOS y promoción de acciones de información y sensibilización, online y offline, sobre los impactos medioambientales de residuos de plástico y buenas prácticas individuales para reducir su producción. Con esta acción, NOS estima reducir cerca de cuatro toneladas de residuos de plástico por año y, al mismo tiempo, contribuir para un estilo de vida más sano de sus personas.

En el ámbito de su política de responsabilidad social y medioambiental, la empresa donó más de mil cajas plásticas de almacenamiento, excedentes de las operaciones de logística que pasaron a ser utilizadas por instituciones de solidaridad

social. Además de potenciar la circularidad de recursos y el refuerzo de la red de solidaridad social, se evitó el tratamiento de cerca de tres toneladas de residuos de plástico.

4. Sensibilización y Alianzas:

Continente, se asoció a la Sociedade Punto Verde (SPV) y desarrolló un conjunto de instrucciones que explican cómo se debe reciclar cada producto, además de la indicación del ecopunto para cada envase .

La iconografía del reciclaje integrará todos los productos de las marcas Continente hasta 2021. Con esta medida Continente procura, además de sensibilizar al consumidor de la importancia del acto de reciclar, incentivarlo a adoptar comportamientos más amigos del ambiente.

El desarrollo de la iconografía fse consiguió a través de un trabajo técnico bastante completo, realizado con recurso a herramientas de ecodesign del proyecto Punto Verde LAB, una iniciativa de SPV para mejorar el reciclaje de los envases.

Un abordaje que pasó no solo por el desarrollo de señalética y de mensajes relativamente a la separación en la fase post consumo, sino también por un abordaje de raiz en la concepción y diseño de los envases. Además de la colaboración con SPV, la iconografía fue objeto de estudios profundos con los consumidores, que fueron invitados a diseñar estas instrucciones para varias tipologías de productos de Continente. Desde la importancia de los colores a la elección de palabras simples y expresiones claras, los consumidores ayudaron a definir la información más relevante sobre cómo se debe reciclar cada producto.

5.3.4 Desigualdades y Desarrollo Inclusivo

Afrontamos las desigualdades como uno de los desafíos sociales más complejos y urgentes de nuestros tiempos. Un escenario que podrá agravarse en caso no se lleven a cabo políticas y programas que permitan apoyar a las comunidades en un momento en el que la economía se transforma profundamente, e aquella que es designada como 4ª Revolución Industrial.

Un desafío para el cual podemos contribuir como empleadores de referencia - tenemos un importante papel en la creación de empleo cualificado, en la implementación de políticas de desarrollo y recalificación de nuestras personas y en la promoción de la diversidad e inclusión – y como institución activa en las comunidades en las que estamos, a través del apoyo a diversos proyectos en el área de la educación.

En 2019 Sonae suscribió el *CEO Guide For Human Rights*, desarrollado por el *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). El documento contó con el apoyo inicial de 43 empresas, presentes en 17 países, y responsables de 2,8 millones de colaboradores directos. Esta Guía tiene como objetivo principal incentivar a las empresas a ir más allá de las normas legislativas en lo que respecta al respeto por los Derechos Humanos.

En este contexto, actuamos con el objetivo de contribuir para la minimización de las desigualdades y promoción de una sociedad más justa, equitativa e inclusiva, actuando en estas tres áreas: promoción de una organización diversa e inclusiva; desarrollo de nuestras personas; y construcción de comunidades inclusivas.

+1,18M de horas de formación
(-3,8% frente a 2018)

34% de mujeres en cargos de gestión
(+1,6% frente a 2018)

Promoción de una organización diversa e inclusiva

Los valores de inclusión y diversidad son parte integrante de la matriz de Sonae, que están intrínsecamente relacionados con la evolución, crecimiento y diversificación de sus negocios e integran un lugar destacado en las agendas. De este modo, asumimos el compromiso de la promoción de la diversidad en sus varias dimensiones, en concreto en función de la edad, género, estudios y antecedentes profesionales. Un posicionamiento reforzado públicamente con el apoyo al manifiesto *Embrace Difference*, promovido por el ERT (*European Roundtable of Industrialists*), un movimiento que aboga a la creación de un ambiente de trabajo inclusivo y abierto para que todos puedan alcanzar su potencial.

El final de 2019 empleábamos a 45.124 personas, 0,24% menos que en 2018, de las cuales el 66% son mujeres y el 34% hombres. Esta reducción está justificada por las operaciones realizadas por Sonae Sierra y Sonaecom, en contraposición con el crecimiento de los negocios del Grupo, la adquisición de Arenal y la ampliación del reporte a Salsa Portugal. De estos, el 69% son colaboradores permanentes, manteniéndose esta proporción estable relativamente a 2018. La

Work-life balance

Creemos que la problemática de la igualdad de género debe ser entendida desde un prisma más amplio, abarcando la igualdad de oportunidades para ambos géneros, mujeres y hombres, en diferentes contextos – profesional, personal y familiar. De este modo hemos desarrollado programas y herramientas que permitan la mejoría de la conciliación entre las diversas esferas de las vidas de los colaboradores. Entre los beneficios proporcionados por Sonae están días extra de vacaciones, horario flexible, permiso sin sueldo y reducción del horario de trabajo o teletrabajo. Estas iniciativas surgen de un análisis realizado a nivel internacional, buscando las mejores prácticas en las empresas para maximizar la productividad y el *work-life balance.* Cerca del 42% de nuestras personas en las estructuras centrales ya se han adherido al programa.

mayoría de los colaboradores (93%) están en Portugal. De los restantes, el 6% están localizados en España, tendencia que se mantiene relativamente a años anteriores, y un 1% en otras geografías.

Con el Plan para la Igualdad de Género, un plan de intervención multinivel, que incluye acciones ya en curso, así como iniciativas a implementar a corto y medio plazo, Sonae pretende garantizar la igualdad de derechos, libertades y oportunidades entre mujeres y hombres, con el objetivo de proporcionar igual valor, reconocimiento y participación en todas las esferas de la vida pública y privada.

El foco se coloca a nivel de las políticas de gestión de personas, de los liderazgos responsables por su ejecución, del acompañamiento de su implementación, así como del alineamiento en materia de comunicación institucional. La ejecución de este plan será objeto de un proceso sistemático de acompañamiento en el sentido de vigilar la eficacia de las acciones y el cumplimiento de los objetivos, identificando potenciales mejorías o nuevas medidas a implementar. A tal efecto, Sonae propuso crear un comité de reflexión permanente y dedicado en el seno del Grupo Consultivo de Recursos Humanos. Dotado de competencias multidisciplinares, este Órgano deberá asumir un papel activo en el debate e intercambio de tendencias y buenas prácticas en el ámbito de la igualdad de género, así como en la promoción, sensibilización y seguimiento de acciones concretas de mejoría, garantizando que se le da visibilidad en toda la organización al tema.

Desarrollo de nuestras personas

Durante décadas, estos mismos valores de igualdad e inclusión han sido activamente incentivados a lo largo de toda la organización, a través de una gestión y evaluación exenta de los colaboradores y vía promoción de la igualdad de oportunidades para todos, independientemente de su función y encuadre organizacional, así como de su género, etnia, edad, religión u orientación sexual. Un foco que se reflejó en la oferta formativa creada para nuestras personas. Continuamos apostando por la utilización de plataformas digitales de formación y desarrollo, para promover una cultura de aprendizaje continuo, adaptada a los contextos de los diferentes negocios, y desarrollamos nuevos programas para dirigir el perfil de competencias de nuestros equipos.

El *Accelerated Development Program*, fue desarrollado por Sonae Academy, en colaboración con la Nova SBE Executive Education y McKinsey&Company. Un programa acelerador del desarrollo de talento que se beneficia de la solidez de la academia y de la agilidad de la consultoría, promoviendo la adquisición de *skills* que apoyan el impacto organizacional, presente y futuro, tales como: gestión, *soft skills* y tendencias y desafíos que tienen impacto y nuestras funciones y negocios.
A lo largo de 5 meses, aproximadamente 30 formandos, tienen acceso a docentes y a entrenadores de renombre, así como a un conjunto de *Masterclasses* y a un Safari Inspiracional. Estos formandos son también convidados a solucionar en grupo, un desafío estratégico para Sonae, con apoyo de mentores.

Con el centro Qualifica, un programa pionero que pretende aumentar el grado de escolaridad de los colaboradores, así como darles certificaciones en diversas materias - tenemos el objetivo de aumentar en un 5% el nivel de cualificación de nuestros colaboradores hasta 2022. En Sonae el programa ya ha certificado a 454 colaboradores.

El programa *Leadership Paths*, desarrollado por la Worten Academy, consiste en un programa de desarrollo de macro competencias, de liderazgo, relacionadas con la gestión operacional y estrategia de equipos, resolución de problemas, toma de decisiones y gestión de conflictos. El programa, destinado a jefes de tiendas Worten con más de 6 meses en el cargo, supuso la realización de 10 cursos de formación, subdivididos por esas macro competencias, involucrando a 7 consultoras externas y abarcando a 286 jefaturas de tienda.

En 2019, fueron impartidas 1.183.634 de horas de formación, lo que corresponde a una reducción del 3,82% frente a 2018. Un rendimiento que está relacionado con los cambios organizativos registrados - la venta de Wedo por Sonaecom, la integración de Arenal en Sonae MC y las diferentes operaciones conducidas por Sonae Sierra. Las horas de formación por colaborador presentaron una disminución, pasando de 29 horas para 26 horas de formación por colaborador.

Construcción de comunidades inclusivas

La desigualdad social es un desafío presente en la sociedad y en las comunidades donde estamos, y por eso creemos en la participación activa de nuestras empresas en el apoyo a la construcción de comunidades más inclusivas. En ese ámbito, defendemos que la educación es de las herramientas más importantes y eficaces para responder a este desafío, y en ese sentido, desarrollamos varios programas que promueven oportunidades de transformación social y combate a las desigualdades a través de la educación.

En 2019, Sonae integró un grupo de trabajo de ERT (*Jobs, Skills and Impact)* que tiene como propósito conocer y reflecionar sobre las mejores prácticas y políticas para disminuir el *gap* de competencias, reforzar una cultura organizacional inclusiva e impulsar el crecimiento equitativo de la sociedad. De forma más específica, la discusión estará centrada en la recualificación de profesionales y en la empleabilidad de jóvenes y mayores, en la identificación e implementación de proyectos con un potencial impacto social elevado a escala de Europa; y en la utilización de los resultados del proyecto para informar e influir a los *policy makers*.

Hay mejores salidas para quien entra en la enseñanza superior: Sonae MC, en colaboración con la Dirección General de Enseñanza Superior (DGES) y el Consejo Coordinador de los Institutos Superiores Politécnicos (CCISP), atenta al papel que puede desempeñar en la consciencialización de las familias y generaciones futuras, aprovechando la capilaridad de sus tiendas y la relación de proximidad que mantiene con los portugueses, apoyó esta campaña que pretendió no solo incentivar el ingreso en la enseñanza superior, sino además, promover una oferta formativa diversificada y ajustada a las diferentes realidades del mercado de trabajo. Esta campaña es especialmente relevante atendiendo a que el número de estudiantes en la enseñanza superior ha disminuído en los últimos años, contribuyendo así para la falta de recursos humanos cualificados en determinadas áreas de conocimiento. La campaña estuvo presente en casi 300 tiendas de Portugal Continental y Madeira, entre Julio y Agosto.

SONAE IM LAB@FEUP: En 2019, con el objetivo de reforzar el vínculo con el medio académico, Sonae IM se juntó a la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Oporto (FEUP) en un proyecto que pretende promover la innovación y la competitividad de las empresas, a través del apoyo a proyectos de investigación de alumnos de máster y de doctorado. Esta iniciativa pretende contribuir para una mayor cualificación en el área de la ingeniería informática, y pretende apoyar a Sonae IM en su demanda de negocios y tecnologías innovadoras a escala global en campos tan diversos como comercio minorista, telecomunicaciones o ciberseguridad.

Uno de nuestros proyectos junto a la comunidad más antiguos, es con la Agrupación de Escuelas do Cerco, en vigor desde 2007. Este programa tiene como objetivo dar apoyo a la gestión y desarrollo escolar, para una mayor participación de la sociedade civil en la vida de las escuelas, reconociendo el papel fundamental de la educación en el desarrollo de una sociedad más competitiva y dinámica.

En alianza con la Agrupación de Escuelas do Cerco, Sonae desarrolló un programa para el año lectivo de 2018/19 compuesto por varias actividades que tuvieron como público a la globalidad de la comunidad educativa – profesores y resto de profesionales, alumnos y familia - para responder a algunas de las dificultades más persistentes. Un conjunto concertado de iniciativas de combate al abandono escolar precoz, refuerzo de la oferta formativa, organización de workshops y visitas de estudio, promoción de prácticas curriculares, reconocimiento de mérito, entre otras actividades. Al arranque del año lectivo 2019/2020, destacamos el refuerzo del proyecto con la integración de 4 participantes del programa *Teach for*

Portugal - hasta la fecha el mayor del programa piloto en curso en el país.

Teach For Portugal, aliada de la red *Teach For All*, es una Organización No Gubernamental (ONG) que tiene como principal misión cambiar la realidad sobre el éxito escolar, garantizando que todos los niños tienen acceso a las mismas oportunidades de educación, independientemente de su marco socioeconómico. Los Participantes – jóvenes con gran potencial de liderazgo, provenientes de diversos orígenes académicos, profesionales y personales – son reclutados a través de un proceso criterioso y riguroso, de forma a que sean seleccionados aquellos que estén familiarizados con la cultura local, sus desafíos y oportunidades y, sobre todo, los que quieran formar parte de este movimiento de transformación. Durante dos años, se pide que estos participantes contribuyan en las escuelas para la formación de los niños a través del apoyo a la enseñanza en las disciplinas tradicionales, pero sobre todo a través de la formación en áreas como la confianza, la determinación y la perseverancia.

5.3.5 Apoyo a la Comunidad

El apoyo a la comunidad, de forma integrada y sostenida, es un legado de la cultura Sonae, presente transversalmente en todo el Grupo. En el ámbito de las actividades desarrolladas, procuramos reforzar la resiliencia y autonomía de las comunidades en las que estamos presentes, contribuyendo para la erradicación de la pobreza en sus diferentes formas.

Actuamos con vista a la aproximación de nuestras personas y empresas a las comunidades, donde nuestros recursos están dirigidos a iniciativas que, en colaboración con otras organizaciones, contribuyen para ayudar a las comunidades más desfavorecidas.

€11 M apoyo a la comunidad
(+0,6% frente a 2018)

7.000 horas de voluntariado
(+10% frente a 2018)

A lo largo de 2019, direccionamos cerca de 11 millones de euros de inversión para apoyos a organizaciones de economía social (más de mil cien instituciones), lo que representa un ligero aumento del 0,6% relativamente a 2018. Estos apoyos abarcan cinco áreas distintas: solidaridad social, salud y deporte, sensibilización medioambiental, cultura, educación y ciencia e innovación.

En 2019 Misión Continente reforzó su papel en las comunidades en las que está presente, apoyando a cerca de mil instituciones en el ámbito del programa de donaciones diarias de excedentes, además del apoyo a recogidas de bienes a nivel nacional, como las realizadas con la Cruz Roja Portuguesa o el Banco de Alimentos contra el Hambre. Fueron diversas las acciones realizadas en el ámbito de los demás ejes de actuación de la Misión Continente, destacando, por el carácter pionero, la realización de la II Gran Encuesta de Sostenibilidad en Portugal. Un estudio realizado en colaboración con el Instituto de Ciencias Sociales, de la Universidad de Lisboa, con la intención de entender mejor la percepción de los portugueses relativamente a la Sostenibilidad.

Como minorista que vende productos eléctricos y electrónicos, Worten asume la responsabilidad de los impactos medioambientales causados por sus equipamientos, promoviendo su reciclaje cuando llegan al fin de su ciclo de vida. Con el programa Worten Transforma, anteriormente conocido como Equipo Worten Equipo, la empresa recogió más de 50.000 toneladas de residuos a lo largo de diez años, que se tradujeron en el apoyo a más de 2.200 instituciones de solidariedad

social, con la donación de nuevos equipamientos valorados en 2 millones de euros y con un impacto directo en más de 580 mil usuarios. Solo en 2019, en el ámbito de este programa, se recogieron 6002 toneladas de REEE, 842 de las cuales se recogieron en diciembre, durante la campaña de Navidad. El resultado anual, a nivel de recogida y reciclaje de residuos, supondrá ahora la donación de € 75.000, en nuevos equipos, a cerca de 100 instituciones de solidaridad social de norte a sur del País.

En 2019 la colaboración de Zippy con *Make a Wish* se tradujo en la primera edición del concierto solidario *We Go Together*. Una fiesta para la familia y amigos, que alía buena música a un causa solidaria. Esta alianza se amplió para el período de Navidad, para el cual Zippy creó *Gloves* - unos guantes solidarios en que, por cada par vendido, €1 revertía a favor de *Make-a-Wish*, que de esa forma realiza sueños de niños enfermos.

En términos corporativos destacamos el proyecto Apoyar a Mozambique, desarrollado por nuestros equipos con el objetivo de reunir fondos para auxiliar a las poblaciones que desalojadas y en situación de emergencia como consecuencia del ciclón Idai por el país en 2019. Bajo el lema "Sembrar aquí, para ayudar en Mozambique", esta campaña reunió fondos a través de la venta de una caja con semillas. El valor recaudado por la venta de las 2 mil cajas se complementó con el apoyo al desplazamiento de un equipo médico.

Sonae Sierra se unió a la asociación Alzheimer Portugal en el ámbito de la campaña "Amigos en la Salud y en la Demencia". Una iniciativa positiva e inclusiva, que pretende aumentar la comprensión sobre la demencia en nuestro país y convidar a los ciudadanos a comprometerse activamente en la mejoría del día a día de las personas con demencia, combatiendo así el desconocimiento y el estigma asociados a la misma.

Los interesados pudieron hacerlo a través de la plataforma de la asociación o participando en las sesiones de información que transcurrieron, de septiembre a noviembre, por todo el país, concretamente en los centros comerciales de Sonae Sierra.

Una de las principales áreas clave de la estrategia de sostenibilidad de Sonae Sierra consiste en la realización de iniciativas y desarrollo de proyectos de ámbito social que contribuyan para la mejoría del bienestar y calidad de vida de los colaboradores, de los miembros de la comunidad y de los visitantes de sus centros comerciales.

Intervenir a través del voluntariado

Creemos que el voluntariado permite que nuestros colaboradores y equipos estén en contacto con diferentes realidades, se enfrenten a nuevos desafíos y abran horizontes, funcionando muchas veces como un estímulo a la creatividad y a la innovación - rasgos estructurantes de la cultura Sonae. Además, creemos que las participaciones en iniciativas de voluntariado aumentan la proximidad de nuestros colaboradores y empresas con las comunidades donde nos encontramos.

Reconociendo el impacto que el voluntariado tiene en nuestras personas y en las comunidades donde estamos presentes, en 2012 creamos el programa Sonae Activshare que tiene como objetivo consolidar todas las acciones de responsabilidad social y voluntariado de Sonae, abarcando a todos nuestros colaboradores. En 2019 se involucraron en Sonae Activshare 1.217 voluntarios, 11% menos que en 2018. Sin embargo, en términos de horas de voluntariados hubo un crecimiento del 10% frente al año anterior, aproximadamente siete mil horas.

En el ámbito del Activshare, destacamos un conjunto de acciones internas que reflejan los valores que procuramos ver preconizados por el programa:

Acciones de conservación de la natureza: Sonae desarrolló un conjunto de iniciativas donde unimos nuestros esfuerzos y apoyamos la revitalización de algunas de las áreas más afectadas por los incendios que asolaron el país en octubre de 2017. Estas acciones llevaron a nuestras personas hasta Oliveira do Hospital, donde plantaron 1.100 árboles, y a Vouzela, donde plantaron 304 árboles de los 3.500 donados. En total, participaron en estas acciones más de 250 colaboradores.

Junior Achievement Portugal (JAP): Sonae mantiene desde 2006 una colaboración con JAP que tiene como propósito inspirar y preparar a niños y a jóvenes para que tengan éxito en una economía global a través de experiencias transformadoras. A tal efecto, JAP desarrolla un conjunto de programas que contribuyen para el desarrollo de competencias fundamentales como Ciudadanía y Educación Financiera o Educación para el Espíritu Empresarial. Los programas desarrollados con los voluntarios de Sonae ya tuvieron impacto en cerca de 26 mil niños y supusieron aproximadamente 14 mil horas de voluntariado. En 2019 nuestras personas no solo volvieron a participar en los programas escolares, sino que también recibieron a los alumnos en sus lugares de trabajo en el ámbito de programas como Braço Direito y *Leaders for a Day*.

Intervenir al lado de nuestras personas

Con la intención de apoyar a nuestros colaboradores en fases de mayor vulnerabilidad, nació en septiembre de 2013, el programa Somos Sonae. Una iniciativa que, a lo largo de sus 6 años de existencia, ya ha apoyado a cerca de 2.033 personas, abarcando a colaboradores y a su agregado familiar, incluyendo a cerca de 778 niños.

Desde una perspectiva plurianual, se invirtió una cantidad de cerca de €1 M, desde el inicio del programa Somos Sonae. Este valor se reparte por 4 áreas: bienes, servicios y productos de 1ª necesidad; apoyo jurídico y renegociación de deudas y créditos; apoyo a la salud y salud oral; entre otros apoyos.

Garantizando la privacidad de nuestras personas y de sus familias, los procesos son conducidos por un equipo especializado y multidisciplinar de la Cruz Roja Portuguesa, que analiza los pedidos de apoyo y después del diagnóstico, diseña e implementa el plan de acompañamiento.

En 2019 fueron estructurados cerca de 121 planes de apoyo, que permitieron ayudar a cerca de 343 personas (un 17% más que en 2018). La prestación de bienes y servicios de 1ª necesidad representan el 43% de los apoyos concedidos, el 32% se canaliza en apoyo jurídico y renegociación de deudas y el 11% de los apoyos para apoyos en el área de la salud y salud oral. Los restantes 14% forman parte de un conjunto diversificado de apoyos.

5.3.6. Conclusión

Cada año que pasa, la sostenibilidad está cada vez más enraizada en nuestra cultura y en el modo como pensamos y desarrollamos nuestra actividad, adquiriendo vida por la acción de nuestros negocios, a lo largo de toda su cadena de valor y por eso, adquiriendo diferentes expresiones en la forma como: creamos valor compartido, desarrollamos a nuestras personas y equipos, contribuimos activamente para la construcción de comunidades más justas e inclusivas, mitigamos o evitamos el impacto medioambiental de nuestra actividad.

Una ambición que necesita ser compartida y vivida por nuestros equipos de forma transversal. De esa forma hemos estado trabajando de forma cada vez más presente a la comunicación de estos temas, desde una perspectiva de implicación y construcción con nuestras personas. En ese sentido, y a título de ejemplo, destacamos dos iniciativas que ocurrieron en 2019 y que traducen este movimiento: el Programa Contacto y el Seeds for a Better Future.

Pionero en Portugal, el Programa Contacto tiene como misión atraer e integrar a jóvenes talentos en las Empresas Sonae. Pretende consolidar la larga y estratégica relación de colaboración que Sonae mantiene con las Universidades, contribuyendo, de este modo, a crear un vínculo efectivo entre la academia y el mercado de trabajo. El programa se dirige a jóvenes de elevado potencial, estudiantes del último año y recién graduados de licenciatura o máster, de cualquier área de formación. Desde su creación, en 1986, ya ha recibido cerca de 46 mil candidaturas, que condujeron a la selección y participación de más de 4.600 jóvenes de diferentes áreas de estudio y nacionalidades en el ''Día Contacto''. Algumas centenas de estos jóvenes acabaron integrando los equipos de las Empresas Sonae.

En la edición 2019/2020, en alusión al espíritu *intrapreneur* que desde siempre ha caracterizado el crecimiento de Sonae, Contacto procuró atraer a jóvenes con espíritu empreendedor e innovador. A lo largo de la práctica, los candidatos seleccionados, hoy *trainees* del Programa Contacto, son integrados en un área funcional de una de las empresas Sonae, donde su aprendizaje es potenciado, con el apoyo de un *Business Leader* (orientador de la práctica). En paralelo, son creados pequeños grupos constituídos por *trainees* a quienes se les plantean desafíos estratégicos de elevada relevancia e impacto para las empresas del grupo. Los desafíos que los jóvenes tuvieron entre manos fueron muy diversos.En esta edición, los desafíos se centraron en proyectos en el área de la sostenibilidad, tales como la problemática de los envases, la implementación de modelos de reutilización en tienda, la creación de una estrategia de lanzamiento de una gama eco, la promoción de comportamientos de reciclaje.

El proyecto Seeds for a Better Future es un programa educativo desarrollado por Sonae para los hijos de sus colaboradores donde, de forma lúdica, se intercambian los desafíos existentes en cada una de las áreas de actuación de Sonae, y se sensibilizan y promueven comportamientos más sostenibles.

Estudios recientes sugieren que los niños que participan en acciones de educación medioambiental tienden a influir de forma positiva en el comportamiento de sus padres. Considerando esta tendencia y com la intención de destacar la importancia de cada individuo como fuerza impulsora de la agenda de desarrollo sostenible, dentro y fuera del Grupo, Sonae lanzó en 2019 este programa piloto que involucró a más de 150 niños.

En los *workshops* realizados, desafiamos a nuestros pequeños a partir al descubrimiento de la naturaleza, a comprender mejor cómo podemos contribuir para combatir los cambios climáticos, reducir nuestra huella y, de forma creativa, entender mejor qué es vivir en un contexto diferente al nuestro. Las actividades realizadas se asentaron en la vida de un personaje, una joven llamada Sirina, natural de una isla del pacífico - Vanatu, que convidó a cada uno de los participantes a reflexionar, conocer y explorar algunos de los desafios a los que el mundo se enfrenta.

	51.285 GJ producidos a partir de fuentes renovables	+21% frente a 2018
	771.657 tCO2e emitidos	-22% frente a 2018
	22.558 t de plástico mapeado	-
	4.431 t de plástico virgen evitadas por la incorporación de material reciclado	+21% frente a 2018
	20.600 árboles donados para plantación	+402% frente a 2018
	+1,18 M horas de formación	-3,8% frente a 2018
	34% de mujeres en cargos de gestión	+1,6% frente a 2018
	€11 M apoyo a la comunidad	+0,6% frente a 2018
	7.000 horas de voluntariado	+10% frente a 2018

5.4. Creación de valor para los accionistas

Sonae tiene una estrategia clara que ofrece una propuesta de inversión sostenible a sus accionistas, centrada en la creación de valor social y económico. Sonae es una alianza entre un accionista mayoritario poseído por una familia e inversores que comparten y desean el mismo foco en la sostenibilidad. Por este motivo, animamos a los inversores con los mismos valores corporativos, disuadiendo a aquellos que buscan beneficios a corto plazo. Nuestra estructura de gobierno societario se asienta en principios de transparencia y responsabilidad. Comunicamos e interactuamos activamente con el mercado de capitales y con nuestros *stakeholders*, con el objetivo de una armonización clara de los compromisos a largo plazo que promoverán una sociedad y, por consiguiente, una Sonae mejor.

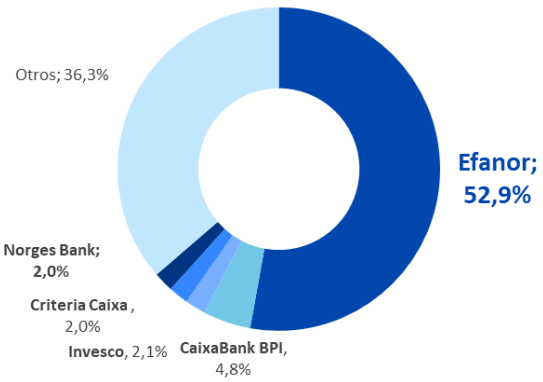
5.4.1. Información sobre las acciones de Sonae y estructura accionista

Las acciones de Sonae se encuentran cotizadas en la bolsa de valores portuguesa, NYSE Euronext Lisbon, y forman parte de varios índices, incluyendo el PSI-20, en el cual representaba, a finales de diciembre de 2019, un peso del 5,51% de su capitalización bursátil.

Código ISIN PTSON0AM0001	Código Reuters YSO.LS
Código Bloomberg SON PL	Capital social 2.000.000.000

5.4.2. Estructura accionista

Sonae es una empresa controlada por un accionista principal y con una estructura accionista estable, lo que refleja una orientación, compartida por todos, para un rendimiento a largo plazo. Al final de 2019, el *free-float* representaba el 47%, con una media de 2,7 millones de acciones transaccionadas diariamente.



5.4.3. Evolución del precio de la acción

Las acciones de Sonae terminaron el año de 2019 con el precio de €0,91, reflejando un aumento nominal del 12,3% durante el año que puede ser comparado con un aumento del 10,2% del índice bursátil portugués de referencia (PSI 20). Sin embargo, la turbulencia a la que hemos asistido desde el inicio del año 2020, particularmente debido al Covid-19, ha colocado presión descendente en el mercado como un todo y también en la cotización de la acción Sonae.

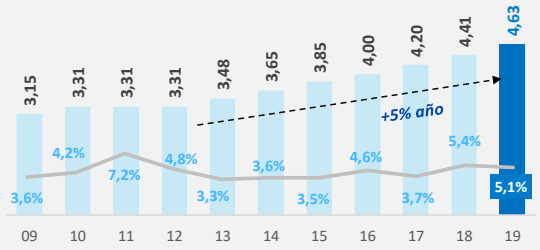
Evolución de la cotización Sonae vs. PSI 20 e Ibex 35

5.4.4. Crecimiento constante del pago de dividendos

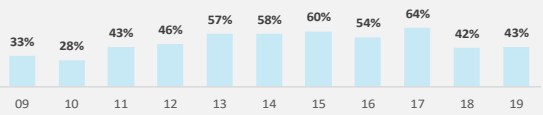
Los dividendos son un componente fundamental de nuestra estrategia de creación de valor para los accionistas. Hemos sido capaces de mantener una práctica de dividendos clara y que se materializa en un aumento anual del 5% en los dividendos por acción, siendo la única excepción los anos de la crisis financiera cuando decidimos mantener el valor. Nuestro objetivo es aumentar los dividendos todos los años, un compromiso que nos motiva para la obtención de un mejor rendimiento.

Para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019, el Consejo de Administración propondrá, en Asamblea General de Accionistas, la distribución de un dividendo bruto de 0,0463 euros por acción, el 5% por encina del dividendo distribuido el año anterior. Este dividendo se corresponde a un *dividend yield* del 5,1%, con base en la cotización de cierre el 31 de diciembre de 2019, y a un *payout ratio* del 43% del resultado directo consolidado atribuible a los accionistas de Sonae.

Evolución del dividendo por acción y Dividend yield (céntimos euro, %)



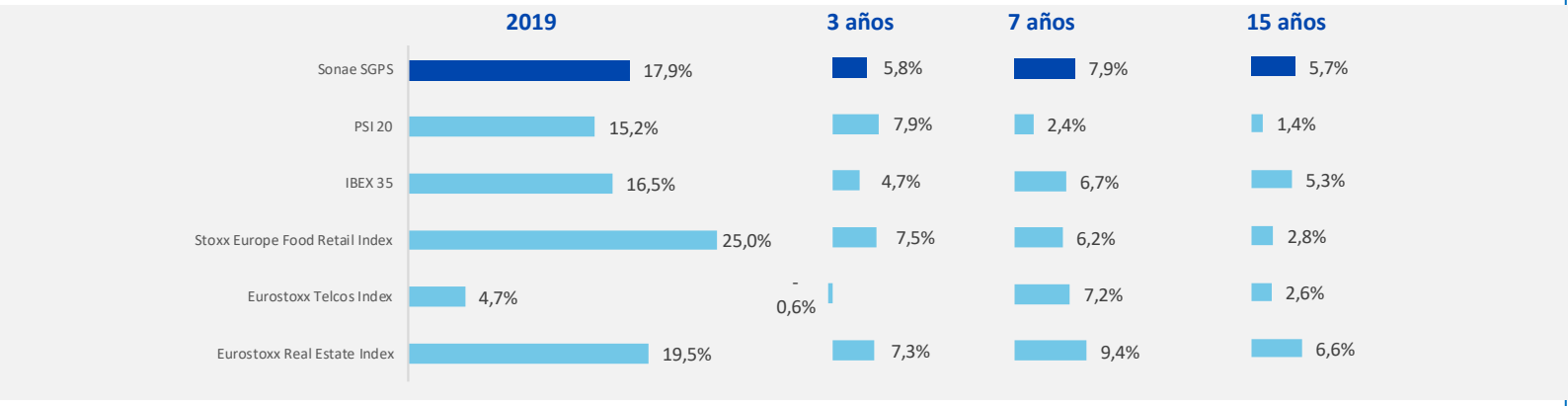
Evolución del *Payout ratio*[37]



[37] Calculado en base al resultado directo consolidado atribuible a los accionistas Sonae.

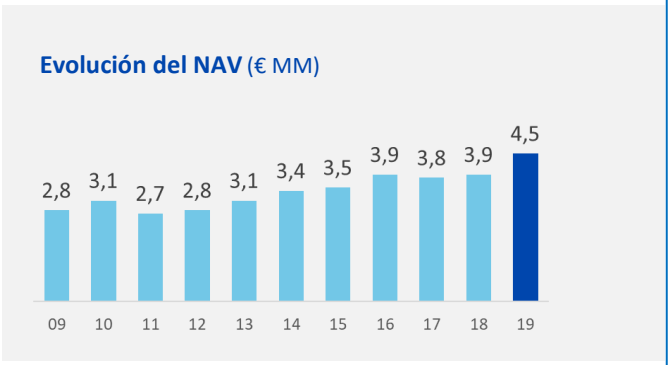
5.4.5. Retorno total para el accionista

En resumen, Sonae ha sido capaz de generar retornos positivos para sus accionistas, incluso comparándolo con los mercados e índices de la industria[38].



5.4.6. Evolución del NAV

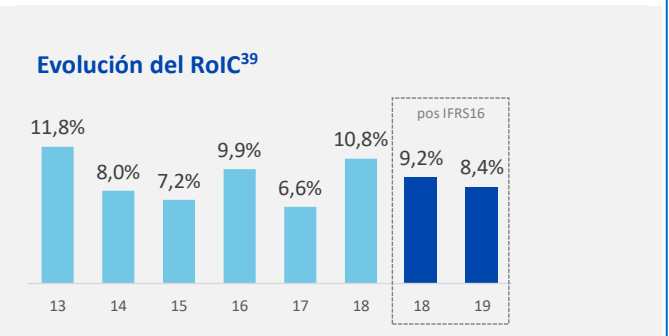
Sonae gestiona activamente un portfolio de empresas líderes y, como holding, busca continuamente vínculos y sinergias que puedan añadir valor dentro del grupo. Tenemos un largo historial de éxito en la obtención de soluciones innovadoras dentro del ecosistema de Sonae. El éxito de nuestro rendimiento operacional confirma los méritos de nuestra estrategia, que nos ha hecho sobresalir como empresa de referencia. Además, esta estrategia es la clave de un rendimiento financiero de excelencia que está, sin duda, creando valor para nuestros accionistas y que permite un aumento constante de la política de dividendos.



Desde una perspectiva a largo plazo, a lo largo de los últimos diez años hemos asistido a una fuerte creación de valor para el grupo en términos de NAV.

5.4.7. Retorno sobre la evolución del capital invertido (RoIC)

ROIC es un indicador clave para Sonae y, en los últimos años, hemos sido capaces de registrar retornos sólidos sobre el capital invertido. Este rendimiento se ha beneficiado de la solidez de la rentabilidad operacional y de los beneficios de capital resultantes de la gestión de



[38] Fuente Bloomberg

[39] ROIC calculado en base a los valores proporcionales y Sonae Sierra a coste histórico. EBIT incluye beneficios de capital de las ventas de activos y en el caso de NOS el valor del capital invertido es el valor de la inversión financiera

nuestra cartera. Hemos sido capaces de generar beneficios de capital en diversas operaciones que realizamos en los últimos años. En 2019, el RoIC fue del 8,4%.

5.4.8. Principales comunicaciones durante 2019

Fecha (dd-mm)	Comunicado
23-01	Ventas preliminares de comercio minorista de 2018
27-02	Comunicado de Efanor
21-03	Resultados consolidados de 2018
22-03	Comunicado divulgado por su subsidiaria Sonae Sierra Brasil S.A.
06-04	Participación cualificada del Banco BPI SA
10-04	Emisión de préstamo obligacionista y refinanciación de la deuda a medio y largo plazo
29-04	Participación cualificada Norges Bank
30-04	Comunicado sobre futura designación del Presidente del Consejo de Administración y de los miembros de la Comisión Ejecutiva
08-05	Designaión de diversos cargos: Presidente del Consejo de Administración, Comisión Ejecutiva, Secretario de la Sociedad y Representante para las Relaciones con el Mercado
10-05	Participación cualificada Norges Bank
15-05	Resultados consolidados del primer trimestre
06-06	Comunicado divulgado por Sonae Sierra Brasil S.A. relativo a la fusión con Aliansce
29-07	Participación cualificada Criteria Caixa
21-08	Resultados consolidados del primer semestre
30-09	Transacción de s*ale and leaseback*
25-10	Renovación de cash settled equity swap
13-11	Resultados consolidados de los primeros nueve meses

5.4.9. Cobertura de analistas

Sonae tiene a los siguientes analistas cubriendo el precio de sus acciones (precio y recomendación al final del año de 2019). La cotización de cierre de Sonae el 31 de diciembre (€0,91) representa un descuento del 43% comparado con el precio medio objetivo de €1,30.

Broker	Recomendación	*Price Target*	Fecha (dd-mm)
CaixaBank	Comprar	€1,45	26-11
Santander	Comprar	€1,40	11-11
AS Independent Research	Comprar	€1,00	07-10
CaixaBI	Comprar	€1,30	09-09
Nau Securities	Comprar	€1,36	07-05
Fidentiis equities	Neutral	€1,00	29-01
JB Capital Markets	Comprar	€1,25	21-01
Barclays	Comprar	€1,36	14-11-2018

5.4.10. Conferencias y Roadshows en 2019

En 2019, el equipo de Relaciones con Inversores participó en los siguientes eventos:

Fecha	Lugar	Evento	Organización
7 y 8 enero	Londres	*Roadshow*	Sonae
6 y 7 febrero	Madrid	Conferencia	Santander
2 y 3 abril	Madrid	*Roadshow*	CaixaBank BPI
9,10 y 11 abril	Toronto, Chicago e Nova Iorque	*Roadshow*	Santander
23 abril	Londres	*Roadshow*	JB Capital Markets
23 mayo	Paris	Conferencia	Oddo
28 mayo	Madrid	*Roadshow*	Haitong
12 junio	Varsobia	Conferencia	Erste
17 julio	Nueva York	*Roadshow*	Sonae
5 septiembre	Oporto	Conferencia Ibérica	CaixaBank BPI
10 y 11 octubre	**Oporto**	**Capital Markets Days**	**Sonae**
23 octubre	Londres	*Roadshow*	Santander
20 y 21 noviembre	Nueva York	*Roadshow*	Sonae

Durante 2019, el equipo de Relaciones con los Inversores realizó 8 Roadshows, participó en 4 Conferencias y tuvo un total de 325 contactos con inversores, analistas y *brokers* a lo largo del año.

Este año también estuvo marcado por el **1º *Capital Markets Days***. El objetivo del evento fue proporcionarles a los inversores, analistas y corredores la oportunidad de conocer al equipo de gestión, así como dar mayor visibilidad del negocio y de la estrategia para los próximos años. Durante este evento, los participantes también tuvieron la oportunidad de visitar nuestras tiendas localizadas en NorteShopping.

6. Tendencias y Perspectivas futuras

Creemos que nuestras motivaciones básicas de "contribuir para el desarrollo económico y promover el bienestar social general" no solo permitió que nos destacásemos como un ejemplo responsable y ético, sino que también nos permitió seguir un camino de éxito sostenible. Nuestro legado es, de esta forma, un sólido punto de partida, pero también enfatiza nuestra responsabilidad de trabajar continuamente en dirección a una sociedad mejor.

Tenemos un punto de partida sólido

Una **cultura empresarial única** con una **misión** clara y un conjunto de **valores** robustos

Una **estructura accionista estable** que permite una visión a largo plazo para la creación de valor económico y social

Mejores prácticas de gobierno societario incluyendo un Consejo de Administración diversificado con administradores independientes

Una **cartera de negocios** líderes en los mercados donde operan y con fuertes interconexiones

Fuerte **histórico** de *performance* operacional y financiero

Estructura de capitales sólida con decrecientes niveles de apalancamiento y un bajo coste de endeudamiento

Retorno atractivo para los accionistas con dividendos en constante crecimiento

Responsabilidad social y medioambiental como parte integrante de nuestro ADN

Nuestro foco en la sostenibilidad a largo plazo así como nuestra cultura empresarial, **con una misión clara y un conjunto sólido de valores, refuerzan la existencia de responsabilidad social y medioambiental como parte de nuestro ADN**. Creemos que, por ser una empresa capaz de influir en nuestra sociedad, tenemos la responsabilidad y estamos comprometidos en marcar la diferencia, transformando los desafíos resultantes de la inestabilidad social y de los cambios climáticos en oportunidades para crear y compartir valor con nuestros *stakeholders*. Una estructura accionista estable permite una visión a largo plazo en la creación de valor económico y social, lo que destaca nuestro foco en una sociedad más sostenible, con comunidades más resilientes compartiendo un mundo mejor.

Nuestro portfolio de **negocios con posiciones de liderazgo en los respectivos mercados** y fuertes vínculos entre ellos, combinados con un fuerte histórico de rendimiento operacional y financiero, permiten obtener retornos atrayentes para los accionistas con dividendos con crecimientos constantes.

¡Queremos más! Para garantizar nuestra sostenibilidad a largo plazo, tenemos que ser… más fuertes, más rápidos y mejores.

Nuestro legado ha hecho de nosotros lo que somos hoy, pero no es suficiente… ¡queremos más! Para garantizar nuestra sostenibilidad a largo plazo y continuar trazando nuestro camino para alcanzar mayores niveles de rendimiento económico y social, tenemos que **ser más fuertes, más rápidos y mejores.**

Más fuertes porque es el crecimiento el que guía a Sonae, creando oportunidades para sus colaboradores y garantizando su sostenibilidad. En los negocios de nuestro portfolio, exploramos diferentes caminos de crecimiento y abrazamos activamente nuevas oportunidades, creando sinergias o aplicando nuestras competencias en otras áreas y en nuevos negocios que puedan añadir valor al grupo. Nuestro portfolio incluye varios ejemplos de nuestra capacidad de crecimiento rápido por vía del impulso en nuestras principales competencias. También tenemos que ser más fuertes para explorar oportunidades en el mercado internacional, utilizando el reconocimiento de nuestra marca, así como de nuestra larga historia de alianzas con éxito.

Más rápidos refleja la capacidad crítica de adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias de los días que corren. Eso implica una transformación digital de los negocios y una mayor rapidez en la toma de decisión a todos los niveles. Nuestra experiencia única en el desarrollo en las áreas del comercio minorista e inmobiliario es uno de nuestros principales activos que, cuando se alía a nuestro sólido ambiente de innovación, crea procesos y soluciones digitalmente orientados al cliente, dándonos una fuerte ventaja competitiva.

Ser mejores nos hace mantener nuestro foco en promover una sociedad mejor. Nuestro firme compromiso en crear valor para la sociedad, en general, está profundamente incorporado en nuestra misión y estamos determinados en mantener una cultura de rendimiento con un propósito. Para nosotros, una sociedad mejor supone una Sonae mejor. Queremos ser nosotros quienes lideremos este camino y ser ambiciosos en definir objetivos cada vez más exigentes, llevando a nuestra red de *stakeholders* con nosotros.

Perspectivas futuras

El año arrancó con gran turbulencia en todo el mundo con las noticias relacionadas con la propagación del COVID-19. Sonae comenzó inmediatamente a seguir la evolución de esta situación y desarrolló un conjunto de medidas preventivas para mitigar cualesquiera perturbaciones que puedan afectar a nuestras personas y a nuestros negocios. Es difícil prever con exactitud todos los impactos en nuestras actividades, pero nuestros negocios se verán seguramente significativamente afectados durante las próximas semanas.

Sonae MC ha experimentado un aumento del nivel de demanda, ya que las familias portuguesas anticiparon medidas de contención más amplias y una potencial escasez de productos esenciales. El negocio ha reforzado sus planes de contingencia, garantizando un diálogo estrecho con todos los *stakeholders* de la cadena de abastecimiento en el sentido de reforzar la capacidad de respuesta, tanto para anticipar necesidades como para definir acciones de mitigación en caso de limitaciones existentes, concretamente en términos de recursos humanos. Sonae MC continuará liderando el mercado portugués y desempeñando un papel crucial en el suministro de productos y servicios esenciales para sus clientes.

La actividad de Sonae Sierra en Italia, España y Polonia se vio significativamente afectada, dado que los centros comerciales en estas regiones están esencialmente cerrados, puesto que tuvieron que cerrar todas las tiendas de bienes o servicios no esenciales. Otras operaciones han tenido una reducción creciente del número de visitantes y ventas. Sonae Sierra ha mantenido un canal de comunicación abierto con sus comerciantes para abordar la situación actual y ya ha preparado varios escenarios de contingencia. Actualmente, la empresa tiene un elevado grado de resiliencia a escenarios más extremos debido a su sólida posición de liquidez.

NOS desempeña un papel fundamental en la sociedad portuguesa, en la medida en la que garantiza el mantenimiento de infraestructuras de comunicaciones para la población y para las empresas. Así, dada la actual situación resultante del Covid-19, la empresa también ha reforzado esfuerzos para implementar medidas que garanticen el buen funcionamiento de su actividad en conjunto con todos sus aliados operacionales. Para 2020, NOS continúa preparándose para la implementación del 5G, con implicaciones potencialmente significativas en términos de inversión y también de innovación de productos.

Los negocios de comercio minorista de moda, electrónica y deporte deben registrar una desaceleración significativa de las ventas durante las próximas semanas, en la medida que las tiendas de algunas marcas han cerrado temporalmente y los clientes se apartan de los espacios comerciales. Por otro lado, el rendimiento en los respectivos canales digitales debe continuar creciendo a un ritmo acelerado y mitigar parte de los efectos sentidos a nivel de tiendas físicas. En este sentido, los negocios se han preparado para responder a un aumento más significativo de la demanda en los canales de *e-commerce.*

En términos de financiación, Sonae, de conformidad con sus políticas internas de liquidez y financiación, tiene una práctica de prefinanciación para los 18 meses siguientes, teniendo así aseguradas sus necesidades de financiación para este horizonte temporal. Al inicio de marzo, Sonae disponía de €601 M de líneas de crédito disponibles y €582 M[40] en caja. En este sentido, independientemente de cualesquiera impactos significativos que puedan existir en términos de rendimiento de cada negocio, no prevemos ninguna necesidad adicional de financiación para los próximos 18 meses ni esperamos a corto plazo ninguna situación de quiebra de los actuales *covenants* de deuda en cualquier empresa de la cartera.

A pesar de que el rendimiento de 2020 se vea materialmente afectado por esta situación, Sonae cuenta superar este contexto adverso, retomar la implementación de su estrategia y retornar su rendimiento reciente tan pronto como sea

[40] Líneas de crédito y de caja ajustadas por las entradas recibidas en Sonae Sierra en marzo de 2020 (y netos de los dividendos pagados a Grosvenor).

posible. Nuestra prioridad en este momento es garantizar la seguridad de nuestras personas y continuar proporcionando productos y servicios esenciales para nuestros clientes.

A largo plazo, estamos centrados en alcanzar objetivos económicos y sociales:

Nuestros valores nos unen como organización y nos lanzan en dirección a una sociedad mejor y más sostenible y, por consiguiente, a una Sonae mejor. El claro desafío que nuestro fundador inculcó en nuestro ADN:

Es fácil prever cuál será el futuro de Sonae: una búsqueda imparable, insaciable y firme del éxito, basada en la innovación y en el crecimiento sostenible. Un viaje reinventando el éxito de hoy de forma a moldear el mundo de mañana. Un viaje siempre basado en los mismos valores de responsabilidad corporativa. Un viaje en busca de la creación de una long-living company.

7. Consideraciones finales y agradecimientos

El Consejo de Administración le agradece al Consejo Fiscal y al Revisor Oficial de Contas los consejos valiosos y toda la ayuda prestada. El Consejo de Administración expresa también su gratitud para con los proveedores, bancos y otros aliados de negocio de Sonae por su continua implicación y por la confianza demostrada.

El Consejo de Administración manifiesta, igualmente, su gratitud para con todos los colaboradores por el esfuerzo y dedicación demostrados durante todo el año.

Aprobado en la reunión del Consejo de Administración realizada el 17 de marzo de 2020.

El Consejo de Administración

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, Presidente del Consejo de Administración

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, Administrador No Ejecutivo

José Manuel Neves Adelino, Administrador No Ejecutivo

Margaret Lorraine Trainer, Administradora No Ejecutiva

Marcelo Faria de Lima, Administrador No Ejecutivo

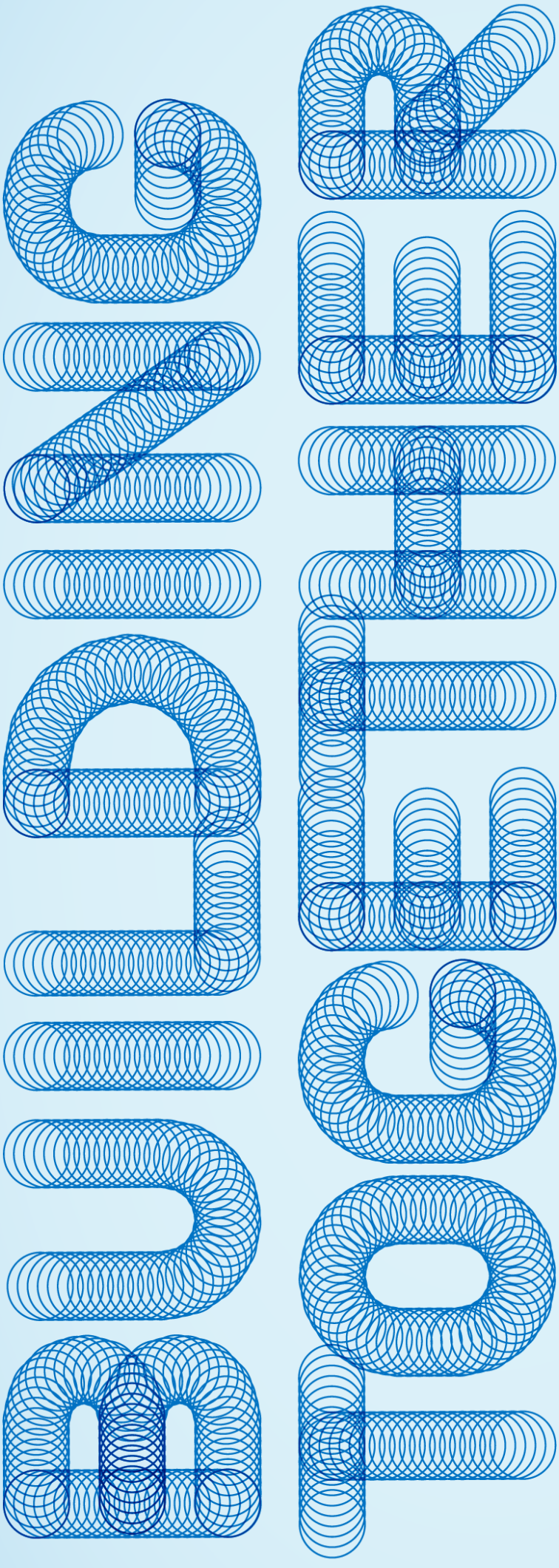
Carlos António Rocha Moreira da Silva, Administrador No Ejecutivo

Fuencisla Clemares, Administradora No Ejecutiva

Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh, Administrador No Ejecutivo

Maria Cláudia Teixeira de Azevedo, Administradora Ejecutiva (CEO)

João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores, Administrador Ejecutivo (CFO)



Anexos al Informe de Gestión

2019

SONAE

ÍNDICE

Anexos al Informe de Gestión 2019

1. Declaración en los términos del artículo 245. 1 apartado c) del Código de Valores Mobiliarios 102
2. Artículo 447 del Código de las Sociedades Mercantiles 103
3. Participaciones Cualificadas 104
4. Suplemento GRI 105
1. Sobre el Suplemento 105
2. Sonae 106
3. Tabla GRI 107
4. Requisitos de información no financiera 139

1. Declaración en los términos del artículo 245.1 apartado c) del Código de Valores Mobiliarios

Los signatarios, individualmente, declaran que, tanto cuanto es de su conocimiento, el Informe de Gestión, los Estados Financieros Consolidados e Individuales y el resto de documentos de rendición de cuentas exigidos por ley o reglamento se elaboraron de conformidad con las normas internacionales de información financiera ("IFRS") tal como han sido adoptadas por la Unión Europea, dando una imagen verdadera y apropiada del activo y del pasivo, de la situación financiera y de los resultados Consolidados e individuales de Sonae - SGPS, S.A. y de las empresas incluidas en el perímetro de la consolidación y que el Informe de Gestión expone fielmente la evolución de los negocios, del rendimiento y de la posición de Sonae - SGPS, S.A., y de las empresas incluidas en el perímetro de la consolidación, y contiene una descripción de los principales riesgos e incertidumbres con las que se deparan.

Aprobado en la reunión del Consejo de Administración realizada el 17 de marzo de 2020.

El Consejo de Administración

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, Presidente del Consejo de Administración

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, Administrador No Ejecutivo

José Manuel Neves Adelino, Administrador No Ejecutivo

Margaret Lorraine Trainer, Administradora No Ejecutiva

Marcelo Faria de Lima, Administrador No Ejecutivo

Carlos António Rocha Moreira da Silva, Administrador No Ejecutivo

Fuencisla Clemares, Administradora No Ejecutiva

Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh, Administrador No Ejecutivo

Maria Cláudia Teixeira de Azevedo, Administradora Ejecutiva (CEO)

João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores, Administrador Ejecutivo (CFO)

2. Artículo 447 del Código de las Sociedades Mercantiles

Divulgación del número de acciones y de otros valores mobiliarios emitidos por la Sociedad que tengan los miembros de los Órganos de administración y fiscalización o por dirigentes, así como por personas estrechamente relacionadas con estos en los términos del artículo 248 B del Código de Valores Mobiliarios, y descriptivo de las transacciones efectuadas sobre los referidos valores mobiliarios en el transcurso del ejercicio en análisis, para lo cual los miembros de la junta directiva comenzaron sus funciones el 8 de mayo.

	Data	Adquisiciones		Enajenaciones		Posicion en 31.12.2019	Saldo em 31.12.2019
		Número de aciones	Precio medio (€)	Número de aciones	Precio medio (€)		Número de aciones
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (*) (**) (***)							
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						Minoritario	
Migracom, SA (3)						Dominante	
Sonae - SGPS, SA							805.730
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (*) (**)							
Enxomil - Consultoria e Gestão, SA (6)						Dominante	
Enxomil - Sociedade Imobiliária, SA (7)						Dominante	
Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (**)							
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						Minoritario	
Sonae - SGPS, SA							14.901
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (*) (**) (***)							
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						Minoritario	
Sonae - SGPS, SA (****)							508.574
Linhacom, SGPS, SA (5)						Dominante	
Carlos António Rocha Moreira da Silva (*) (**)							
Sonae - SGPS, SA							22.000
Philippe Cyriel Elodie Haspeslagh (*)							
Sonae - SGPS, SA							112.300

	Data	Adquisiciones		Enajenaciones		Posicion en 31.12.2019	Saldo em 31.12.2019
		Número de aciones	Precio medio (€)	Número de aciones	Precio medio (€)		Número de aciones
(1) Efanor Investimentos, SGPS, SA							
Sonae - SGPS, SA							200.100.000
Pareuro, BV (2)						Dominante	
(2) Pareuro, BV							
Sonae - SGPS, SA							849.533.095
(3) Migracom, SA							
Sonae - SGPS, SA							3.198.524
Compra	12/19/2019	160.000	0,92640				
Compra	12/20/2019	164.185	0,92442				
Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (4)						Minoritaria	
(4) Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA							
Sonae - SGPS, SA							4.608.465
Compra	8/30/2019	270.000	0,82185				
Compra	9/2/2019	233.185	0,83252				
(5) Linhacom, SGPS, SA							
Sonae - SGPS, SA							189.314
Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (4)						Minoritaria	
(6) Enxomil - Consultoria e Gestão, SA							
Sonae - SGPS, SA							2.021.855
(7) Enxomil - Sociedade Imobiliária, SA							
Sonae - SGPS, SA							662.987

* administrador de la Sociedad

** administrador de Efanor Investimentos SGPS, SA (sociedad directa y indirectamente dominante) (1)

*** administrador de la sociedade Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (4)

**** del total de acciones de Sonae SGPS, S.A. poseídas por Maria Cláudia Teixeira de Azevedo, 131.256 acciones le fueron atribuidas el día 2 de abril de 2019, conforme comunicado al mercado el día 5 de abril de 2019, en ejecución del Plan de Incentivos a Medio Plazo de una subsidiaria de Sonae SGPS, SA.

3. Participaciones Cualificadas

Participaciones cualificadas en el capital de la Sociedad, reflejadas el 31 de diciembre de 2019 (accionistas con una participación igual o superior al 2% del capital social y derechos de voto de Sonae – SGPS, SA), de acuerdo con las notificaciones recibidas por la Sociedad, por referencia al art. 16 del Código de Valores Mobiliarios, con indicación del número de acciones poseídas y porcentaje de derechos de votos correspondientes, así como el porcentaje de capital y de votos imputables y la fuente y causas de la imputación, calculados en los términos del artículo 20 del Código de Valores Mobiliarios, en cumplimiento del artículo 8. 1 apartado b) del Reglamento de la CMVM n.º 05/2008:

Acionista	Nº de acciones	% Capital social y derechos de voto*	% Derechos de voto pasibles de exercício**
Efanor Investimentos, SGPS, S.A. (I)			
Directamente	200.100.000	10,0050%	10,0050%
A través da Pareuro, BV (sociedad dominada por Efanor Investimentos, SGPS, S.A.)	849.533.095	42,4767%	42,4767%
A través de Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (administradora de Efanor Investimentos, SGPS, S.A.)	14.901	0,0007%	0,0007%
A través de Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (administradora de Sonae SGPS, S.A y de Efanor Investimentos, SGPS, S.A.)	508.574	0,0254%	0,0254%
A través de Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (administrador de Sonae, SGPS, S.A. y de Efanor Investimentos, SGPS, S.A.)	805.730	0,0403%	0,0403%
A través da Migracom, S.A. (sociedad dominada por el administrador de Efanor Investimentos, SGPS, S.A. y de Sonae, SGPS, S.A. Duarte Paulo Teixeira de Azevedo)	3.198.524	0,1599%	0,1599%
A través da Linhacom, SGPS, S.A. (sociedad dominada por la administradora de Efanor Investimentos, SGPS, S.A.. y de Sonae, SGPS, S.A. Maria Cláudia Teixeira de Azevedo)	189.314	0,0095%	0,0095%
Através da Enxomil - Consultoria e Gestão, SA (sociedad dominada por el administrador de Efanor Investimentos, SGPS, S.A.. Y de Sonae, SGPS, S.A., Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério)	2.021.855	0,1011%	0,1011%
Através da Enxomil - Sociedade Imobiliária, SA (sociedad dominada por el administrador de Efanor Investimentos, SGPS, S.A.. Y de Sonae, SGPS, S.A., Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério)	662.987	0,0331%	0,0331%
Através de Carlos António Rocha Moreira da Silva (administrador de Efanor Investimentos, SGPS, S.A. y Sonae, SGPS, S.A.)	22.000	0,0011%	0,0011%
Total imputable a Efanor Investimentos, SGPS, S.A.	**1.057.056.980**	**52,8528%**	**52,8528%**
Banco BPI, S.A.	96.034.789	4,8017%	4,8017%
Total imputable al Banco BPI, S.A.(II)	**96.034.789**	**4,8017%**	**4,8017%**
Invesco Ltd			
Invesco Asset Management Ltd.	41.185.755***	2,0270%	2,0270%
Invesco Asset Management		0,0130%	0,0130%
Invesco Advisers		0,0200%	0,0200%
Total imputable a Invesco Ltd.	**41.185.755**	**2,0593%**	**2,0600%**
Criteria Caixa, S.A.	40.019.035	2,0010%	2,0010%
Total imputable a Criteria Caixa, S.A.	**40.019.035**	**2,0010%**	**2,0010%**

Fuente: últimas comunicaciones recibidas de los titulares de participaciones cualificadas dirigidas a la Sociedad por referencia a 31 de diciembre de 2019
(I) Efanor Investimentos, SGPS, SA dejó, con efectos el 29 de noviembre de 2017, de tener un accionista de control en los términos y para los efectos de los arts. 20.5 y 21.5 del Código de Valores Mobiliarios

(II) Total de los derechos de voto imputables al Banco BPI, S.A., en los términos del artículo 20 del Código de Valores Mobiliarios. El Banco BPI es parte del Grupo CaixaBank, el cual posee el 100% del capital del Banco BPI, de acuerdo con información prestada por el Banco BPI y divulgada al mercado el día 5 de abril de 2019 en www.cmvm.pt.

* Derechos de voto calculados con base en la totalidad del capital social con derechos de voto en los términos del apartado b) del artículo 16.3 del Código de Valores Mobiliarios

** Derechos de voto calculados con base en la totalidad del capital social con derechos de voto cuyo ejercicio no está suspenso

*** Información prestada por el participante cualificado de forma no desagregada

4. Suplemento GRI

1. Sobre el Suplemento

La información presentada en el Suplemento GRI incide sobre la actividad entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2019 de Sonae, Sonae MC (que en su perímetro integra a Sonae RP, a Maxmat y a Arenal), Sonae Fashion, Worten, Sonae FS, Sonaecom (que incluye a Sonae IM, el área de Medios de Comunicación, entre otros) y Sonae Sierra.

Este Suplemento no consolida los datos no financieros de NOS, empresa de la cual Sonaecom posee el 23,4% y de Iberian Sports Retail Group (que engloba a SportZone, a Sprinter, a JD y a Size?) y del cual Sonae Fashion posee el 30%. Integra por primera vez información sobre Arenal (Tomenider), empresa que integró el perímetro de Sonae MC en enero de 2019.

A semejanza de los años anteriores, se elaboró de acuerdo con las orientaciones de las Directrices de Elaboración de Informes de Sostenibilidad de GRI (GRI Standards) para el nivel "De acuerdo – Esencial". El reporte de la actividad pone de manifiesto nuestra actuación a nivel de los Principios del *United Nations Global Compact* (UNGC) y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), respondiendo además a los requisitos del Decreto Ley portugués n.º 89/2017, publicado el 28 de julio de 2017 y de la ley española n.º 11/2018, de 28 de diciembre.

Este Suplemento complementa la información presentada en el capítulo Rendimiento Medioambiental y Social del Informe de Gestión que está estructurado en torno a los cinco ejes de actuación que identificamos como prioritarios. Para cada uno de los ejes se presenta la política y el rendimiento del Grupo y algunas de las iniciativas desarrolladas. Este Suplemento GRI complementa el reporte hecho, con respuesta a los respectivos indicadores.

La información que integra el Suplemento y el Capítulo Rendimiento Medioambiental y Social del Informe de Gestión fue sometida a verificación por una entidad externa – KPMG.

2. Sonae

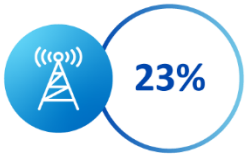
Comercio Minorista Alimentario

SONAE MC

Comercio Minorista Inmobiliario

SONAE SIERRA

Telecomunicaciones



NOS

Comercio Minorista Electronica

worten

Comercio Minorista de Deporte

IBERIAN SPORTS RETAIL GROUP

Servicios Financieros

SONAE FS

Comercio Minorista de Moda

SONAE FASHION

Tecnologia

SONAE IM

3. Tabla GRI

GRI 102 – CONTENIDOS GENERALES					
DIVULGACIONES		LOCALIZACIÓN	VERIFICACION	PRINCIPIOS UNGC	ODS
PERFIL ORGANIZACIONAL					
102-1	NOMBE DE LA ORGANIZACIÓN	Sonae SGPS	V		
102-2	ACTIVIDADES, MARCAS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	https://www.sonae.pt/pt/sonae/o-grupo-e-os-negocios/	V		
102-3	LOCALIZACIÓN DE LA SEDE	Sonae SGPS, SA tiene su sede en Lugar de Espido, Via Norte Maia-Portugal.	V		
102-4	LOCALIZACIÓN DE LAS OPERACIONES	Las operaciones más significativas se encuentran en Portugal. Más información: https://www.sonae.pt/pt/sonae/onde-estamos/	V		
102-5	PROPIEDAD Y NATURALEZA LEGAL	https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/	V		
102-6	MERCADOS SERVIDOS	https://www.sonae.pt/pt/sonae/onde-estamos/	V		
102-7	DIMENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	4. Suplemento GRI 2. Sonae	V		
102-8	INFORMACIÓN SOBRE COLABORADORES Y OTROS TRABAJADORES	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social — Desigualdades y Desarrollo Inclusivo A continuación, presentamos información complementaria sobre este indicador:	V	6	8

2019	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS Y WORTEN			SONAECOM (IM & MEDIA)			SONAE SIERRA		
N.º	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL
Contratos permanentes	9.374	20.043	29.417	592	278	870	372	436	808
Contratos temporales	4.847	9.021	13.868	51	24	75	3	8	11
Contratos de duración determinada							39	36	75
TOTAL	**14.221**	**29.064**	**43.285**	**643**	**302**	**945**	414	480	**894**
Tiempo Completo	11.060	20.499	31.559	643	302	945	414	459	873
Tiempo parcial	3.161	8.565	11.726	0	0	**0**			
Tiempo Parcial Permanente							0	14	14
Tiempo Parcial Temporal							0	7	7
TOTAL	**14.221**	**29.064**	**43.285**	**643**	**302**	**945**	**414**	**480**	**894**

2019	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS Y WORTEN			SONAECOM (IM & MEDIA)			SONAE SIERRA			
PAÍS CON OPERACIONES	CONTRATO PERMANENTE	CONTRATO TEMPORAL	TOTAL	CONTRATO PERMANENTE	CONTRATO TEMPORAL	TOTAL	CONTRATO PERMANENTE	CONTRATO TEMPORAL	CONTRATO DURACIÓN DETERMINADA	TOTAL
Portugal	27.804	13.003	**40.807**	444	24	**468**	484	59	4	**547**
España	1.555	852	**2.407**	288	48	**336**	74	2	6	**82**
Otros (total)	58	13	**71**	138	3	**141**	250	14	1	**265**
Alemania	0	0	**0**	0	0	**0**	54	2	1	57
Argelia	0	0	**0**	0	0	**0**	1	0	0	**1**
Bélgica	0	0	**0**	5	0	**5**	0	0	0	**0**
Colombia	2	0	**2**	0	0	**0**	2	0	0	**2**
Francia	35	10	**45**	0	0	**0**	0	0	0	**0**
Grecia	0	0	**0**	0	0	**0**	7	2	0	**9**
Holanda	0	0	**0**	0	0	**0**	1	0	0	**1**
Inglaterra	0	0	**0**	1	0	**1**	0	0	0	**0**
Italia	2	1	**3**	0	0	**0**	42	1	0	**43**
Luxemburgo	12	2	**14**	103	1	**104**	0	0	0	**0**
Malasia	0	0	**0**	0	0	**0**	0	0	0	**0**
Marruecos	0	0	**0**	0	0	**0**	17	2	0	**19**
México	1	0	**1**	29	2	**31**	0	0	0	**0**
Polonia	1	0	**1**	0	0	**0**	105	7	0	**112**
Rumanía	0	0	**0**	0	0	**0**	21	0	0	**21**
Rusia	6	0	**6**	0	0	**0**	0	0	0	**0**
TOTAL	**29.417**	**13.868**	**43.285**	**870**	**75**	**945**	**808**	**75**	**11**	**894**

GRI 102 – CONTENIDOS GENERALES (CONT.)					
DIVULGACIONES		LOCALIZACIÓN	VERIFICACIÓN	PRINCIPIOS UNGC	ODS
PERFIL ORGANIZATIVO					
102-9	CADENA DE PROVEEDORES	Consideramos la Cadena de Suministro Sostenible una dimensión crucial para nuestro rendimiento ya que impacta transversalmente en todos los ejes de actuación que definimos. En conjunto con nuestros proveedores y aliados pretendemos actuar con base en los principios de desarrollo sostenible. En ese sentido, a lo largo del informe, hacemos referencia a la cadena de suministro. Además, véanse las respuestas a los indicadores: — "204-1 Proporción de gastos con proveedores locales"; — "304-2 - Impactos significativos de las actividades, productos y servicios sobre la biodiversidad"; — "308-1 Nuevos proveedores que fueron seleccionados con base a criterios Medioambientales"; — "407-1 Operaciones y proveedores en los que el derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva puede estar en riesgo"; — "408-1 Operaciones y proveedores con riesgo significativo de incidentes de trabajo infantil"; " — 409-1 Operaciones y proveedores con riesgo significativo de incidentes de trabajo forzado o análogo a la esclavitud";	V		

		— "414-1 Nuevos proveedores que fueron seleccionados con base a criterios sociales".			
102-10	ALTERACIONES SIGNIFICATIVAS EN LA ORGANIZACIÓN Y EN LA CADENA DE PROVEEDORES	En 2019 se registró la entrada de Arenal (Tomenider), en el ámbito de la actividad de Sonae MC, la venta de Wedo y Saphety por Sonae IM (SONAECOM), así como diversas operaciones realizadas por Sonae Sierra.	V		
102-11	ENFOQUE AL PRINCIPIO DE PRECAUCIÓN	Informe de Gobierno de la Sociedad 2019 C. Organización Interna: III- Control Interno y Gestión de Riesgos: 55.; IV- Apoyo al Inversor: 56-58	V		
102-12	INICIATIVAS EXTERNAS	Sonae suscribe las siguientes políticas y compromisos: — Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas; — Principios del *Global Compact* de las Naciones Unidas; — Paris *Pledge for Action;* — *Women Initiative do European Roundtable of Industrialists* (ERT); — Carta de Principio del BCSD Portugal; — *CEO Guide For Human Rights*, del WBCSD; — Pacto Nacional para el Plástico; — Código de Ética y Conducta para Colaboradores Sonae; — Código de Conducta para Proveedores Sonae; — Política Medioambiental; — Política de Sostenibilidad del Pescado; — Carta de Principios de las Empresas Sonae para CO_2 & Cambios Climáticos; — Carta de Principios de las Empresas Sonae para el Plástico.	V		
102-13	MIEMBRO DE ASOCIACIONES	https://sonae.pt/pt/Sostenibilidad/organizacoes-parceiras/	V		
ESTRATEGIA					
102-14	MENSAJE DEL PRESIDENTE	Informe de Gestión 2019 2. Mensaje Presidente Consejo Administración 3. Mensaje CEO	V		
102-15	PRINCIPALES IMPACTOS, RIESGOS Y OPORTUNIDADES	Informe de Gobierno de la Sociedad 2019 C. Organización Interna: III- Control Interno y Gestión de Riesgos	V		
ÉTICA E INTEGRIDAD					
102-16	VALORES, PRINCIPIOS, ESTÁNDARES Y NORMAS DE CONDUCTA	En una preocupación transversal a todo el Grupo Sonae garantizar que toda nuestra actividad se rige por la aplicación fiel de los principios de ética y confianza definidos. Con ese objetivo desarrollamos el Código de Ética y de Conduta Sonae que define el patrón ético por el cual nos regimos. Para garantizar su implementación, cumplimiento y seguimiento se nombró, por el Consejo de Administración, una Comisión de Ética. Más información sobre los valores, códigos y principios de Sonae disponible en www.sonae.pt .	V	10	16
GOBIERNO					
102-18	ESTRUCTURA DE GOBIERNO	Informe de Gobierno de la Sociedad 2019 B. Órganos Sociales y Comisiones	V		
102-21	CONSULTA A STAKEHOLDERS SOBRE ASUNTOS ECONÓMICOS,	Informe de Gobierno de la Sociedad 2019 B. Órganos Sociales y Comisiones: II-Administración y supervisión: 21-26	V		

	MEDIOAMBIENTALES Y SOCIALES				
102-22	COMPOSICIÓN DEL MÁS ALTO ÓRGANO DE GOBIERNO Y DE SUS COMITÉS	Informe de Gobierno de la Sociedad 2019 B. Órganos Sociales y Comisiones: II-Administración y supervisión: 19-21	V		
102-23	PRESIDENTE DEL MÁS ALTO ÓRGANO DE GOBIERNO	Informe de Gobierno de la Sociedad 2019 B. Órganos Sociales y Comisiones: I- Asamblea General: 12.3-14; II- Administración y supervisión: 15-21	V		
102-24	NOMBRAMIENTO Y SELECCIÓN DEL MÁS ALTO ÓRGANO DE GOBIERNO	Informe de Gobierno de la Sociedad 2019 B. Órganos Sociales y Comisiones: II- Administración y supervisión: 21	V		
102-25	CONFLICTOS DE INTERESES	Informe de Gobierno de la Sociedad 2019 C. Organización Interna: I- Estatutos: 48; II- Comunicación de Irregularidades: 49; III- Control Interno y Gestión de Riesgos: 50-53	V		
102-28	EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO DEL MÁS ALTO ÓRGANO DE GOBIERNO	Informe de Gobierno de la Sociedad 2019 B. Órganos Sociales y Comisiones: II- Administración y supervisión: 24-25; III – Fiscalización: 30-31	V		
102-29	IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LOS IMPACTOS ECONÓMICOS, MEDIOAMBIENTALES Y SOCIALES	Informe de Gobierno de la Sociedad 2019 B. Órganos Sociales y Comisiones: II-Administración y supervisión: 18-29; III- Fiscalización: 30-35	V		
102-31	REVISIÓN DE LOS ASUNTOS ECONÓMICOS, MEDIOAMBIENTALES Y SOCIALES	Informe de Gobierno de la Sociedad 2019 B. Órganos Sociales y Comisiones: II-Administración y supervisión: 18-29; III- Fiscalización: 30-35	V		
102-33	COMUNICACIÓN DE PREOCUPACIONES CRÍTICAS	Informe de Gobierno de la Sociedad 2019 B. Órganos Sociales y Comisiones: II-Administración y supervisión: 21-26	V		
102-35	POLÍTICAS DE REMUNERACIÓN	Informe de Gobierno de la Sociedad 2019 D. Remuneraciones: I- Competencias para la determinación: 66; II- Comisión de remuneraciones: 67-68; III- Estructura de Remuneraciones: 69- 76; IV – Divulgación de las Remuneraciones: 77- 82; V – Acuerdos con implicaciones en la Remuneración: 83-84; VI – Planes de Atribución de Acciones u Operaciones sobre Acciones ("*stock options*"): 85-88; E. Transacciones con las Partes Relacionadas; I- Mecanismos y procedimientos de control: 89-91; II- Elementos relativos a los negocios: 92	V		
102-37	IMPLICACIÓN *STAKEHOLDERS* EN LA REMUNERACIÓN	Informe de Gobierno de la Sociedad 2019 B. Órganos Sociales y Comisiones: II-Administración y supervisión: 21-26	V		
102-38	COCIENTES DE COMPENSACIÓN ANUAL	El cociente entre la remuneración anual total del individuo mejor pagado en comparación con la mediana de la compensación anual media de todos los colaboradores, excepto el mejor pagado, en Worten es de 50 y en Arenal es de 5,7.	V		
102-39	COCIENTES DE AUMENTOS PORCENTUALES DE COMPENSACIÓN ANUAL	El cociente del aumento porcentual de la compensación total anual del individuo mejor pagado de la organización frente al aumento porcentual medio de la compensación total para todos los colaboradores en Worten y en Arenal es de 0.	V		
IMPLICACIÓN CON *STAKEHOLDERS*					
102-40	LISTA DE LOS GRUPOS DE *STAKEHOLDERS*	Clientes y Visitantes; Colaboradores; Inversores; Proveedores; Entidades Reguladoras y Gubernamentales; Comunidad; Medios de Comunicación; Comerciantes.	V		

<table>
<tr><td>102-41</td><td>ACUERDOS COLECTIVOS DE TRABAJO</td><td>En Sonae MC, Sonae Fashion y Worten, el 93% del total de colaboradores estan cubiertos por convenios colectivos de trabajo, lo cual no se constata en Sonae Sierra.</td><td>V</td><td>3</td><td>8</td></tr>
<tr><td>102-42</td><td>IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE STAKEHOLDERS</td><td>La gestión de nuestras actividades tiene como base las premisas del desarrollo sostenible, cuya contribución supera el valor económico generado por nuestros negocios, y que proviene directamente de un conjunto de valores y principios que orientan nuestra forma de estar. Esta visión solo es posible a través del establecimiento de relaciones duraderas con nuestros stakeholders. Para ello, implementamos herramientas y procesos que nos permiten identificar y comprender sus necesidades y preocupaciones actuales y futuras.</td><td>V</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>102-43</td><td>ENFOQUE DE PARTICIPACIÓN CON STAKEHOLDERS</td><td>
<table>
<tr><th>COMERCIANTES</th><th>MEDIOS DE COMUNICACIÓN</th><th>INVERSORES</th></tr>
<tr><td>— Comunicaciones Escritas
— Reuniones
— Formaciones
— Encuestas</td><td>— Conferencias
— Entrevistas
— Respuesta a cuestiones específicas</td><td>— Asambleas Generales
— Informes Financieros Trimestrales
— Respuesta a Cuestionarios Específicos</td></tr>
<tr><th>PROVEEDORES</th><th>COMUNIDAD</th><th>COLABORADORES</th></tr>
<tr><td>— Portales de Proveedores
— Visitas y Auditorías
— Formación Recíproca
— Encuentas
— Evaluación de Rendimiento</td><td>— Alianzas con Instituciones Representativas
— Proyectos de Implicación con las Comunidads
— Encuestas</td><td>— Estudios de Clima Social
— Defensor Sonae
— Encuestas
— Noticias en Intranet
— Publicaciones Internas
— Fórums y Grupos de Intercambio de Conocimiento</td></tr>
<tr><th>CLIENTES Y VISITANTES</th><th colspan="2">ENTIDADES REGULADORAS Y GUBERNAMENTALES</th></tr>
<tr><td>— Websites
— Call Centers
— Sistemas de Sugerencias y Reclamaciones
— Defensor Sonae
— Encuestas
— Tiendas y Centros Comerciales</td><td colspan="2">— Participación en diversas Asociaciones Sectoriales</td></tr>
</table>
</td><td>V</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>102-44</td><td>PRINCIPALES CUESTIONES Y PREOCUPACIONES SUSCITADAS POR LOS STAKEHOLDERS</td><td>Las empresas del área del comercio minorista disponen de un Sistema de Gestión de Sugerencias y Reclamaciones. A través de este sistema, en 2019 efectuamos el registro, análisis y tratamiento de aproximadamente 234 mil reclamaciones y sugerencias relativas a las varias marcas de Sonae, lo cual representa una evolución significativa frente a 2018, que se dene no solo a la ampliación del ámbito del informe sino también al crecimiento orgánico del grupo. Un proceso que nos ha permitido identificar varias áreas y oportunidades de desarrollo e implementar diferentes mejorías y alteraciones, tanto a nivel de productos como a nivel de operación.
Facilitamos también el acceso por parte de nuestros colaboradores, clientes, proveedores y público en general a la Oficina del Defensor Sonae, dedicada a</td><td>V</td><td></td><td></td></tr>
</table>

		interactuar con las diferentes áreas de negocio, para dirigir y gestionar en el momento oportuno las reclamaciones, quejas o sugerencias que existan. Además, con la intención de profundizar nuestro conocimiento del cliente, recurrimos a diferentes tipos de herramientas y metodologías (medición del NPS, encuestas de evaluación de la satisfacción por e-mail, SMS y voz tras el contacto del cliente con la marca o después de la compra, reviews productos, estudios de mercado) que nos permitem auscultar su opinión. El feedback recogido a través de las diferentes fuentes se usa para tomar las decisiones estratégicas de nuestros diferentes negocios. Sonae Sierra obtiene regularmente un índice de satisfacción de los comerciantes y visitantes. En 2019, los comerciantes manifestaron un nivel de satisfacción de 4,8 en una escala de 1 a 6, y los visitantes de 4,2, en una escala de 1 a 5.			
PRÁCTICA DE INFORMACIÓN					
102-45	ENTIDADES INCLUÍDAS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS	4. Suplemento GRI 1. Sobre el Suplemento GRI	V		
102-46	DEFINICIÓN DEL CONTENIDO DEL INFORME Y DE LOS LIMITES DE LOS ASUNTOS	4. Suplemento GRI 1. Sobre el Suplemento GRI	V		
102-47	LISTA DE LOS TEMAS MATERIALES	Informe de Gestión 2019 4.1.3 Una Cultura Corporativa con Propósito de Liderazgo — Abordaje a la Sostenibilidad	V		
102-48	REFORMULACIÓN DE INFORMACIÓN	El reporte de los indicadores fue ampliado a Arenal (Tomenider), que integró el universo de Sonae MC en enero de 2019 y a la globalidad de la actividad de Salsa (en 2018 el reporte incidió apenas sobre la actividad en España).	V		
102-49	ALTERACIONES EN EL INFORME	El presente informe incide sobre la actividad de Sonae SGPS, Sonae MC - que abarca Continente (diferentes formatos), Note, Make Notes, Well`S, Dr. Wells, Bagga, Go Natural, Maxmat, Arenal y Sonae RP - Sonae Fashion (MO y Zippy, Salsa y Losan), Worten, Sonae FS, Sonaecom (que incluye a Sonae IM y el área de Medios de Comunicación) y Sonae Sierra. Este informe no consolida los datos no financieros de NOS, empresa de la cual Sonaecom posee el 23,4% y de Iberian Sports Retail Group (que engloba SportZone, Sprinter, JD y Size?) y del cual Sonae Fashion posee un 30%. Consolida información relativa a Arenal, Worten, Losan y Salsa, empresas con actividad en Portugal y España.	V		
102-50	PERÍODO DE REPORTE	El presente informe incide sobre la actividad entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2019.	V		
102-51	FECHA DEL INFORME MÁS RECIENTE	29 de marzo de 2019	V		
102-52	CICLO DE INFORMES	Anual	V		
102-53	CONTACTO PARA CUESTIONES SOBRE EL INFORME	Para aclaraciones la información publicada en el 4. Suplemento GRI, por favor consulte el sitio web o entre en contacto con: Mariana Pereira da Silva. E-mail: mfpsilva@sonae.pt. Tel.: +351 220 104 000.	V		
102-54	OPCIÓN "DE ACUERDO" CON LOS ESTÁNDARES GRI	Este informe se ha preparado de acuerdo con los Estándares GRI: opción Esencial	V		
102-55	ÍNDICE DE CONTENIDO GRI	Presente tabla	V		
102-56	VERIFICACIÓN EXTERNA	La información no financiera que integra el Informe de Gestión 2019 (Capítulo 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social) y el 4. Suplemento GRI se sometió a verificación por una entidad externa – KPMG.	V		

GRI 200 - DIVULGACIONES ECONÓMICAS					
GRI 201 - RENDIMIENTO ECONÓMICO					
DIVULGACIONES		LOCALIZACIÓN	VERIFICACIÓN	PRINCIPIOS UNGC	ODS
201-1	VALOR ECONÓMICO DIRECTO GENERADO Y DISTRIBUIDO	Estados Financieros			2 5 7 8 9
201-2	IMPLICACIONES FINANCIERAS Y OTROS RIESGOS Y OPORTUNIDADES PARA LA ORGANIZACIÓN DEBIDO A LOS CAMBIOS CLIMÁTICOS	En 2019, arrancó el trabajo del equipo transversal a las empresas Sonae que fue creado con el objetivo de que se desarrollen las competencias necesarias para la integración de las directrices definidas por el Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD) – una iniciativa que promueve recomendaciones para la divulgación de riesgos financieros asociados a los cambios climáticos. Estos esfuerzos se materializaron en un proceso de análisis y mapeo de los principales riesgos climáticos asociados a cada negocio. Serán ahora estimados los potenciales impactos financieros de los cambios climáticos y definidas acciones de mitigación para los riesgos priorizados en armonía con la *framework* desarrollada por el Financial Stability Board. En su respuesta al CDP, Sonae facilitó información detallada sobre las implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades asociados a los cambios climáticos. La evaluación obtenida (A-), posiciona a Sonae en el grupo de empresas líderes a nivel global en el combate a los cambios climáticos.	V		13
201-3	PLANES DE BENEFICIOS OFRECIDOS POR LA ORGANIZACIÓN	Sonae no dispone de fondo de pensiones.	V		
201-4	BENEFICIOS FINANCIEROS SIGNIFICATIVOS RECIBIDOS POR EL GOBIERNO	En 2019 Sonae recibió cerca de 35.7M€. Los valores indicados se refieren a cantidades recibidas en el ámbito de créditos fiscales. Destacar que el Gobierno no forma parte de la estructura accionista de la empresa.	V		
GRI 202 - PRESENCIA EN EL MERCADO					
202-2	PROPORCIÓN DE COLABORADORES PARA CARGOS SENIORES CONTRATADOS LOCALMENTE	El 95% de los altos cargos de Sonae, Sonae MC, Sonae Fashion, Sonae FS, Worten y Sonaecom son contratados localmente. Sonae Sierra no presenta este indicador.	V	6	8
GRI 203 - IMPACTOS ECONÓMICOS INDIRECTOS (ASPECTO MATERIAL)					
Formas de Gestión **103-1**	EXPLICACIÓN DEL TEMA MATERIAL Y DE SUS LÍMITES	Informe de Gestión 2019 4.1.3 Una Cultura Corporativa con Propósito de Liderazgo — Abordaje a la Ssotenibilidad			
103-2	LA FORMA DE GESTIÓN Y SUS COMPONENTES	Sonae ha promovido varias iniciativas relacionadas con los Impactos Económicos Indirectos (véase capítulos 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social - Naturaleza y biodiversidad, Desigualdades y desarrollo inclusivo y Apoyo a la comunidad).			

	103-3	EVOLUCIÓN DE LA FORMA DE GESTIÓN	Sonae realiza la medición y vigilancia de los indicadores asociados a este aspecto y los presenta en este Informe (*véanse* indicadores presentados a continuación).			
203-1		INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS APOYADOS	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social: — Naturaleza y biodiversidad — Desigualdades y desarrollo inclusivo — Apoyo a la comunidad	V		2 5 7 9 11
203-2		IMPACTOS ECONÓMICOS INDIRECTOS SIGNIFICATIVOS	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social: — Naturaleza y biodiversidad — Desigualdades y desarrollo inclusivo — Apoyo a la comunidad	V		1 2 3 8 10 17
GRI 204 - PRÁCTICAS DE *PROCUREMENT* (ASPECTO MATERIAL)						
Formas de Gestión	**103-1**	EXPLICACIÓN DEL TEMA MATERIAL Y DE SUS LÍMITES	Informe de Gestión 2019 4.1.3 Una Cultura Corporativa con Propósito de Liderazgo — Abordaje a la Sostenibilidad			
	103-2	LA FORMA DE GESTIÓN Y SUS COMPONENTES	Sonae ha promovido varias iniciativas relacionadas con las Prácticas de *Procurement* (véase el capítulo 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social - Naturaleza y biodiversidad y Tabla GRI indicadores: 308-1; 407-1; 408-1; 409-1; 412-2, 412-3 y 414-1).			
	103-3	EVOLUCIÓN DE LA FORMA DE GESTIÓN	Sonae realiza la medición y vigilancia de los indicadores asociados a este aspecto y los presenta en este Informe (*véanse* indicadores presentados a continuación).	V		
204-1		PROPORCIÓN DE GASTOS CON PROVEEDORES LOCALES	<table><tr><th></th><th>2018</th><th>2019</th></tr><tr><td>Porcentaje de costes con proveedores extranjeros (%)</td><td>18%</td><td>19%</td></tr><tr><td>Porcentaje de costes con proveedores nacionales (%)</td><td>82%</td><td>81%</td></tr></table>	V		12
GRI 205 – ANTICORRUPCIÓN						
205-1		OPERACIONES EVALUADAS EN CUANTO AL RIESGO DE CORRUPCIÓN	Sonae implementa en su proceso de gestión de riesgo la metodología internacional *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (COSO), que permite la identificación de los diferentes tipos de riesgos y amenazas al desarrollo de los negocios, tanto a nivel estratégico como a nivel operacional. No habiendo sido identificado el riesgo de corrupción como un riesgo prioritario para el negocio, no fueron realizadas evaluaciones en este sentido. El Código de Conducta de Sonae establece un conjunto de principios y reglas relacionados con conflictos de intereses, ofertas o recompensas a colaboradores, con el objetivo de garantizar que no influyen indebidamente en la toma de decisiones. No existió reporte de ningún caso. De forma específica en Worten, en el ámbito del ejercicio de gestión de riesgo (EWRM) el riesgo de "Actos Ilegales y Fraude" fue priorizado para el trienio 2019-2021. El riesgo será mitigado en 2020, por vía de la implementación de un Programa de Combate a Actos Ilegales y Fraude en la empresa. El Código de Conducta de Sonae Sierra afirma que está prohibido dar o aceptar cualquier recompensa (o "beneficio") con el objetivo de influir en el comportamiento de alguien para obtener una ventaja comercial. En Europa, garantizamos el cumplimiento de esta	V	10	16

<table>
<tr><td></td><td></td><td>obligación al incorporar el riesgo de corrupción en el Plan Auditoría Interna anual, que está alineado con la Matriz de Riesgo de Sonae Sierra. Las Anti-Corruption Guidelines hicieron posible el desarrollo de awareness relativamente a anticorrupción a través de formación, realizada en el ámbito del programa BEST (Behaviour with Ethics Sierra Training).

En 2019, se identificaron 16 procesos que incluían riesgos de corrupción, de los cuales 5 procesos (el 31%) fueron auditados durante el año. No fueron identificados casos que pudiesen constituir una situación de corrupción y no fueron comunicados formalmente incidentes que supusiesen corrupción.</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>205-2</td><td>COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN SOBRE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ANTICORRUPCIÓN</td><td>El código de Ética y Conducta de Sonae, que incluye las políticas anticorrupcción, es comunicado en la formación inicial al 100% de los colaboradores. Además, Sonae dispone de un Código de Ética y Conducta de Proveedores, que es un anexo a los contratos generales de suministro. Los códigos estan disponibles en el sitio web de Sonae.

<table>
<tr><th>Formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción</th><th>2017</th><th>2018</th><th>2019</th></tr>
<tr><td>N.º de altos cargos que recibieron formación anticorrupción</td><td>17</td><td>62</td><td>31</td></tr>
<tr><td>N.º de colaboradores que recibieron formación anticorrupción</td><td>21.843</td><td>44.994</td><td>13.066</td></tr>
</table>

Nota: considerados todos los participantes en formación independientemente de estar o no activos el 31 de diciembre de 2019.</td><td>V</td><td>10</td><td>16</td></tr>
<tr><td>205-3</td><td>INCIDENTES DE CORRUPCIÓN CONFIRMADOS Y ACCIONES TOMADAS</td><td>En 2019, no se registraron casos de corrupción.</td><td>V</td><td>10</td><td>16</td></tr>
</table>

Conscientes de la importancia de hacer un uso eficiente de los recursos naturales, las empresas del Grupo Sonae invierten de forma significativa en la mejoría continua de la gestión Medioambiental, procurando minimizar el impacto de sus actividades en el medioambiente. Pretendemos alcanzar un mayor equilibrio Medioambiental, utilizando nuestros recursos de forma más eficaz, reduciendo el consumo de agua y energía y minimizando la emisión de gases de efecto invernadero en la operación. Los sistemas de Gestión Medioambiental implementados en las diferentes empresas son un factor esencial para cumplir este objetivo. En este sentido, el número de instalaciones del Grupo Sonae certificadas por la Norma ISO 14001 ha aumentado, alcanzando en 2019 un total de 60 instalaciones certificadas (54 tiendas, 5 almacenes y 1 centro de fabricación) en el ámbito de Sonae MC, y 25 tiendas en el caso de Worten. Además de estas certificaciones, en 2019 ocurrió la renovación de la certificación corporativa de Sonae para el área de comercio minorista.

<table>
<tr><td colspan="6">GRI 300 - DIVULGACIONES MEDIOAMBIENTAIS</td></tr>
<tr><td colspan="6">GRI 301 – MATERIALES</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Formas de Gestión</td><td>103-1</td><td>EXPLICACIÓN DEL TEMA MATERIAL Y DE SUS LÍMITES</td><td>Informe de Gestión 2019
4.1.3 Una Cultura Corporativa con Propósito de Liderazgo
— Abordaje a la Sostenibilidad</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>103-2</td><td>LA FORMA DE GESTIÓN Y SUS COMPONENTES</td><td>Sonae ha promovido varias iniciativas relacionadas con los Materiales (véanse capítulos:
Informe de Gestión 2019
5.3 Rendimiento Medioambiental y Social:
— Naturaleza y biodiversidad
— Plástico</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>103-3</td><td>EVOLUCIÓN DE LA FORMA DE GESTIÓN</td><td>Sonae realiza la medición y vigilancia de los indicadores asociados a este aspecto y los presenta en este Informe (véanse indicadores presentados a continuación).</td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

301-1	CONSUMO DE MATERIALES POR PESO O VOLUMEN	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social: — Naturaleza y biodiversidad — Plástico En Sonae Sierra este indicador incluye los principales proyectos de desarrollo terminados durante el año de reporte. En 2019 los datos se refieren a los materiales del centro comercial Jardín Plaza Cúcuta, en Colombia. Los materiales reportados son los considerados más relevantes en peso y volumen. A continuación, presentamos información complementaria sobre este indicador:	V	7 y 8	8 12
301-2	MATERIALES RECICLADOS UTILIZADOS	Respuesta a este indicador en la tabla reportada en el indicador 301-1. Para Sonae Sierra este valor no está disponible para el único proyecto que forma parte del ámbito de este indicador, el centro comercial Jardín Plaza Cúcuta, en Colombia. Como este valor no es conocido, para la huella de carbono, consideramos un abordaje más conservador y utilizamos factores de emisión *default* para materiales vírgenes (DEFRA UK 2019), asumiendo un 0% de contenido reciclado.			
301-3	PRODUCTOS RECUPERADOS Y SUS ENVASES	Respuesta a este indicador en la tabla reportada en el indicador 301-1.	V	8	8 12

2019	**SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS Y WORTEN**			**SONAECOM (IM & MEDIA)**		**SONAE SIERRA**
CONSUMO DE MATERIALES UTILIZADOS	MATERIALES UTILIZADOS	MATERIALES RECICLADOS UTILIZADOS	PRODUCTOS RECUPERADOS Y LOS RESPECTIVOS MATERIALES DE LOS ENVASES	MATERIALES UTILIZADOS	MATERIALES RECICLADOS UTILIZADOS	MATERIALES UTILIZADOS
Plástico (t)	18.127***	4.431	212	na	na	-
Papel y Cartón (t)	24.633	520	0	2.257	0	-
Vidrio (t)	7.946	0	0	na	na	30
Metal, acero y aluminio (t)	3.642	0	0	na	na	3.841
Madera (t)	42	0	0	na	na	-
ECAL*	1.625	0	0	na	na	-
EEE (Utrad)**	-	0	72.427	na	na	-
Hormigón (t)	na	na	na	na	na	34.267
Bloques BCA (ladrillo) (t)	na	na	na	na	na	613
Aislamiento (t)	na	na	na	na	Na	523
Otros	14	0	0	na	na	-
TOTAL (t)	**56.029**	**4.951**	**72.639**	**2.257**	**0**	**39.274**

Notas:

* Envases de Cartón para Alimentos Líquidos. Indicador aplicable a Sonae MC.

**Equipamientos eléctricos y electrónicos (Unidad de Tratamiento y Recuperación de Artículos Depreciados). Material recuperado. Indicador aplicable a Worten.

*** Material plástico virgen. La huella de plástico mapeada es de 22.558 toneladas (materia virgen y reciclada).

GRI 302 - ENERGÍA (ASPECTO MATERIAL)						
Formas de Gestión	103-1	EXPLICACIÓN DEL TEMA MATERIAL Y DE SUS LÍMITES	Informe de Gestión 2019 4.1.3 Una Cultura Corporativa con Propósito de Liderazgo — Abordaje a la Sostenibilidad	V		
	103-2	LA FORMA DE GESTIÓN Y SUS COMPONENTES	Sonae ha promovido varias iniciativas relacionadas con la Energía (*véase* capítulo 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social - CO_2 y cambios climáticos).			
	103-3	EVOLUCIÓN DE LA FORMA DE GESTIÓN	Sonae realiza la medición y vigilancia de los indicadores asociados a este aspecto y los presenta en este Informe (véanse indicadores presentados a continuación).			
302-1		CONSUMO DE ENERGÍA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social — CO_2 y cambios climáticos	V	7 y 8	7 8 12 13

	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS Y WORTEN		SONAECOM (IM & MEDIA)		SONAE SIERRA	
Consumo de energía por fuente	**2018**	**2019**	**2018**	**2019**	**2018**	**2019**
Combustibles fósiles – Flota (GJ)	541.820	599.787	12.835	12.137	13.922	12.920
Combustibles fósiles – Instalaciones (GJ)	21.414	35.170	0	3	210.312	140.085
Consumo calentamiento y enfriamiento (Centros Comerciales) (GJ)	0	0	0	0	130.984	119.876
Consumo de electricidad (GJ)	1.649.508	1.708.380	6.012	5.065	905.575	460.242
Consumo total de energía (GJ)	**2.212.742**	**2.343.337**	**18.847**	**17.205**	**1.223.271**	**733.123**

La integración de Arenal y de Salsa Portugal en el ámbito del reporte, aliada al crecimiento orgánico de los negocios explican el crecimiento del consumo de energía en el comercio minorista, a pesar de las medidas de promoción de la eficiencia implementadas.

302-2	CONSUMO DE ENERGÍA FUERA DE LA ORGANIZACIÓN	En 2019, no hubo consumo de energía fuera de la organización en Sonae.	V	7 y 8	7 8 12 13
302-3	INTENSIDAD ENERGÉTICA	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social — CO_2 y cambios climáticos A continuación, presentamos información complementaria sobre este indicador:	V	8	

	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS Y WORTEN		SONAECOM (IM & MEDIA)		SONAE SIERRA	
Intensidad energética	**2018**	**2019**	**2018**	**2019**	**2018**	**2019**
Consumo total de energía (GJ)	**2.212.742**	2.343.337	18.847	17.205		
Volumen de negocio (M€)	5.801	6.222	169,1	132,4		
Coeficiente de intensidad energética (GJ/M€)	381	377	111	130		
Centros Comerciales - Coeficiente de intensidad energética (kWh/m² de áreas comunes)					676	584

302-4	REDUCCIÓN DEL CONSUMO DE ENERGÍA	En 2019, desarrollamos varias iniciativas con el fin de reducir nuestro consumo de energía. De todas las medidas implementadas destacamos la instalación de equipamientos que promueven eficiencia energética en las instalaciones de Sonae, la apuesta en energías renovables, la vigilancia de consumos y auditorías energéticas, y la electrificación y optimización de la flota de Sonae. Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social — CO_2 y cambios climáticos	V	8 y 9	7 8 12 13
302-5	REDUCCIÓN EN LOS REQUISITOS ENERGÉTICOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social — CO_2 y cambios climáticos	V	8 y 9	7 8 12 13
GRI 303 – AGUA					
Formas de Gestión **103-1**	EXPLICACIÓN DEL TEMA MATERIAL Y DE SUS LÍMITES	Informe de Gestión 2019 4.1.3 Una Cultura Corporativa con Propósito de Liderazgo — Abordaje a la Sostenibilidad	V		
103-2	LA FORMA DE GESTIÓN Y SUS COMPONENTES	Sonae ha promovido varias iniciativas relacionadas con el Agua (véase indicador 303-1 y 303-3).			
103-3	EVOLUCIÓN DE LA FORMA DE GESTIÓN	Sonae realiza la medición y vigilancia de los indicadores asociados a este aspecto y los presenta en este Informe (*véanse* indicadores presentados a continuación).			
303-1	CAPTACIÓN DE AGUA POR FUENTE	Para reducir el impacto Medioambiental de nuestros negocios, las empresas del Grupo Sonae están empeñadas en reducir su huella hídrica, aumentando la eficiencia de sus operaciones, innovando y aprovechando tecnología para repensar la forma cómo el agua es utilizada y gestionada en sus infraestructuras. La instalación progresiva de contadores dotados de telemetría que posibilitan una monitorización más apurada de los consumos de agua es esencial en este proceso. El consumo de agua en el área del comercio minorista está esencialmente ligado a la actividad de Sonae MC. A continuación, presentamos información complementaria sobre este indicador:	V	7 y 8	6

	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS Y WORTEN		SONAECOM (IM & MEDIA)	
	2018	**2019**	**2018**	**2019**
Captación de agua por fuente				
Captaciones subterráneas (m^3)	13.030	173.288	0	0
Red pública de abastecimiento (m^3)	747.409	777.925	5.278	3.162
Otras fuentes de captación (m^3)	-	230.986	-	-
Consumo total de agua (m^3)	760.439	1.182.199	5.278	3.162
Consumo de agua por área de tienda				
Área de tienda (1.000 m^2)	1.109	1.173	-	-
Consumo de agua por área de tienda (m^3/m^2)	0,69	0,67	-	-

El aumento del consumo de agua está en su mayoría relacionado con la integración de la actividad de Salsa Portugal en el reporte. En el cálculo del consumo de agua por área de tienda excluimos el consumo de agua de Salsa, en la medida en la que se encuentra relacionado con la actividad productiva y no de comercio minorista.

SONAE SIERRA						
Captación de agua	**2018**	**2019**	**2018**	**2019**	**2018**	**2019**
	Excluyendo comerciantes		Reasignación de agua para los comerciantes		Total	
Captaciones subterráneas (m^3)	326.253	185.570	241.203	0	567.456	185.570
Agua pluvial (m^3)	26.694	15.215	0	0	26.694	15.215

Red pública de abastecimiento (m^3)	668.779	472.890	693.764	456.245	1.362.543	929.135
Otras fuentes de captación (m^3)	476	0	0	0	476	0
Mezcla de fuentes de agua (m^3)	78.540	7.292	17.006	0	95.546	7.292
Aguas grises (m^3)	27.800	26.617	0	0	27.800	26.617
Aguas residuales tratadas (m^3)	92.019	0	0	0	92.019	0
Consumo total de agua (m^3)	**1.220.561**	**707.584**	**951.973**	**456.245**	**2.172.534**	**1.163.829**
Consumo de agua total por m^2 de áreas comunes, cartera propia y número de visita						
Consumo de agua por áreas comunes (m^3/m^2)					4,5	3,7
Consumo de agua por áreas comunes (excluyendo comerciantes) (m3/m2)					2,5	2,2
Consumo de agua por número de visitas (l/visita)					6,0	4,7
Consumo de agua por número de visitas (excluyendo comerciantes) (l/visita)					3,4	2,8

303-3	ÁGUA RECICLADA Y REUTILIZADA	Existen algunas iniciativas que pretenden la reutilización y reciclaje del agua. Entre ellas, se destacan la reutilización de agua de lavatorios y de duchas para abastecimiento de inodoros y urinarios en el Sonae Business Centre, en Maia. Además, este edificio fue concebido para captar agua de la lluvia para regar las áreas con jardín. Una segunda iniciativa de destaque es el Centro de Procesado de Carnes de Sonae, que posee una instalación para recuperación y reciclaje de parte de los efluentes líquidos producidos en las instalaciones. Informe de Gestión 2019 5.3 rendimiento Medioambiental y Social — Naturaleza y biodiversidad	V	8	6 8 12

GRI 304 - BIODIVERSIDAD (ASPECTO MATERIAL)						
Formas de Gestión	**103-1**	EXPLICACIÓN DEL TEMA MATERIAL Y DE SUS LÍMITES	Informe de Gestión 2019 4.1.3 Una Cultura Corporativa con Propósito de Liderazgo — Abordaje a la Sostenibilidad	V		
	103-2	LA FORMA DE GESTIÓN Y SUS COMPONENTES	Sonae ha promovido varias iniciativas relacionadas con la Biodiversidad (véase capítulo 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social, Naturaleza y biodiversidad).			
	103-3	EVOLUCIÓN DE LA FORMA DE GESTIÓN	Sonae realiza la medición y monitorización de los indicadores asociados a este aspecto y los presenta en este Informe (*véanse* indicadores presentados a continuación).			
304-1		INSTALACIONES OPERACIONALES (PROPIAS O ARRENDADAS) EN LAS ÁREAS ADYACENTES A ÁREAS PROTEGIDAS Y ÁREAS CON ALTO VALOR DE BIODIVERSIDAD FUERA DE LAS AGUAS PROTEGIDAS	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social — Naturaleza y biodiversidad Sonae no posee instalaciones en áreas clasificadas como zonas de hábitats ricos en biodiversidad. Hay que destacar que, en el caso específico de Sonae Sierra, esta se esfuerza por minimizar la pérdida de biodiversidad en los proyectos en desarrollo y en los activos existentes, promoviendo el uso de terrenos previamente desarrollados o terrenos industrializados para nuevos proyectos y protegiendo y mejorando la biodiversidad en las instalaciones existentes.	V	8	6 14 15
304-2		IMPACTOS SIGNIFICATIVOS DE LAS	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social — Naturaleza y biodiversidad	V	8	6 14

	ACTIVIDADES, PRODUCTOS Y SERVICIOS SOBRE LA BIODIVERSIDAD				15
304-3	HÁBITATS PROTEGIDOS O RESTAURADOS	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social — Naturaleza y biodiversidad	V	8	6 14 15

GRI 305 - EMISIONES (ASPECTO MATERIAL)						
Formas de Gestión	**103-1**	EXPLICACIÓN DEL TEMA MATERIAL Y DE SUS LÍMITES	Informe de Gestión 2019 4.1.3 Una Cultura Corporativa con Propósito de Liderazgo — Abordaje a la Sostenibilidad	V		
	103-2	LA FORMA DE GESTIÓN Y SUS COMPONENTES	Sonae ha promovido varias iniciativas relacionadas con las Emisiones (véase capítulo 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social - CO_2 y cambios climáticos).			
	103-3	EVOLUCIÓN DE LA FORMA DE GESTIÓN	Sonae realiza la medición y monitorización de los indicadores asociados a este aspecto y los presenta en este Informe (véanse indicadores presentados a continuación).			

Este año el reporte GEE incluye por primera vez las emisiones resultantes de las fugas de F-gases. Una alteración organizativa permite garantizar una mayor fiabilidad de la información presentada. De esta forma los valores globales de las emisiones no son absolutamente comparables.

305-1	EMISIONES DIRECTAS DE GASES DE EFECTO INVERNADERO – GEE (ÁMBITO 1)	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social - — CO_2 y cambios climáticos	V	7 y 8	3 12 13 14 15
305-2	EMISIONES INDIRETAS DE GEE (ÁMBITO 2)	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social — CO_2 y cambios climáticos	V	7 y 8	3 12 13 14 15
305-3	EMISIONES INDIRECTAS DE GEE (ÁMBITO 3)	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social — CO_2 y cambios climáticos A continuación, presentamos información complementaria sobre este indicador:	V	7 y 8	3 12 13 14 15

	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS Y WORTEN		**SONAECOM (IM & MEDIA)**	
	2018	**2019**	**2018**	**2019**
305 -1 Emisiones de GEE (Ámbito 1), por fuente				
Emisiones asociadas al consumo de gas natural - Tiendas (t CO_2e)	908	2.119	0	0
Emisiones asociadas al consumo de gas propano (t CO_2e)	62	0	0	0
Emisiones asociadas al consumo de gasóleo - Tiendas (t CO_2e)	315	15	0	0

Emisiones asociadas al consumo de gasóleo de la flota contratada (t CO_2e)	32.350	29.230	0	0
Emisiones asociadas al consumo de gasolina de la flota contratada (t CO_2e)	0	0	0	0
Emisiones asociadas al consumo de gasóleo de los vehículos de colaboradores (t CO_2e)	7.750	9.150	933	774
Emisiones asociadas al consumo de gasolina de vehículos de colaboradores (t CO_2e)	45	178	17	117
Emisiones asociadas al consumo de gas natural vehicular de la flota de abastecimiento (t CO_2e)	0	0	0	0
Emisiones asociadas a fugas de gases refrigerantes (t CO_2e)	0	14.759	0	0
Emisiones totales de GEE (Ámbito 1) (t CO_2e)	**41.430**	**55.451**	**950**	**891**
El notorio crecimiento del consumo de gasolina refleja el crecimiento de la flota con vehículos electrificados, donde los híbridos utilizan, en su mayoría, gasolina.				
305 – 2 Emisiones de GEE (Ámbito 2), por fuente				
Emisiones asociadas al consumo de electricidad (t CO_2e) – *market based*	174.146	122.316	332	378
Emisiones asociadas al consumo de electricidad (t CO_2e) – *location based*	128.918	134.942	470	396
305 – 3 Emisiones de GEE (Âmbito 3), por fuente				
Emisiones procedentes de valorización energética (t CO_2e)	179	192	-	-
Emisiones procedentes de valorización orgánica (t CO_2e)	241	111	-	-
Emisiones procedentes de vertedero (t CO_2e)	8.454	8.608	-	-
Total de Emisiones de GEE (Ámbito 3) (t CO_2e)	**8.874**	**8.911**	**-**	**-**
El valor de Emisiones market based no incluye la actividad de Salsa fuera de PT y ES (factor de emisión no disponible).				

Factores de emisión:

Energía	**Unidad**	**Factor 2018**	**Factor 2019**	**Fuente (2018 y 2019)**
Gas Natural	kg CO_2/GJ	56,1	56,4	2018: APA (2018) Portuguese National Inventory Report on Greenhouse Gases 1990-2016 (pág. 189) 2019: APA (2019) Portuguese National Inventory Report on Greenhouse Gases 1990-2017 (pág.187)
Gas Propano	kg CO_2/GJ	63,1	63,1	
Gasóleo	kg CO_2/GJ	74,1	74,1	
Gasolina	kg CO_2/GJ	69,3	69,3	
Electricidad - *Market Based* (Sonae MC, Sonae Sports & Fashion, Worten)	(kg CO_2/GJ)	104,8	77,0	2018 y 2019: Datos Elergone: El cálculo de los valores anuales está basado en los valores mensuales cálculados, que a su vez son calculados a través de la ponderación entre los factores de emisión reportados por los varios comercializadores y el porcentaje de consumo de los puntos que tienen contrato de suministro de energía con los respectivos comercializadores.
Electricidad - *Market Based* (R Maxmat)	(kg CO_2/GJ)	105,6	103,6	2018 y 2019: Datos Elergone: El cálculo de los valores anuales está basado en los valores mensuales calculados, que a su vez son calculados a través de la ponderación entre los factores de emisión reportados por los varios comercializadores y el porcentaje de consumo de los puntos que tienen contrato de suministro de energía con los respectivos comercializadores.
Electricidad - *Market Based* (Sonae RP)	(kg CO_2/GJ)	105,6	103,6	2018 y 2019: Datos Elergone: El cálculo de los valores anuales está basado en los valores mensuales calculados, que a su vez son calculados a través de la ponderación entre los factores de emisión reportados por los varios comercializadores y el porcentaje de consumo de los puntos que tienen contrato de suministro de energía con los respectivos comercializadores.
Electricidad - *Market Based* (Sonaecom)	(kg CO_2/GJ)	55,2	74,7	2018: EDP - http://www.edpsu.pt/pt/origemdaenergia/Pages/OrigensdaEnergia.aspx 2019: 2019: SU Eletricidade - https://sueletricidade.pt/pt-pt/page/541/origens-da-eletricidade
Electricidad - *Market Based* España	(kg CO_2/GJ)	108,33	110,8	2018: Fue asumido factor de emisión Endesa: 0,39 Kg CO_2/kWh 2019: Fue asumido factor de emisión Endesa: 398,88 gCO_2/kWh https://www.endesa.pt/negocios/quemsomos/Origem-de-Energia
Electricidad - *Market Based* – Arenal	(kg CO2/GJ)	-	109,4	2019: 2019: Mezcla energía Endesa, Repsol, Iberdrola, Aldro Energía y DLR Energía Comercializadora (cálculos en la sheet "Arenal % consumo elect-factor").
Electricidad - Location Based Portugal	(kg CO_2/GJ)	78,2	78,2	2018 y 2019: International Energy Agency (2015). CO2 Emissions from Fuel Combustion, 2015 Edition.

Electricidad - *Location Based* España	(kg CO_2/GJ)	122,2	122,2	2018 y 2019: Defra (2018) UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting 2018.
Electricidad - Location Based - Otras geografías (Europa)	(kg CO2/GJ)	-	82,2	2019: European Environment Agency, CO2 emission intensity. Considerado el valor de la media Europea.

Tipo de tratamiento	Unidade	Fator 2018	Fator 2019	Fuente (2018 e 2019)
Vertedero	t CO_2/t residuo	0,589	0,0214	2018: DEFRA ($_{2017}$). Greenhouse gas reporting - Conversion factors 2017 2019: DEFRA (2019). Greenhouse gas reporting - Conversion factors 2019
Valorización energética	t CO_2/t residuo	0,0214	0,0102	
Valorización orgánica	t CO_2/t residuo	0,0214	0,5865	

SONAE SIERRA		
	2018	**2019**
305-1 Emisiones de GEE (Ámbito 1), por fuente		
Emisiones asociadas al consumo de gas natural (t CO_2e)	8.723	6.805
Emisiones asociadas al consumo de LPG (t CO_2e)	8	16
Emisiones asociadas al consumo de combustibles de la flota (gasolina, gasóleo y etanol) (t CO_2e)	941	916
Emisiones asociadas a fugas (t CO_2e)	406	1.239
Total de Emisiones directas de GEE (Ámbito 1) (t CO_2e)	10.078	8.976
305-2 Emisiones de GEE (Ámbito 2), por fuente		
Emisiones asociadas al consumo de electricidad (t CO_2e)	12.127	5.910
Emisiones asociadas al consumo agua refrigerada (t CO_2e)	5.078	4.273
Emisiones asociadas al consumo agua caliente (t CO_2e)	1.111	345
Emisiones totais (t CO_2e)	18.316	10.528
305-3 Emisiones de GEE (Ámbito 3), por fuente		
Emisiones procedentes del consumo de electricidad de los comerciantes (t CO_2e)	121.266	105.583
Emisiones procedentes de los viajes en avión (t CO_2e)	2.040	1.107
Emisiones procedentes de los viajes en tren (t CO_2e)	12	3
Emisiones procedentes de la estancia en hoteles (t CO_2e)	83	79
Emisiones procedentes de los desplazamientos de los colaboradores (t CO_2e)	1.082	618
Emisiones asociadas a los materiales (t CO2e)	-	22.189
Emisiones procedentes de las visitas a los centros comerciales (t CO_2e)	603.012	433.729
Emisiones procedentes de los residuos (t CO_2e)	2.393	899
Total de Emisiones de GEE (Ámbito 3) (t CO_2e)	**729.888**	**564.207**
Para información sobre los factores de emisión de 2018 y 2019 de Sonae Sierra, por favor, consulte Informe de Sostenibilidad de Sonae Sierra de los respectivos años.		

305-4	INTENSIDAD DE LAS EMISIONES DE GEE	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social — CO_2 y cambios climáticos A continuación, presentamos información complementaria sobre este indicador:	V	8	13 14 15

	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS Y WORTEN		SONAECOM (IM & MEDIA)	
	2018	**2019**	**2018**	**2019**

Intensidad De las Emisiones de GEE				
Emisiones totales de GEE (t CO_2e) (market based)	224.452	186 677	1.282	1.270
Volumen de negocios (M€)	5.801	6.222	169,1	132,4
Coeficiente de intensidad de Emisiones de GEE (t CO_2/M€)	39	30	8	9,5

SONAE SIERRA		
	2018	2019
Intensidad de las Emisiones de GEE		
Emisiones totales de GEE (t CO_2e)	758.282	583.710
Excluyendo comerciantes (t CO_2e/m^2)	0,055	0,054
Incluyendo comerciantes (t CO_2e/m^2)	0,302	0,390

305-5	REDUCCIÓN DE LAS EMISIONES DE GEE	A pesar de ser el primer año en el que son contabilizados los F-gases para el cálculo de las Emisiones de Sonae, se han desarrollado iniciativas de reducción de Emisiones de F-Gases, en adición a las medidas de minimización de Emisiones de CO_2 reportadas en el capítulo 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social - CO_2 y cambios climáticos. Esta iniciativa consiste en un programa de sustitución de los F-Gases utilizados en Sonae, sustituyendo totalmente el sistema de frío (nuevos equipamientos) en este caso, utilizando apenas "Gases Naturales". Este programa tiene por objetivo último llegar a 2030 sin utilización de F-Gases. Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental e Social — CO_2 y cambios climáticos	V	8 y 9	13 14 15
305-6	EMISIONES DE SUSTANCIAS QUE DESTRUYEN LA CAPA DE OZONO	Sonae Sierra no reporta este indicador. En 2019, no sucedió la emisión de sustancias destruidoras de la capa de ozono.	V	7 y 8	3 12 13
305-7	ÓXIDOS DE NITRÓGENO (NOx), ÓXIDOS DE AZUFRE (SOx) Y OTRAS EMISIONES SIGNIFICATIVAS	Sonae Sierra no reporta este indicador. A continuación, presentamos información complementaria sobre este indicador:	V	7 y 8	3 12 13 14 15

	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS Y WORTEN		**SONAECOM** (IM & MEDIA)	
	2018	**2019**	**2018**	**2019**
Óxidos de nitrógeno (NOx), óxidos de azufre (SOx) y otras Emisiones significativas				
Emisiones NOx - Consumo de gasóleo - Tiendas (t)	3,40	3,70	0,00	0,00
Emisiones NOx - Consumo de gasóleo - flota contratada (t)	349,26	376,09	0,00	0,00
Emisiones NOx - Consumo de gasolina - flota contratada (t)	0,00	0,00	0,00	0,00
Emisiones NOx - Consumo de gasóleo - vehículos de colaboradores (t)	83,68	93,50	10,07	8,36
Emisiones NOx - Consumo de gasolina - vehículos de colaboradores (t)	0,39	5,16	0,15	1,01
Emisiones totales de NOx (t)	**436,73**	**478,45**	**10,22**	**9,37**
Emisiones SO_2 - Consumo de gasóleo - Tiendas (t)	0,89	0,97	0,00	0,00
Emisiones SO_2 - Consumo de gasóleo - flota contratada (t)	91,68	100,92	0,00	0,00
Emisiones SO_2 - Consumo de gasolina – flota contratada (t)	0,00	0,13	0,00	0,00

Emisiones SO_2 - Consumo de gasóleo - vehículos de colaboradores (t)	21,96	22,10	2,64	2,19
Emisiones SO_2 - Consumo de gasolina - vehículos de colaboradores (t)	0,05	0,52	0,02	0,13
Emisiones totales de SO_2 (t)	**114,58**	**124,64**	**2,66**	**2,32**

Factores de emisión:

Energía	Unidad	NOx	SO_2	Fuente
Gasóleo	kg/GJ	0,8	0,21	IPCC 2006
Gasolina	kg/GJ	0,6	0,075	IPCC 2006

GRI 306 - RESIDUOS Y EFLUENTES (ASPECTO MATERIAL)						
Formas de Gestión	103-1	EXPLICACIÓN DEL TEMA MATERIAL Y DE SUS LÍMITES	Informe de Gestión 2019 4.1.3 Una Cultura Corporativa con Propósito de Liderazgo — Abordaje a la Sostenibilidad	V		
	103-2	LA FORMA DE GESTIÓN Y SUS COMPONENTES	Sonae ha promovido varias iniciativas relacionadas con los Residuos y Efluentes (*véase* capítulo 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social - Plástico).			
	103-3	EVOLUCIÓN DE LA FORMA DE GESTIÓN	Sonae realiza la medición y monitorización de los indicadores asociados a este aspecto y los presenta en este Informe (*véanse* indicadores presentados a continuación).			
306-1		DESCARGAS DE AGUA POR CALIDAD Y POR DESTINO	A Sonae não dispõe de medições quantitativas de efluentes líquidos rejeitados nas lojas. Assim, e de acordo com as melhores práticas da Engenharia, assumimos que 80% da água consumida acaba rejeitada como efluente líquido. Em 2019, e de acordo com a metodologia adotada, verificou-se uma emissão de efluentes líquidos de 948.290m3. Relativamente aos destinos, a maioria dos efluentes líquidos produzidos são rejeitados para as redes públicas de águas residuais domésticas, e todas as rejeições de efluentes líquidos para linhas de água naturais são sujeitos a pré-tratamento em instalações dedicadas (ETAR´s) e realizada a respetiva monitorização da qualidade. **Volumen de efluente descargado (m^3)** / **2018** / **2019** SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION Y WORTEN: 608.351 / 945.760 SONAECOM: 4.222 / 2.530 Sonae Sierra no reporta este indicador.	V	8	306-12 306-14
306-2		RESIDUOS POR TIPO Y POR DESTINO	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social — Plástico Sonaecom no generó residuos en 2018 y 2019. A continuación, presentamos información complementaria sobre este indicador:	V	8	306-12

En 2019, Sonae produjo 108.954 t de residuos (-13% frente al año anterior), siendo que el 72% del total de residuos derivan de la operación del comercio minorista. Durante el año, Sonae, Sonae MC, Sonae Fashion y Worten, en Portugal y España, fueron responsables de la producción total de 78.629 t de residuos (+1% frente al año anterior), registrando una tasa de recuperación del 81% de los residuos producidos. En 2019 Sonae Sierra registró una reducción del 37% de la producción de residuos derivados de la actividad de sus centros comerciales y oficinas corporativas, observando una tasa de recuperación del 88,9%. Esta reducción está relacionada con la alteración observada en la composición de la cartera.

	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS Y WORTEN	
	2018	2019
Total de Residuos (t)	77.665	78.629
Tasa de Recuperación	81%	81%
SONAE SIERRA		
	2018	2019
Residuos peligrosos (t)	77	51

Residuos no peligrosos (t)	47.691	30.232
Total de residuos (t)	**47.768**	**30.283**
Tasa de reciclaje - centros comerciales (%)	66%	66%
Tasa de reciclaje - escritórios corporativos con SHEMS (Lisboa y Maia) (%)	87%	96%
Tasa de depósito en vertedero - centros comerciales (%)	17%	11%
Tasa de depósito en vertedero - oficinas corporativas (Lisboa y Maia) (%)	13%	4%

306-3	DERRAMES SIGNIFICATIVOS	En 2019, no hubo ningún derrame significativo.	V	8	3 6 12 14 15

GRI 400 – DIVULGACIONES SOCIALES

GRI 401 - EMPLEO (ASPECTO MATERIAL)

Formas de Gestión	**103-1**	EXPLICACIÓN DEL TEMA MATERIAL Y DE SUS LÍMITES	Informe de Gestión 2019 4.1.3 Una Cultura Corporativa con Propósito de Liderazgo — Abordaje a la Sostenibilidad	V		
	103-2	LA FORMA DE GESTIÓN Y SUS COMPONENTES	Sonae ha promovido varias iniciativas relacionadas con el Empleo (véase capítulo 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social - Desigualdades y desarrollo inclusivo).			
	103-3	EVOLUCIÓN DE LA FORMA DE GESTIÓN	Sonae realiza la medición y monitorización de los indicadores asociados a este aspecto y los presenta en este Informe (*véanse* indicadores presentados a continuación).			
401-1		NUEVAS CONTRATACIONES Y ROTACIÓN DE COLABORADORES	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social — Desigualdades y desarrollo inclusivo En las tablas que aparecen abajo, presentamos la respuesta a este indicador.			

2019	**SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS Y WORTEN**		**SONAECOM** (IM & MEDIA)		**SONAE SIERRA**	
N.º	**Entradas**	**Salidas**	**Entradas**	**Salidas**	**Entradas**	**Salidas**
Masculino	9.073	8.778	156	158	150	247
Femenino	15.136	14.464	38	64	141	207
Total	24.209	23.242	194	222	291	454
<30 años	19.201	17.324	87	97		
30-50 años	4.600	5.279	101	111		
>50 años	408	639	6	14		
Total	24.209	23.242	194	222		
< 35 años					140	181
De los 35 a los 44					100	184
De los 45 a los 54					33	61
De los 55 a los 64					13	22
> 64 años					5	6
Total					291	454
Portugal	22.681	21.640	68	102	131	50
España	1.472	1.541	87	83	5	8
Resto del Mundo	56	61	39	37	155	396
Total	24.209	23.242	194	222	291	454

Tasa %	**SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS Y WORTEN**		**SONAECOM** (IM & MEDIA)		**SONAE SIERRA**	
	Entradas	**Salidas**	**Entradas**	**Salidas**	**Entradas**	**Salidas**

Masculino	21%	20%	17%	17%	17%	28%
Femenino	35%	33%	4%	7%	16%	23%
Total (%)	56%	54%	21%	23%	33%	51%
<30 años	44%	40%	9%	10%		
30-50 años	11%	12%	11%	12%		
>50 años	1%	1%	1%	1%		
Total (%)	56%	54%	21%	23%		
< 35 años					16%	20%
De los 35 a los 44					11%	21%
De los 45 a los 54					4%	7%
De los 55 a los 64					1%	2%
> 64 años					1%	1%
Total					33%	51%
Portugal	52%	50%	7%	11%	15%	6%
España	3%	4%	9%	9%	1%	1%
Resto del Mundo	0%	0%	4%	4%	17%	44%
Total (%)	56%	54%	21%	23%	33%	51%

2019	**SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS Y WORTEN**		**SONAECOM** (IM & MEDIA)		**SONAE SIERRA**	
Nº	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Total Colaboradores	41.037	43.285	1.488	945	1.057	894
Entradas	22.488	24.209	329	194	138	291
Tasa de entradas (%)	55%	56%	22%	21%	13%	33%
Salidas	21.471	23.242	243	222	142	454
Tasa de salidas (%)	52%	54%	16%	23%	13%	51%

401-3	LICENCIA PARENTAL	En las tablas que aparecen abajo, presentamos la respuesta a este indicador.	V	6	5 8

2019	**SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS Y WORTEN**			**SONAECOM** (IM & MEDIA)		
N.º	**Masculino**	**Femenino**	**Total**	**Masculino**	**Femenino**	**Total**
Total de colaboradores con derecho a licencia parental (n.º)	14.221	29.064	43.285	643	302	945
Total de colaboradores que disfrutaron de licencia parental (n.º)	629	1.599	2.228	30	13	43
Total de colaboradores que volvieron al trabajo tras la conclusión de la licencia parental (n.º)	627	1.579	2.206	27	8	35
Total de colaboradores que regresaron al trabajo tras la conclusión de la licencia parental y que continúan en la Empresa 12 meses después de haber regresado (n.º)	526	1.391	1.917	0	0	0
Tasa de usufructo (%)	4%	6%	5%	5%	4%	5%
Tasa de regreso (%)	100%	99%	99%	90%	62%	81%
Tasa de retención (%)	84%	87%	86%	0%	0%	0%

Notas: No se contabilizan los colaboradores que, habiendo disfrutado de licencia en 2018, continúan en la empresa 12 meses después del regreso. Por esta razón, la tasa de retención puede ser superior al 100%, ya que el denominador es relativo al usufructo de 2019 y no de 2018.

En Sonaecom la tasa de retención es del 0% puesto que los colaboradores que regresaron durante 2019 todavía no completaron 12 meses para ser incluidos en esta tasa.

2019	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS Y WORTEN		SONAECOM (IM & MEDIA)	
Nº	2018	2019	2018	2019
Tasa de usufructo (%)	5%	5%	100%	5%
Tasa de regreso (%)	96%	99%	100%	81%
Tasa de retención (%)	76%	86%	50%	0%

GRI 403 - SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL						
Formas de Gestión	103-1	EXPLICACIÓN DEL TEMA MATERIAL Y DE SUS LÍMITES	Informe de Gestión 2019 4.1.3 Una Cultura Corporativa con Propósito de Liderazgo — Abordaje a la Sostenibilidad	V		
	103-2	LA FORMA DE GESTIÓN Y SUS COMPONENTES	Sonae ha promovido varias iniciativas relacionadas con la Salud y Seguridad Ocupacional (véase capítulo 5.3 Rendimiento Medioambiental - Desigualdades y desarrollo inclusivo).			
	103-3	EVOLUCIACIÓN DE LA FORMA DE GESTIÓN	Sonae realiza la medición y monitorización de los indicadores asociados a este aspecto y los presenta en este Informe (*véanse* indicadores presentados a continuación).			
403-1		REPRESENTACIÓN DE TRABAJADORES EN COMITÉS DE SALUD Y SEGURIDA	No existen comités de salud y seguridad en Sonae.			
403-2		TIPOS Y TASAS DE LESIONES, ENFERMEDADES OCUPACIONALES, DÍAAS PERDIDOS, ABSENTISMO Y NÚMERO DE MUERTES RELACIONADAS CON EL TRABAJO	En las tablas más abajo, presentamos la respuesta a este indicador.	V		3 8

Tipos y tasas de lesiones, enfermedades ocupacionales, días perdidos, absentismo y número de muertes relacionadas con el trabajo							
2019	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS Y WORTEN			SONAECOM (IM & MEDIA)			SONAE SIERRA
	Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino	Total	Total
Horas trabajables por el total de colaboradores (h)	25.639.010	50.588.408	**76.227.418**	1.190.112	558.096	**1.748.208**	**1.186.034**
Total de óbitos (n.º)	0	0	**0**	0	0	**0**	0
Total de accidentes en el lugar de trabajo (n.º)	431	826	**1.257**	2	4	**6**	3
Total de acicdentes en desplazamientos casa-trabajo-casa (nº)	60	157	**217**	0	0	**0**	0
Total accidentes (nº)	491	983	**1.474**	2	4	**6**	3
Tasa de accidentes	0,002%	0,002%	**0,002%**	0,000%	0,001%	**0,000%**	**0,0003**
Número de días de ausencia por accidente profesional (d)	6.838	12.190	**19.028**	33	112	**145**	-
Tasa de días perdidos por accidente profesional	0,027%	0,025%	**0,025%**	0,003%	0,020%	**0,008%**	-
Número de días de ausencia por enfermedades profesionales (d)	377	964	**1.341**	0	0	**0**	-
Tasa de enfermedades profesionales	0,001%	0,002%	**0,002%**	0,000%	0,000%	**0,000%**	-
Número total de días perdidos (d)	7.215	13.154	**20.369**	33	112	**145**	214
Tasa de días perdidos	0,028%	0,027%	**0,027%**	0,003%	0,020%	**0,008%**	**0,018**
Número de horas de absentismo (h)	782.996	3.192.343	**3.975.340**	5.576	3.892	**9.468**	**27.876**

Tasa de absentismo	3,068%	6,475%	**5,313%**	0,469%	0,697%	**0,542%**	**2,35%**

Notas: información relativa a los colaboradores indirectos no disponible. Para el cálculo de los días perdidos, son considerados los días en los que los siniestrados estuvieron efectivamente ausentes del trabajo. El recuento de los días perdidos comienza el 1º. día de ausencia efectiva después del día después al accidente, normalmente a partir del día siguiente. En caso de accidentes, se consideraron todos (accidentes que originaron parte al seguro, accidentes sin parte a la aseguradora, accidentes con ausencia y accidentes sin ausencia).

%	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS Y WORTEN		SONAECOM (IM & MEDIA)		SONAE SIERRA	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Tasa de accidentes	0,002%	0,002%	0%	0%	0,0003	**0,0003**
Tasa de días perdidos por accidente profesional	0,028%	0,025%	0,009%	0,008%	-	-
Tasa de enfermedades profesionales	0,001%	0,002%	0%	0%	-	-
Tasa de días perdidos	0,03%	0,027%	0,009%	0,008%	0,002	0,018
Tasa de absentismo	4,72%	5,313%	1%	0,542%	1,78%	**2,35%**

403-3	COLABORADORES CON ELEVADA INCIDENCIA O RIESGO DE ENFERMEDADES RELACIONADAS CON EL TRABAJO	Sonae no tiene colaboradores inmersos en actividades ocupacionales con elevada incidencia o elevado riesgo de enfermedades específicas/graves. Sonae Sierra no reporta este indicador.	V		3 8
GRI 404 - FORMACIÓN (ASPECTO MATERIAL)					
Formas de Gestión **103-1**	EXPLICACIÓN DEL TEMA MATERIAL Y DE SUS LÍMTES	Informe de Gestión 2019 4.1.3 Una Cultura Corporativa con Propósito de Liderazgo — Abordaje a la Sostenibilidad	V		
103-2	LA FORMA DE GESTIÓN Y SUS COMPONENTES	Sonae ha promovido varias iniciativas relacionadas con la Formación (*véase* capítulo 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social - Desigualdades y desarrollo inclusivo)			
103-3	EVOLUCIÓN DE LA FORMA DE GESTIÓN	Sonae realiza la medición y monitorización de los indicadores asociados a este aspecto y los presenta en este Informe (*véanse* indicadores presentados a continuación).			
404-1	MEDIA DE HORAS DE FORMACIÓN POR AÑO Y POR COLABORADOR	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social — Desigualdades y desarrollo inclusivo A continuación, presentamos información complementaria sobre este indicador:	V	6	4 5 8

2019	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS Y WORTEN			SONAECOM (IM & MEDIA)		
	Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino	Total
Total Colaboradores (nº)						
Top Executive	59	13	**72**	2	0	**2**
Management	591	346	**937**	143	36	**179**
Middle Management	1.067	1.684	**2.751**	418	168	**586**
Technicians/highly specialized technicians	1.091	2.113	**3.204**	0	0	**0**
Representatives	11.354	24.670	**36.024**	80	98	**178**
Total	**14.162**	**28.826**	**42.988**	**643**	**302**	**945**
Total horas de formación (h)						
Top Executive	1.801	205	**2.006**	6	0	**6**
Management	16.326	11.529	**27.855**	1.687	658	**2.345**
Middle Management	34.059	43.804	**77.863**	11.251	4.506	**15.757**

Technicians/highly specialized technicians	31.508	62.494	**94.002**	0	0	**0**
Representatives	375.889	566.572	**942.461**	311	330	**641**
Total	**459.583**	**684.604**	**1.144.187**	**13.255**	**5.494**	**18.749**
Média de horas de formación por categoría y género (h/colaborador)						
Top Executive	31	16	**28**	3	0	**3**
Management	28	33	**30**	12	18	**13**
Middle Management	32	26	**28**	27	27	**27**
Technicians/highly specialized technicians	29	30	**29**	0	0	**0**
Representatives	33	23	**26**	4	3	**4**
Total	**32**	**24**	**27**	**21**	**18**	**20**

Notas: incluye a todos los participantes en formaciones, independientemente de estar o no activos el 31 de diciembre de 2019.

SONAE SIERRA			
Total Colaboradores (nº)			
	Número Colaboradores	**Número de horas de formación**	**Número medio de horas de formación por año por colaborador, por categoría**
Global Senior Executive, Senior Executive, Executive	21	795	38
Senior Manager	49	1.759	36
Manager	88	2.985	34
Team Leader	99	3.354	34
Project Team Specialist	136	3.625	27
Team Member	303	8.180	27
Total	**696**	**20.698**	**30**
Mujeres	391	11.157	29
Hombres	305	9.542	31
Total	**696**	**20.698**	**30**

Nota: En este indicador, hay dos grupos de colaboradores que no siguen la estructura organizacional de la empresa, correspondiendo a un total de 198 colaboradores que no aparecen reflejados en la tabla anterior.

	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS Y WORTEN		**SONAECOM (IM & MEDIA)**		**SONAE SIERRA**	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Total colaboradores (n.º)	40.472	42.988	1.488	945	1.057	696
Total horas de formación (h)	1.184.336	1.144.187	20.055	18.749	26.285	20.698
Média de horas de formación (h/colaborador)	29	27	13	20	25	30

Nota: incluye a todos los colaboradores directos de Sonae Sierra, al final del período de reporte.
En Sonae Sierra, hay dos grupos de colaboradores que no siguen la estructura organizacional de la empresa, correspondiendo a un total de 198 colaboradores que no aparecen reflejados en la tabla anterior.

404-2	PROGRAMAS DE MEJORA DE COMPETENCIAS DE LOS COLABORADORES Y PROGRAMAS DE APOYO A LA TRANSICIÓN	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social — Desigualdad y desarrollo inclusivo A continuación, presentamos información complementaria sobre este indicador:	V		8

Programas de mejora de competencias de los colaboradores y programas de apoyo a la transición 2019	**SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS Y WORTEN**		**SONAECOM** (IM & MEDIA)	
Programas de Formación	**Total Acciones (n.º)**	**Total Horas (h)**	**Total Acciones (n.º)**	**Total Horas (h)**
Conferencias & Seminarios	321	14.782	7	279

Escuelas/Academias	80.156	701.241	6	420
Gestión	15	2.024	7	283
Gestión & Liderazgo	6.351	74.674	4	184
Mejora continua	1.478	20.864	9	67
Salud y Seguridad en el Trabajo	6.694	48.413	0	6
Sostenibilidad	394	1.050	1	3
Técnica	9.127	90.467	444	16.426
Transversal	3.521	160.813	40	1.083
Values & People	10.333	10.548	0	0
Legal / Compliance	8.692	14.072	0	0

Nota: incluye a todos los participantes en formaciones, independientemente de estar o no activos el 31 de diciembre de 2019.

SONAE SIERRA		
Programas de mejora de competencias de los colaboradores 2019	Total de Horas (h)	Total de Horas (%)
Comportamental	6.553	32%
Idiomas	2.722	13%
Técnica	11.423	55%
Total	20.698	100%

404-3	PORCENTAJE DE COLABORADORES QUE RECIBEN, REGULARMENTE, ANÁLISIS DE RESULTADO Y DE DESARROLLO DE SU CARRERA PROFESIONAL	En 2019, el 85,5% de los colaboradores de Sonae, Sonae MC, Sonae Fashion, Sonae FS y Worten recibieron evaluación de Resultado y de desarrollo de carrera profesional. En Sonaecom (IM) el valor fue del 68,2%. En Sonae Sierra, el 100% de los colaboradores recibieron evaluaciones de resultados y análisis de Rendimiento y desarrollo de carrera.	V	6	5 8

GRI 405 - DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES (ASPECTO MATERIAL)						
Formas de Gestión	**103-1**	EXPLICACIÓN DEL TEMA MATERIAL Y DE SUS LÍMITES	Informe de Gestión 2019 4.1.3 Una Cultura Corporativa con Propósito de Liderazgo — Abordaje a la Sostenibilidad	V		
	103-2	LA FORMA DE GESTIÓN Y SUS COMPONENTES	Sonae ha promovido varias iniciativas relacionadas con la Diversidad e Igualdad de Oportunidades (*véase* capítulo 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social - Desigualdades y desarrollo inclusivo y Apoyo a la comunidad).			
	103-3	EVOLUCIÓN DE LA FORMA DE GESTIÓN	Sonae realiza la medición y monitorización de los indicadores asociados a este aspecto y los presenta en este Informe (*véanse* indicadores presentados a continuación).			
405-1		DIVERSIDAD DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO Y DE LOS COLABORADORES	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social — Desigualdades y desarrollo inclusivo A continuación, presentamos información complementario sobre este indicador:	V	6	5 8

2019	Franja de Edad	**SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS Y WORTEN**			**SONAECOM** (IM & MEDIA)		
		Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino	Total

Porcentaje de colaboradores por categoría funcional (%)							
Top Executive (%)	< 30 años	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	De los 30 a los 50 años	38,9%	11,1%	50,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	≥ 50 años	43,1%	6,9%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Total	81,9%	18,1%	100,0%	100%	0%	100%
Management (%)	< 30 años	0,3%	0,1%	0,4%	1,7%	0,0%	1,7%
	De los 30 a los 50 años	47,1%	29,3%	76,4%	65,4%	17,3%	82,7%
	≥ 50 años	15,3%	7,9%	23,2%	12,8%	2,8%	15,6%
	Total	62,7%	37,3%	100,0%	79,9%	20,1%	100,0%
Middle Management (%)	< 30 años	3,5%	6,8%	10,3%	28,5%	9,9%	38,4%
	De los 30 a los 50 años	29,9%	47,5%	77,4%	40,4%	16,7%	57,2%
	≥ 50 años	5,4%	6,9%	12,3%	2,4%	2,0%	4,4%
	Total	38,8%	61,2%	100,0%	71,3%	28,7%	100,0%
Technicians/highly specialized technicians (%)	< 30 años	9,1%	19,2%	28,3%	-	-	-
	De los 30 a los 50 años	22,3%	40,6%	62,9%	-	-	-
	≥ 50 años	2,7%	6,1%	8,8%	-	-	-
	Total	34,1%	65,9%	100,0%	-	-	-
Representatives (%)	< 30 años	16,7%	26,9%	43,6%	5,1%	9,6%	14,6%
	De los 30 a los 50 años	12,2%	32,8%	45,0%	27,5%	28,7%	56,2%
	≥ 50 años	2,6%	8,8%	11,4%	12,4%	16,9%	29,2%
	Total	31,5%	68,5%	100,0%	44,9%	55,1%	100,0%
Órganos de *gobierno* (%)	< 30 años	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	De los 30 a los 50 años	23,1%	15,4%	38,5%	50,0%	25,0%	75,0%
	≥ 50 años	46,2%	15,4%	61,5%	25,0%	0,0%	25,0%
	Total	69,2%	30,8%	100,0%	75,0%	25,0%	100,0%

	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS Y WORTEN						**SONAECOM** (IM & MEDIA)					
	2018			**2019**			**2018**			**2019**		
	Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino	Total
Top Executive (%)	79%	21%	**100%**	82%	18%	**100%**	100%	0%	**100%**	100%	0%	**100%**
Management (%)	63%	37%	**100%**	63%	37%	**100%**	79%	21%	**100%**	80%	20%	**100%**
Middle Management (%)	45%	55%	**100%**	39%	61%	**100%**	67%	33%	**100%**	71%	29%	**100%**
Technicians/highly specialized technicians (%)	36%	64%	**100%**	34%	66%	**100%**	-	-	**-**	-	-	**-**
Representatives (%)	32%	68%	**100%**	32%	69%	**100%**	43%	57%	**100%**	45%	55%	**100%**
Órganos de *gobierno* (%)	100%	0%	**100%**	69%	31%	**100%**	88%	13%	**100%**	75%	25%	**100%**

SONAE SIERRA				
Porcentaje de colaboradores por categoría funcional (%)				
	Franja de edad	**Femenino**	**Masculino**	**Total**
Global Senior Executive, Senior Executive, Executive	< 35 años	0%	0%	0%
	De los 35 a los 44 años	5%	0%	5%
	De los 45 a los 54 años	43%	5%	48%
	De los 55 a los 64 años	33%	10%	43%
	> 64 años	5%	0%	5%
	Total	86%	14%	100%
Senior Manager	< 35 años	0%	0%	0%
	De los 35 a los 44 años	12%	0%	12%
	De los 45 a los 54 años	33%	12%	45%
	De los 55 a los 64 años	29%	8%	37%
	> 64 años	6%	0%	6%
	Total	80%	20%	100%

Manager	< 35 años	1%	0%	1%
	De los 35 a los 44 años	20%	16%	36%
	De los 45 a los 54 años	28%	20%	49%
	De los 55 a los 64 años	10%	3%	14%
	> 64 años	0%	0%	0%
	Total	60%	40%	100%
Team Leader	< 35 años	4%	3%	7%
	De los 35 a los 44 años	27%	28%	56%
	De los 45 a los 54 años	14%	17%	31%
	De los 55 a los 64 años	4%	2%	6%
	> 64 años	0%	0%	0%
	Total	49%	51%	100%
Project Team Specialist	< 35 años	19%	11%	30%
	De los 35 a los 44 años	18%	23%	41%
	De los 45 a los 54 años	10%	10%	21%
	De los 55 a los 64 años	5%	2%	7%
	> 64 años	1%	0%	1%
	Total	54%	46%	100%
Team Member	< 35 años	8%	23%	31%
	De los 35 a los 44 años	9%	27%	36%
	De los 45 a los 54 años	5%	19%	24%
	De los 55 a los 64 años	2%	7%	9%
	> 64 años	0%	0%	0%
	Total	24%	76%	100%

Nota: En este indicador, hay dos grupos de colaboradores que no siguen la estructura organizacional de la empresa, correspondiendo a un total de 198 colaboradores que no aparecen reflejados en la tabla anterior.

405-2	COCIENTE ENTRE EL SALARIO BASE Y LA REMUNERACIÓN DE MUJERES Y HOMBRES	Sonae Sierra no reporta este indicador. Respuesta al indicador en la tabla abajo:	V	6	5 8 10

	SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS Y WORTEN		**SONAECOM** (IM & MEDIA)	
	2018	**2019**	**2018**	**2019**
Cociente del salario base medio por categoría funcional (F/M)				
Top Executives	1,04	0,46	0,00	0,00
Management & Senior Management	0,91	0,73	0,89	1,34
*Middle Management**	0,91	0,56	0,92	1,56
Technicians/highly specialized technicians	0,87	0,67	0,00	0,00
Representatives	1,00	0,86	0,90	0,91
Total	0,98	0,55	0,80	0,34
Cociente de remuneración media por categoría funcional (F/M)				
Top Executives	0,99	0,91	0,00	0,00
Management & Senior Management	0,90	0,91	0,89	1,35
*Middle Management**	0,96	0,81	0,92	1,55
Technicians/highly specialized technicians	0,85	0,86	0,00	0,00
Representatives	1,00	1,15	0,90	0,89
Total	0,96	0,91	0,80	0,24

Notas: el salario base mensual (convertido para *full-time equivalent*) incluye todas las remuneraciones de carácter fijo a 31 de diciembre de 2019. Base de 12 meses. La remuneración total incluyó (convertida para *full-time equivalent*) el Salario base mensual; Prima de Resultado, plus por quebranto de moneda y plus por turnos a 31 de diciembre 2019; Componentes de carácter variable calculados con base en los últimos 12 meses (enero a diciembre de 2019).

406-1	CASOS DE DISCRIMINACIÓN Y MEDIDAS TOMADAS	En 2019, se plantearon 20 casos de discriminación. Los expedientes de investigación realizados llevaron al archivo de todos los casos.	V	6	5 8 16

407 - LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y NEGOCIACIÓN COLECTIVA					
407-1	OPERACIONES Y PROVEEDORES EN LOS QUE EL DERECHO A LA LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y NEGOCIACIÓN COLECTIVA PUEDE ESTAR EN RIESGO	En Sonae no existen operaciones con riesgo en el ámbito del ejercicio de la libertad de asociación y realización de acurdos de negociación colectiva . En el caso específico de Sonae MC y Worten, de acuerdo con los Informes de auditorías efectuados, todos los proveedores tienen el criterio "Libertad de asociación: pueden ser miembros de instituciones/ asociaciones que representan sus derechos". En una parte de las geografías donde a Sonae Fashion opera, hay países donde el derecho a la libertad de asociación no es un requisito legal. En este sentido, Sonae Fashion sigue esta cuestión para garantizar que este derecho garantizado, garantizando que a partir de 2020 esta cuestión sea un factor eliminatorio para la selección/permanencia de proveedores de la empresa. Sonae Sierra no reporta este indicador.	V	3	8
408 - TRABAJO INFANTIL					
408-1	OPERACIONES Y PROVEEDORES CON RIESGO SIGNIFICATIVO DE INCIDENTES DE TRABAJO INFANTIL	En Sonae, como regra general, no se admiten menores de edad. Solo excepcionalmente se admiten menores, entre los 16 y 18 años, y siempre en cumplimiento de la ley. No existen operaciones con riesgo de incidentes de trabajo infantil. En Sonae MC y Worten caso se verifique que un proveedore tiene un riesgo significativo de incidentes de trabajo infantil, el proveedor se pone en stand-by y solo reentra cuando se realice una auditoría SA8000 por una entidad acreditada. En Sonaecom, tanto por las zonas geograficas en las que está presente como por la complejidad técnica/tecnológica del tipo de actividades desempeñadas por los colaboradores, tiene riesgos residuales en términos de trabajo infantil. Sonae Sierra no reporta este indicador.	V	5	8 16

409 - TRABAJO FORZADO O SIMILAR AL ESCLAVO					
409-1	OPERACIONES Y PROVEEDORES CON RIESGO SIGNIFICATIVO DE INCIDENTES DE TRABAJO FORÇADO O SIMILAR Al ESCLAVO	En Sonae, no existe el trabajo forçado. En Sonae MC y Worten, en el caso de que se compruebe que un proveedore tiene un riesgo significativo de incidentes de trabajo forzado o similar al esclavo, el proveedor será puesto en *stand-by* y solo vuelve a entrar cuando se realice una auditoría SA8000 por una entidad acreditada. En Sonaecom, tanto por las zonas geografícas en las que está presente como por la complejidad técnica/tecnológica del tipo de actividades desempeñadas por los colaboradores, Sonaecom tiene riesgos residuales en términos de trabajo forzado o similar al esclavo. Sonae Sierra no reporta este indicador.	V	4	8
410 – PRÁCTICAS DE SEGURIDAD					
410-1	PERSONAL DE SEGURIDAD FORMADO EN POLÍTICAS O PROCEDIMENTOS DE DIRECHOS HUMANOS	Tanto en España como en Portugal todos los vigilantes que prestan servicio a través de empresas de seguridad tienen que tener una tarjeta profesional, cuya obtención y renovación requiere la realización de una formación que incluye materias de derechos constitucionales/fundamentales, ética y deontología. En 2019, en Worten Portugal, se dinamizaron las siguientes formaciones para el personas de seguridad de la empresa: — Power Shield: "Todos el personas del seguridad tiene la referida formación" — 2045: "2045 está certificada, desde 2016, por la NP 4469-1 promoviendo junto a sus trabajadores campañas de sensibilización en diversa materias relacionadas con Derechos Humanos, Sostenibilidad Social y Ética. — A todos los Colaboradores y Aliados se le da a conocer nuestro Código de Ética y Conducta, disponible en www.2045sa.pt" — Strong Charon: "este tema es abordado en el curso inicial para la especialidad de Vigilante y en las respectivas actualizaciones cada 5 años. En mayo de 2018, en el momento de la fusión de las Empresas, este tema fue abordado con todos los Vigilantes y fue distribuida información, cocretamente el Código de Conducta y Buenas Prácticas para la Prevención y Combate al Acoso en el Trabajo y el Código de Ética y Conduta Trivalor, donde el tema de los derechos humanos es abordado." — Vigiexpert: "En Vigiexpert y prestando servicio en las tiendas Worten no tenemos a ningún colaborador que se encuadre en los puntos indicados." En Worten España, todo el personal de seguridad recibe cursos de formación, pero no específicos en derechos humanos.			
412 - EVALUACIÓN DE DERECHOS HUMANOS					
412-1	OPERACIONES SOMETIDAS A EVALUACIONES DE DERECHOS HUMANOS	En 2019, no fue registrada ninguna operación que haya sido objeto de reevaluaciones de Derechos Humanos y/o evaluaciones de impacto en este aspecto.	V	1	
412-2	FORMACIÓN EN POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE DERECHOS HUMANOS	En 2019, los colaboradores recibieron formación relacionada con las prácticas y políticas de derechos humanos conforme aparece recogido en la Tabla siguiente: **2018** **2019**	V	1	

		Total de colaboradores que recibieron formación formal en las políticas y procedimientos de la organización relativos a cuestiones de Derechos Humanos (n.º) — 43.596 — 17.498 Total de horas dedicadas a formación en las políticas y procedimientos relativos a aspectos de Derechos Humanos que son relevantes para las operaciones (n.º) — 307.817 — 296.056 **Nota:** incluye a todos los participantes en formación independientemente de que estén o no activos el 31 de diciembre de 2019. La reducción de los valores se encuentra relacionada con un proyecto en el área de RGPD lanzado en 2018 que implica la transversalidad del Grupo.			
412-3	ACUERDOS DE INVERSIÓN Y CONTRATOS CON CLÁUSULAS DE DERECHOS HUMANOS	En los contratos de suministro de Sonae MC, Sonae Fashion y Worten consta una cláusula de oblifgación del proveedor que menciona "Cumplir con todas las normas y legislación aplicable sobre trabajo prestado por menores, derechos humanos y prohibición de discriminación de sus trabajadores, sea cual sea el motivo."	V	6	5 8 16
GRI 413 - COMUNIDADS LOCALES (ASPECTO MATERIAL)					
Formas de Gestión **103-1**	EXPLICACIÓN DEL TEMA MATERIAL Y DE SUS LÍMITES	Informe de Gestión 2019 4.1.3 Una Cultura Corporativa con Propósito de Liderazgo — Abordaje a la Sostenibilidad	V		
103-2	LA FORMA DE GESTIÓN Y SUS COMPONENTES	Sonae ha promovido varias iniciativas relacionadas con las Comunidades Locales (*véase* capítulo 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social - Desigualdades y desarrollo inclusivo y Apoyo a la comunidad).			
103-3	EVOLUCIÓN DE LA FORMA DE GESTIÓN	Sonae realiza la medición y monitorización de los indicadores asociados a este aspecto y los presenta en este Informe (*véanse* indicadores presentados a continuación).			
413-1	OPERACIONES CON PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD LOCAL, EVALUACIÓN DE IMPACTO Y DESARROLLO DE PROGRAMAS	Desde el momento de la instalación de una nueva unidad, Sonae garantiza las condicones necesarias para causar el mínimo impacto negativo en las comunidads. Durante la operación desarrolla numerosas actividades de apoyo a la comunidad local, intentando dar respuesta a las diferentes necesidades. Las actividades son muchas veces realizadas en colaboración con entidades locales.	V	1	
GRI 414 - EVALUACIÓN SOCIAL DE PROVEEDORES (ASPECTO MATERIAL) y 308-1					
Formas de Gestión **103-1**	EXPLICACIÓN DEL TEMA MATERIAL Y DE SUS LÍMITES	Informe de Gestión 2019 4.1.3 Una Cultura Corporativa con Propósito de Liderazgo — Abordaje a la Sostenibilidad	V		
103-2	LA FORMA DE GESTIÓN Y SUS COMPONENTES	Sonae ha promovido varias iniciativas relacionadas con las Comunidades Locales (*véase* capítulo 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social - Desigualdades y desarrollo inclusivo y Apoyo a la comunidad).			
103-3	EVOLUCIÓN DE LA FORMA DE GESTIÓN	Sonae realiza la medición y monitorización de los indicadores asociados a este aspecto y los presenta en este Informe (*véanse* indicadores presentados a continuación).			
414-1 y 308-1	NUEVOS PROVEEDORES QUE FUERON SELECIONADOS CON BASE EN CRITERIOS SOCIALES Y MEDIOAMBIENTAIS	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental u Social — Naturaleza y biodiversidad A continuación, presentamos información complementaria sobre este indicador:	V	8	

El proceso de evaluación y calificación de proveedores de productos de marca propia de Sonae MC y Worten consiste en un mecanismo que tiene la doble misión de evaluar y calificar a los proveedores "aptos" para trabajar con Sonae, pero también el propósito de, con recurso a auditorías, encontrar puntos de mejoría en sus operaciones. Para cada proveedor de marca controlada es calculado el Índice de Riesgo – compuesto por el: Índice Calidad (IQ), que evalúa indicadores de calidad como inspecciones, ocurrencias, no conformidades, retiradas y tasa de reclamaciones, y el Índice Vulnerabilidad (IV). Este último, analizado según los criterios de origen geográfico, contempla cinco criterios: legal & reglamentario, relaciones laborais, ambiente, corrupción, trabajo Infantil, y garantía del proveedor, a través de certificación y/o auditoría.
Sonae Fashion implementó su proceso de evaluación y seguimiento de proveedores apostando por la creación de una bolsa de controladores de calidad locales formados específicamente para la realización de inspecciones y auditorías. Paralelamente, elaboró un manual de proveedor que consiste en un documento único con todas las regras cumpliéndose por los proveedores y que incluye la versión revisada del Código de Ética y Conducta de Sonae. La pauta de auditoría a aplicar por los controladores de calidad fue revisada a la luz de este Código passndo a incluir un conjunto de criterios sociales, ambientales y éticos. En función del resultado obtenido, en cualesquiera de las metodologías, los procesos de control de calidad del proveedor y de los productos se pueden ajustar incluyendo la definición de un plan de acciones correctivas, o incluso la suspensión del suministro o la sustitución del proveedor. Hay que destacar, que los proveedores reciben el Código de Conducta de Proveedores y, en la fase de calificación, dependiendo de los productos a suministrar, podrán estar sujetos a test previos.

SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE RP, SONAE FS, MAXMAT Y WORTEN														
Proveedores seleccionados con base en criterios sociales y ambientales - prácticas laborales, derechos humanos, con impacto en la sociedad y medioambiente														
2019	Frescos		Alimentario		No Alimentario		BIO Saudable		FASHION		Worten		Maxmat	
	Total	Nuevos	Total	Nuevos	Total	Nuevos	Total	Nuevos	Total	Nuevos	Total	Nuevos	Total	Nuevos
Total de proveedores (nº)	270	11	289	16	347	30	39	8	459	16	112	10	70	8
Nacionales	223	6	164	10	126	12	32	8	175	0	8	0	41	2
Extranjeros	47	5	125	6	221	18	7	0	284	16	104	10	29	6
Total de proveedores qualificados (nº)	261	7	270	1	278	2	23	0	70	4	102	0	17	0
Nacionales	214	2	152	0	100	1	18	0	12	0	8	0	9	0
Extranjeros	47	5	118	1	178	1	5	0	58	4	94	0	8	0
Porcentaje de proveedores calificados (%)	97%	64%	93%	6%	80%	7%	59%	0%	15%	25%	91%	0%	24%	0%
Nacionales (%)	96%	33%	93%	0%	79%	8%	56%	0%	7%	0%	100%	0%	22%	0%
Extranjeros (%)	100%	100%	94%	17%	81%	6%	71%	0%	20%	25%	90%	0%	28%	0%
Total de auditorías realizadas a proveedores (nº)	60	1	49	0	218	2	2	0	69	4	31	0	13	0
Nacionales	58	1	43	0	50	1	2	0	6	0	0	0	5	0
Extranjeros	2	0	6	0	168	1	0	0	63	4	31	0	8	0

Proveedores seleccionados con base en criterios sociales y ambientales	SONAE MC, SONAE S&F, SONAE RP, SONAE FS, MAXMAT Y WORTEN													
	Frescos		Alimentario		No Alimentario		BIO Saludable		S&F		Worten		Maxmat	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Total de proveedores (nº)	302	270	405	289	299	347	-	39	70	459	118	112	73	70
Total de proveedores cualificados (n.º)	271	261	379	270	235	278	-	23	0	70	98	102	29	17
Porcentaje de proveedores cualificados (%)	90%	97%	94%	93%	79%	80%	-	59%	0%	15%	83%	91%	40%	24%
Total de auditorías realizadas a proveedores (n.º)	81	60	78	49	186	218	-	2	10	69	64	31	13	13

GRI 416 - SALUD Y SEGURIDAD DEL CLIENTE					
416-1	EVALUACIÓN DE LOS IMPACTOS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS EN LA SALUD Y SEGURIDAD	Respuesta al indicador en las Tablas abajo. En 2019 se realizaron un total de 8.195 análisis, de los cuales 5.135 se realizaron en laboratirio interno y 3.060 en laboratorio externo. Sonae Sierra no reporta este indicador.	V		

2019	Sonae MC, Sonae FASHION, Sonae RP, Sonae FS, Maxmat y Worten						
	Categorías de productos y servicios significativas evaluadas en términos de los impactos en la salud y seguridad						
	Frescos	Alimentario	No Alimentario	BIO Saludable	FASHION	Worten	Maxmat
Total de categorías de productos y servicios significativas (n.º)	111	205	2	21	18	1	1
Total de categorías de productos y servicios significativas que son evaluados en términos de los impactos en la salud y seguridad (n.º)	111	205	2	21	18	1	1
Porcentaje de categorías de productos y servicios significativas evaluadas en términos de los impactos en la salud y seguridad (%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Notas: Tenemos en cuenta los impactos en la salud y seguridad de los productos en las varias fases del ciclo de vida de sus productos. Por ejemplo, a nivel de productos electrónicos, realizamos junto al fabricante el desarrollo de la imagen del producto, del envase y del manual. Todo el proceso de fabricación de este tipo de productos se hace a través de varias inspecciones. A nivel Alimentario, efectuamos la búsqueda y desarrollo de producto, por ejemplo, a través de la optimización de su perfil nutricional.

GRI 417 - MARKETING Y ETIQUETADO (ASPECTO MATERIAL)					
417-1	REQUISITOS PARA INFORMACIÓN E ROTULAGEM DE PRODUTOS E SERVIÇOS	Respuesta al indicador en las Tablas abajo.	V		12 16

SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE RP, SONAE FS, MAXMAT Y WORTEN							
Categorías de productos y servicios significativas evaluadas en términos de los impactos en la salud y seguridad							
2019	Frescos	Alimentario	No Alimentario	BIO Saludable	FASHION	Worten	Maxmat
Total de categorías de productos con etiquetado específico (n.º)	111	205	185	21	18	11	1
Total de categorías de productos (n.º)	111	205	411	21	18	47	1
Porcentaje de categorías de producto con etiquetado específico (%)	100%	100%	45%	100%	100%	23%	100%

GRI 419 - *COMPLIANCE* SOCIOECONÓMICO						
Formas de Gestión	103-1	EXPLICACIÓN DEL TEMA MATERIAL Y DE SUS LÍMITES	Informe de Gestión 2019 4.1.3 Una Cultura Corporativa con Propósito de Liderazgo — Abordaje a la Sostenibilidad	V		
	103-2	LA FORMA DE GESTIÓN Y SUS COMPONENTES	Sonae ha promovido varias iniciativas relacionadas con el *Compliance* Socioeconómico (véase capítulo 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social - Naturaleza y biodiversidad y Desigualdades y Desarrollo inclusivo).			
	103-3	EVOLUCIÓN DE LA FORMA DE GESTIÓN	Sonae realiza la medición y monitorización de los indicadores asociados a este aspecto y los presenta en este Informe (*véanse* indicadores presentados a continuación).			

419-1 y 307-1	NO CONFORMIDAD CON LAS LEYES Y REGLAMENTOS EN EL ÁREA SOCIAL, ECONÓMICA Y MEDIOAMBIENTAL	Sonae considera que una multa es significativa cuando el valor monetario total es superior o igual a 12.000€, que corresponde a una multa mínima de una infracción Medioambiental grave (Ley n.º 114/2015, de 28 de agosto).	V		16

No conformidad con las leyes y reglamentos en el área social y económica	**SONAE, SONAE MC, SONAE FASHION, SONAE FS Y WORTEN**	**SONAECOM** (IM & MEDIA)	**SONAE SIERRA**
Total del valor monetario total de las multas significativas - Área económica (€)	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Número total de sanciones no monetarias (nº)	0	0	0
Total del valor monetario total de las multas significativas - Área social (laboral) (€)	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Número total de sanciones no monetarias (nº)	0	0	0
Total do valor monetario total de las multas significativas - Área Medioambiental (€)	0	0	0
Número total de sanciones no monetarias (nº)	0	0	0

Abreviaturas

V - Verificado

Principios UNGC – *United Nations Global Compact*

ODS – Objetivos de Desarrollo Sostenible

7.2. 4. Requisitos de información no financiera

El reporte de la actividad cumple con los requisitos legales impuestos por el Decreto Ley N.º 89/2017 portuguesa, publicado el 28 de julio 2017 y la Ley N.º 11/2018 español, de 28 de diciembre, como será evidente. Alguna información que no tenga respuesta en el informe será aquí especificada para Worten España y Arenal (Tomenider).

TABLA DE CORRESPONDENCIA CON EL DECRETO LEY PORTUGUES 89/2017 de 28 de julio	
Contenidos del Decreto Ley n.º 89/2017 de 28 de julio	**Localización**
Art. 3° (remitido para Art. 66°-B y 508°-G del CSC): La información no financiera debe contener las informaciones necesarias para una comprensión de la evolución, del resultado, de la posición y del impacto de sus actividades, relativas, al menos, a las cuestiones ambientales, sociales y relativas a los trabajadores, a la igualdad entre hombres y mujeres, a la no discriminación, al respeto de los derechos humanos, a la lucha conta la corrupción y los intentos de soborno, incluyendo:	
a) Breve descripción del modelo de negocio de la empresa	Informe de Gestión 2019 4.3 Papel Gestor Cartera 4. Suplemento GRI — Sobre el Suplemento GRI — Tabla GRI: 102-1, 102-2, 102-3, 102-4, 102-5, 102-6, 102-7, 102-8, 102-9, 102-10, 102-11, 102-12, 102-13, 102-14, 102-15
b) Una descripción de las políticas que aplica la empresa respecto a dichas cuestiones, que incluirá los procesos de diligencia debida aplicados	Informe de Gestión 2019 4.1.3 Una Cultura Corporativa con Propósito de Liderazgo — Abordaje a la Sostenibilidad 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social: — CO_2 y cambios climáticos — Naturaleza y biodiversidad — Desigualdades y desarrollo inclusivo — Apoyo a la comunidad 4. Suplemento GRI — Sobre el Suplemento GRI — Tabla GRI: 103, 205, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 401, 402, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 409, 410, 412, 413, 414, 416, 417, 419
c) Los resultados de esas políticas	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social: — CO_2 y cambios climáticos — Naturaleza y biodiversidad — Desigualdades y desarrollo inclusivo — Apoyo a la comunidad 4. Suplemento GRI — Sobre el Suplemento GRI — Tabla GRI: 103, 205, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 401, 402, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 409, 410, 412, 413, 414, 416, 417, 419
d) Los principales riesgos relacionados con esas cuestiones, vinculados a las actividades de la empresa, que incluyen, cuando sea pertinente y proporcionado, sus relaciones comerciales, sus productos o servicios que puedan tener	Informe de Gestión 2019 4.4.2 – Gestión de Riesgo 4. Suplemento GRI

impactos negativos en esos ámbitos y la forma cómo esos riesgos son gestionados por la empresa	— Sobre el Suplemento GRI — Tabla GRI: 102-15, 103 Informe de Gobierno de la Sociedad 2019 C. Organización Interna: III- Control Interno y Gestión de Riesgos
e) Indicadores clave de resultados relevantes para su actividad específica	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social: — CO_2 y cambios climáticos — Naturaleza y biodiversidad — Desigualdades y desarrollo inclusivo — Apoyo a la comunidad 4. Suplemento GRI — Sobre el Suplemento GRI — Tabla GRI: 103, 205, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 401, 402, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 409, 410, 412, 413, 414, 416, 417, 419
Art. 4° (remitido para el Art. 245. °- N.º 1 r) y N. °2 del CVM): Descripción de la Política de Diversidad aplicada por el Grupo relativamente a sus órganos de administración y de fiscalización, concretamente, en cuanto a la edad, sexo, estudios y antecedentes profesionales, los objetivos de esa política de diversidad, la forma cómo se aplicó y los resultados en el período de referencia.	Informe de Gestión 2019 4.1.3 Una Cultura Corporativa con Propósito de Liderazgo — Abordaje a la Sostenibilidad 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social: — Desigualdades y desarrollo inclusivo 4. Suplemento GRI — Sobre el Suplemento GRI — Tabla GRI: 102-22, 102-24, 103, 401, 405 Información Gobierno de la Sociedad disponible en: https://sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/ Plan Igualdad de Género disponible en: https://sonae.pt/pt/sonae/cultura/

TABLA DE CORRESPONDENCIA CON LEY ESPAÑOLA 11/2018 de 28 de diciembre		
Contenidos de la ley española 11/2018 de 28 de diciembre	**Asunto material en el análisis de materialidad**	**Localización**
Global		
El estado de información no financiera consolidado incluirá la información necesaria para comprender: ■ la evolución, ■ los resultados y la situación del grupo, y ■ el impacto de su actividad; Relativamente a: ■ cuestiones medioambientales ■ Cuestiones sociales, ■ Respeto de los derechos humanos ■ Respeto a la lucha contra la corrupción y el soborno, ■ Así como relativas al personal, incluidas las medidas que, en su caso, se hayan adoptadas para favorecer el principio de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres, la no discriminación e inclusión de personas con discapacidad y accesibilidad universal.	Sí	Informe de Gestión 2019 1. Principales Marcos 4. La estrategia de una *long living company* 4.1.3 Una Cultura Corporativa con Propósito de Liderazgo — Abordaje a la Sostenibilidad 4.2 Cartera de Negocios Líderes 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social: — CO_2 y cambios climáticos — Naturaleza y biodiversidad — Plástico — Desigualdades y desarrollo inclusivo — Apoyo a la comunidad 4. Suplemento GRI — Sobre el Suplemento GRI — Tabla GRI: 103, 205, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 401, 402, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 409, 410, 412, 413, 414, 416, 417, 419
Modelo de Negocio		
Breve descripción del modelo de negocio del grupo, que incluirá: 1. su entorno empresarial, 2. su organización y estructura, 3. los mercados en los que opera, 4. sus objetivos y estrategias, 5. los principales factores y tendencias que pueden afectar a su evolución futura.	Sí	Informe de Gestión 2019 4. La estrategia de una *long living company* 4.1.3 Una Cultura Corporativa con Propósito de Liderazgo - Abordaje a la Sostenibilidad 4.2 Cartera de Negocios Líderes 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social: — Introducción — CO_2 y cambios climáticos — Naturaleza y biodiversidad — Desigualdades y desarrollo inclusivo — Apoyo a la comunidad 4. Suplemento GRI — Sobre el Suplemento GRI — Tabla GRI: 102-1, 102-2, 102-4, 102-7, 102-14
Políticas		
Una descripción de las políticas que el grupo aplica a dichas cuestiones, que incluirá: 1. los procedimientos de diligencia debida aplicados a la identificación, evaluación, prevención y atenuación de riesgos e impactos significativos. 2. los procedimientos de verificación y control, incluyendo qué medidas se han adoptadas.	Sí	Informe de Gestión 2019 4.1.3 Una Cultura Corporativa con Propósito de Liderazgo — Abordaje a la Sostenibilidad 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social: — CO_2 y cambios climáticos — Naturaleza y biodiversidad — Desigualdades y desarrollo inclusivo — Apoyo a la comunidad 4. Suplemento GRI — Sobre el Suplemento GRI — Tabla GRI: 102-15, 103, 201-2, 205-1, 205-2, 406-1, 407-1, 408-1, 409-1, 410-1, 412-1, 412-2, 412-3, 414-1 y 308-1, 416-1, 417-1, 419-1 y 307-1

		Informe de Gobierno de la Sociedad 2019 C. Organización Interna: III- Control Interno y Gestión de Riesgos
Resultados de las políticas e indicadores de Rendimiento clave		
Los resultados de esas políticas, incluyendo los indicadores clave de resultados no financieros relevantes que permitan: 1. el seguimiento y evaluación del progreso y 2. que favorezcan la comparabilidad entre sectores, de acuerdo con los marcos nacionales, europeos o internacionales de referencia utilizados para cada tema.	Sí	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social: — CO_2 y cambios climáticos — Naturaleza y biodiversidad — Desigualdades y desarrollo inclusivo — Apoyo a la comunidad 4. Suplemento GRI — Sobre el Suplemento GRI — Tabla GRI: 102-15, 103, 201-2, 205-1, 205-2, 406-1, 407-1, 408-1, 409-1, 410-1, 412-1, 412-2, 412-3, 414-1 y 308-1, 416-1, 417-1, 419-1 y 307-1
Riesgos		
Los principales riesgos relacionados con esas cuestiones vinculados a las actividades del grupo, entre ellas, cuando sea pertinente y proporcionado, sus relaciones comerciales, productos o servicios que puedan tener efectos negativos en esos ámbitos, y ▪ cómo el grupo gestiona esos riesgos, ▪ explicando los procedimientos utilizados para detectar y evaluar los riesgos, de acuerdo con las estructuras de referencia Nacionales, europeas o internacionales para cada tema. ▪ Deben ser incluidas informaciones sobre los impactos detectados, detallando los principales riesgos a corto, medio y largo plazo.	No	4. Suplemento GRI — Sobre el Suplemento GRI — Tabla GRI: 102-15, 201-2, 205-1, 407-1, 408-1, 409-1, 413-1 Informe de Gobierno de la Sociedad 2019 C. Organización Interna: III- Control Interno y Gestión de Riesgos
Indicadores clave de Rendimiento		
Indicadores clave de resultados no financieros que sean pertinentes respecto a la actividad empresarial concreta, y que cumplan con los criterios de comparabilidad, materialidad, relevancia y fiabilidad. Con el objetivo de facilitar la comparación de la información, tanto en el tiempo como entre entidades, se utilizarán especialmente estándares de indicadores clave no financieros que puedan ser generalmente aplicados y que cumplan con las directrices de la Comisión Europea en esta materia y los estándares de Global Reporting Initiative, debiendo mencionar en el informe el marco nacional, europeo o internacional utilizado para cada materia. Los indicadores clave de resultados no financieros deben aplicarse a cada uno de los apartados del estado de información no financiera. Estos indicadores deben ser útiles, teniendo en cuenta las circunstancias específicas y coherentes con los parámetros utilizados en sus procedimientos internos de gestión y evaluación de riesgos. En cualquier caso, la información presentada debe ser precisa, comparable y verificable.	Sí	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social: — CO_2 y cambios climáticos — Naturaleza y biodiversidad — Desigualdades y desarrollo inclusivo — Apoyo a la comunidad 4. Suplemento GRI — Sobre el Suplemento GRI — Tabla GRI: 102-54

ASUNTOS AMBIENTALES		
Medioambiente global		
1.) Información detallada sobre los efectos actuales y previsibles de las actividades de la empresa en el medio ambiente y en su caso, la salud y la seguridad, los procedimientos de evaluación o certificación ambiental; 2.) Los recursos dedicados a la prevención de riesgos ambientales;	Sí	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social: — CO_2 y cambios climáticos — Naturaleza y biodiversidad

3.) La aplicación del principio de precaución, la cantidad de provisiones y garantías para riesgos ambientales.		4. Suplemento GRI — Sobre el Suplemento GRI — Tabla GRI: 102-11,103, 201-2 e 308-1 Informe de Gobierno de la Sociedad 2019 Organización Interna: III- Control Interno y Gestión de Riesgos Las empresas Sonae poseen una póliza de responsabilidad Medioambiental.
Contaminación		
1.) Medidas para prevenir, reducir o reparar las emisiones de carbono que afectan gravemente el medio ambiente;	Sí	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social: — CO_2 y cambios climáticos 4. Suplemento GRI — Sobre el Suplemento GRI — Tabla GRI: 103, 305-5, 305-6 y 305-7 La actividad de Sonae, por su Naturaleza, no tiene impactos significativos a nivel de ruido y contaminación luminosa.
2.) Teniendo en cuenta cualquier forma de contaminación atmosférica específica de una actividad, incluido el ruido y la contaminación lumínica.		
Economía circular y prevención y Gestión de residuos		
Economía circular; Residuos: prevención, reciclaje, reutilización, otras formas de recuperación y eliminación de residuos; acciones para combatir el desperdicio de alimentos.	Sí	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social: — Naturaleza y biodiversidad — Plástico 4. Suplemento GRI – Sobre el Suplemento GRI – Tabla GRI: 103, 301-2, 301-3, 306-1 y 306-2
Uso sostenible de recursos		
El consumo de agua y el suministro de agua de acuerdo con las limitaciones locales;	Sí	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social: — CO_2 y cambios climáticos — Naturaleza y biodiversidad — Plástico 4. Suplemento GRI — Sobre el Suplemento GRI — Tabla GRI: 103, 301-1, 301-2, 301-3, 302-1, 302-2, 302-3, 302-4, 302-5, 303-1, 303-3 Invertimos de forma significativa en la mejoría continua de la Gestión Medioambiental de Sonae, procurando minimizar el impacto de nuestras actividades en el medioambiente. Para ello, apostamos por la utilización eficiente de nuestros recursos, optimizando el consumo de agua y energía, y minimizando las Emisiones de GEE (gases de efecto invernadero), sin descuidar una Gestión eficaz de los residuos generados. La mejoría continua en la Gestión Medioambiental está garantizada a través del Programa de Certificaciones Ambientales, según la norma internacional NP EN ISO
Consumo de materias primas y las medidas adoptadas para mejorar la eficiencia de su uso;		
Consumo, directo e indirecto, de energía, medidas tomadas para mejorar la eficiencia energética y el uso de energías renovables.		

		14001:2015. La implementación de este programa nos permite minimizar nuestro impacto Medioambiental, mejorar nuestras infraestructuras y fortalecer el cumplimiento de las obligaciones legales desde una perspectiva Medioambiental.
Cambios climáticos		
Los elementos importantes de las emisiones de gases de efecto invernadero generados como resultado de las actividades de la empresa, incluido el uso de los bienes y servicios que produce; Las medidas adoptadas para adaptarse a las consecuencias del cambio climático; Las metas de reducción establecidas voluntariamente a medio y largo plazo para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y los medios implementados para tal fin.	Sí	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social: — CO_2 y cambios climáticos 4. Suplemento GRI — Sobre el Suplemento GRI — Tabla GRI: 103, 201-2, 305-1, 305-2, 305-3, 305-4, 305-5 El combate a los cambios climáticos es un tema central en la agenda del desarrollo sostenible del Grupo Sonae. Creemos que las empresas pueden y deben desempeñar un papel relevante en esta materia. En 2019, Sonae y sus empresas avanzaron con la definición de los targets de reducción de sus Emisiones de gases efecto invernadero (GEE), de ámbito 1 y 2. Fruto de ese ejercicio, de forma consolidada, el Grupo se comprometió a reducir en un 54% sus Emisiones de ámbito 1 y 2 en 2030, frente al registrado en 2018. En términos de acción, en 2019 mantuvimos los esfuerzos de promoción de la eficiencia y flexibilidad del consumo energético, invirtiendo en la instalación de equipos y sistemas más eficientes, creando condiciones para una mejor monitorización y Gestión de los consumos, y desarrollando procedimientos que permitan potenciar las inversiones realizadas. Complementariamente procedemos a la descarbonización de nuestra matriz energética, a través de la producción de electricidad efectivamente producida a partir de fuentes renovables. Complementariamente, en 2019, el Grupo Sonae desarrolló esfuerzos para integrar las directrices definidas por el Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). Una vez identificados los riesgos materiales para las empresas, estos serán materializados monetariamente y serán definidas medidas de Gestión y mitigación.

Protección de la biodiversidad		
Medidas tomadas para preservar y restaurar a biodiversidad; Impactos causados por las actividades u operaciones en áreas protegidas.	Sí	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social: — Naturaleza y biodiversidad 4. Suplemento GRI — Tabla GRI: 103, 304-1, 304-2, 304-3 La dependencia de nuestras empresas del capital natural y el modo como directa o indirectamente tienn potencial para alterar o contribuir para la destrucción de los hábitats naturales, nos lleva a considerar las cuestiones relacionadas con la protección y conservación de la Naturaleza y de la biodiversidad como estratégicas para el Grupo.

		Sonae no posee instalaciones en áreas clasificadas como zonas de hábitats ricos en biodiversidad. En 2019, no existieron operaciones que condujesen a cambios de los hábitats envolventes, que suscitasen la restauración de los mismos.

ASUNTOS SOCIALES Y RELATIVOS A LOS COLABORADORES		
Empleo		
Número total y distribución de empleados por sexo, edad, país y clasificación profesional,	Sí	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social: — Desigualdades y desarrollo Suplemento GRI — Sobre el Suplemento GRI — Tabla GRI: 102-8, 102-35, 102-38, 102-39, 103, 401-1, 405-1, 405-2 Informe de Gobierno de la Sociedad 2019 Remuneraciones: I- Competencias para la determinación: 66; II- Comisión de remuneraciones: 67-68; III- Estructura de Remuneraciones: 69- 76; IV – Divulgación de las Remuneraciones: 77- 82; V – Acuerdos con implicaciones Remuneratorias: 83-84; VI – Planes de Atribución de Acciones u Operaciones sobre Acciones ("*stock options*"): 85-88; E. Transacciones con Partes Relacionadas: I- Mecanismos y procedimientos de control: 89-91; II- Elementos relativos a los negocios: 92
Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo,		
Promedio anual de contratos indefinidos, de contratos temporales y de contratos a tiempo parcial por sexo, edad y clasificación profesional,		
Número de despidos por sexo, edad y clasificación profesional,		
Las remuneraciones medias y su evolución desagregados por sexo, edad y clasificación profesional o igual valor;		
Brecha salarial, la remuneración de puestos de trabajo iguales o de media de la sociedad,		
La remuneración media de los consejeros y directivos, incluyendo la retribución variable, dietas, indemnizaciones, el pago a los sistemas de previsión de ahorro a largo plazo y cualquier otra percepción desagregada por sexo,		
Implementación de políticas de desconexión laboral;		En el momento de la desvinculación de colaboradores se garantiza el cumplimiento de los requisitos legales aplicables a estas situaciones.
Colaboradores con discapacidad;		En Sonae trabajamos continuamente para proporcionar un contexto laboral inclusivo, no discriminatorio. Nuestras instalaciones se desarrollan de forma a garantizar el acceso universal. El 31 de diciembre de 2019, Worten España empleaba a 7 colaboradores con discapacidad, y Arenal empleaba a 14 colaboradores con discapacidad.

MEDIA DE CONTRATO POR TIPO EN 2019	**WORTEN ESPAÑA**											
	CONTRATOS EFECTIVOS			CONTRATOS TEMPORALES			*FULL TIME*			*PART TIME*		
	M	**F**	**TOTAL**	**M**	**F**	**TOTAL**	**M**	**F**	**TOTAL**	**M**	**F**	**TOTAL**

N.º TOTAL	334	318	652	110	90	200	253	150	403	192	257	449
< 30 años	56	46	102	59	44	103	35	26	61	81	63	144
De los 30 a los 50 años	254	253	507	47	43	90	198	114	312	103	182	285
≥ 50 años	24	19	43	4	3	7	20	10	30	8	12	20
Top Executives	2	0	2	0	0	0	2	0	2	0	0	0
< 30 años	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De los 30 a los 50 años	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
≥ 50 años	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
Management & Senior Management	18	1	19	0	0	0	18	1	19	0	0	0
< 30 años	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De los 30 a los 50 años	16	1	17	0	0	0	16	1	17	0	0	0
≥ 50 años	2	0	2	0	0	0	2	0	2	0	0	0
Middle Management	69	20	89	2	0	2	69	17	86	2	2	4
< 30 años	4	3	7	0	0	0	4	2	6	0	0	0
De los 30 a los 50 años	60	14	74	2	0	2	60	12	72	2	2	4
≥ 50 años	5	3	8	0	0	0	5	3	8	0	0	0
Technicians/highly specialized technicians	45	40	85	1	1	2	45	37	82	1	4	5
< 30 años	5	5	10	0	1	1	5	6	11	0	0	0
De los 30 a los 50 años	38	34	72	1	0	1	38	30	68	1	4	5
≥ 50 años	2	1	3	0	0	0	2	1	3	0	0	0
Representatives	201	258	459	107	89	196	120	96	216	188	250	438
< 30 años	47	39	86	59	43	102	26	19	45	80	63	143
De los 30 a los 50 años	139	204	343	44	43	87	83	72	155	100	175	275
≥ 50 años	15	15	30	4	3	7	11	5	16	8	12	20

MEDIA DE CONTRATO POR TIPO EN 2019	**ARENAL**											
	CONTRATOS EFECTIVOS			CONTRATOS TEMPORALES			*FULL TIME*			*PART TIME*		
	M	**F**	**TOTAL**	**M**	**F**	**TOTAL**	**M**	**F**	**TOTAL**	**M**	**F**	**TOTAL**
Nº TOTAL	61	437	498	18	401	419	69	355	424	10	483	493
< 30 años	5	71	76	10	276	286	8	84	92	7	263	270
De los 30 a los 50 años	45	314	359	8	112	120	50	226	276	3	200	203
≥ 50 años	11	52	63	0	13	13	11	45	56	0	20	20
Top Executives	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
< 30 años	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De los 30 a los 50 años	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
≥ 50 años	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Management & Senior Management	11	3	14	0	0	0	11	3	14	0	0	0
< 30 años	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De los 30 a los 50 años	6	2	8	0	0	0	6	2	8	0	0	0
≥ 50 años	5	1	6	0	0	0	5	1	6	0	0	0
Middle Management	38	214	252	2	44	46	40	244	284	0	14	14
< 30 años	1	25	26	1	9	10	2	33	35	0	1	1
De los 30 a los 50 años	31	151	182	1	32	33	32	171	203	0	12	12
≥ 50 años	6	38	44	0	3	3	6	40	46	0	1	1

Technicians/highly specialized technicians	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
< 30 años	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De los 30 a los 50 años	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
≥ 50 años	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Representatives	12	220	232	16	357	373	18	108	126	10	469	479
< 30 años	4	46	50	9	267	276	6	51	57	7	262	269
De los 30 a los 50 años	8	161	169	7	80	87	12	53	65	3	188	191
≥ 50 años	0	13	13	0	10	10	0	4	4	0	19	19

SALIDA POR TIPO EN 2019	**WORTEN ESPAÑA**					
	SALIDAS VOLUNTARIAS			SALIDAS INVOLUNTARIAS		
	M	**F**	**TOTAL**	**M**	**F**	**TOTAL**
Nº TOTAL	108	73	181	241	234	475
< 30 años	45	33	78	114	77	191
De los 30 a los 50 años	61	40	101	117	151	268
≥ 50 años	2	0	2	10	6	16
Top Executives	0	0	0	1	0	1
< 30 años	0	0	0	0	0	0
De los 30 a los 50 años	0	0	0	1	0	1
≥ 50 años	0	0	0	0	0	0
Management & Senior Management	2	0	2	4	1	5
< 30 años	0	0	0	0	0	0
De los 30 a los 50 años	2	0	2	2	1	3
≥ 50 años	0	0	0	2	0	2
Middle Management	1	0	1	0	1	1
< 30 años	1	0	1	0	0	0
De los 30 a los 50 años	0	0	0	0	1	1
≥ 50 años	0	0	0	0	0	0
Technicians/highly specialized technicians	21	18	39	27	18	45
< 30 años	2	5	7	2	1	3
De los 30 a los 50 años	19	13	32	24	17	41
≥ 50 años	0	0	0	1	0	1
Representatives	84	55	139	209	214	423
< 30 años	42	28	70	112	76	188
De los 30 a los 50 años	40	27	67	90	132	222
≥ 50 años	2	0	2	7	6	13

SALIDAS POR TIPO EN 2019	**ARENAL**					
	SALIDAS VOLUNTARIAS			SALIDAS INVOLUNTARIAS		
	M	**F**	**TOTAL**	**M**	**F**	**TOTAL**
Nº TOTAL	3	115	118	5	197	202
< 30 años	0	94	94	2	142	144

De los 30 a los 50 años	3	18	21	3	51	54
≥ 50 años	0	3	3	0	4	4
Top Executives	0	0	0	0	0	0
< 30 años	0	0	0	0	0	0
De los 30 a los 50 años	0	0	0	0	0	0
≥ 50 años	0	0	0	0	0	0
Management & Senior Management	1	0	1	0	0	0
< 30 años	0	0	0	0	0	0
De los 30 a los 50 años	1	0	1	0	0	0
≥ 50 años	0	0	0	0	0	0
Middle Management	0	4	4	0	3	3
< 30 años	0	1	1	0	2	2
De los 30 a los 50 años	0	2	2	0	1	1
≥ 50 años	0	1	1	0	0	0
Technicians/highly specialized technicians	0	0	0	0	0	0
< 30 años	0	0	0	0	0	0
Dos 30 aos 50 años	0	0	0	0	0	0
≥ 50 años	0	0	0	0	0	0
Representatives	2	111	113	5	194	199
< 30 años	0	93	93	2	140	142
Dos 30 aos 50 años	2	16	18	3	50	53
≥ 50 años	0	2	2	0	4	4

REMUNERACIONES MEDIAS 2019	WORTEN ESPAÑA		
	M	F	TOTAL
N.º TOTAL	1.862	1.409	1.646
< 30 años	1.053	1.083	1.066
De los 30 a los 50 años	2.067	1.452	1.764
≥ 50 años	4.313	2.274	3.215
Top Executives	30.539	0	30.539
< 30 años	0	0	0
De los 30 a los 50 años	22.409	0	22.409
≥ 50 años	38.668	0	38.668
Management & Senior Management	6.321	4.881	6.225
< 30 años	0	0	0
De los 30 a los 50 años	6.321	4.881	6.225
≥ 50 años	0	0	0
Middle Management	2.444	2.345	2.426
< 30 años	1.805	1.827	1.812
De los 30 a los 50 años	2.514	1.998	2.433

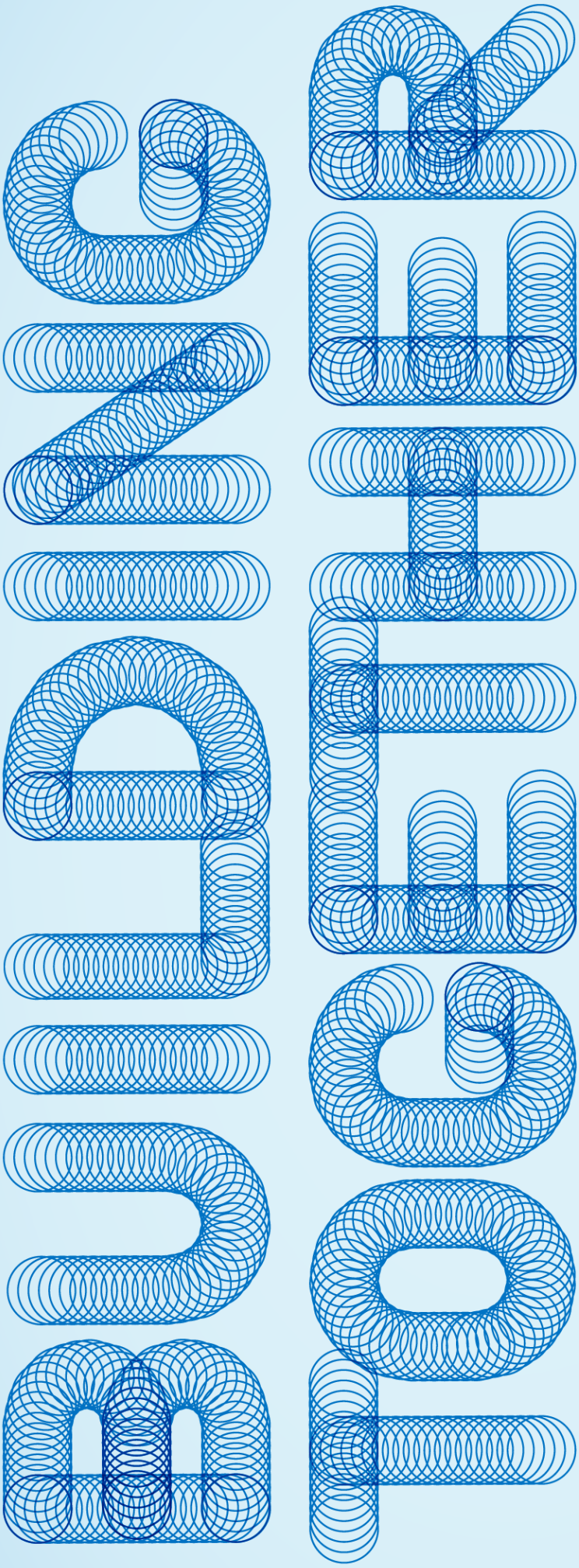
≥ 50 años	2.155	4.598	2.969
Technicians/highly specialized technicians	2.640	2.299	2.496
< 30 años	1.225	1.770	1.407
De los 30 a los 50 años	2.738	2.299	2.555
≥ 50 años	0	3.090	5.628
Representatives	1.211	1.275	1.245
< 30 años	1.017	1.042	1.028
De los 30 a los 50 años	1.294	1.316	1.307
≥ 50 años	1.805	1.905	1.860

REMUNERACIONES MEDIAS 2019 ARENAL	
Género	
Hombres	20.672 €
Mujeres	14.231€
Media Global	14.774€
Edad	
< 30 años	12.111€
De los 30 a los 45 años	15.827€
≥ 45 años	19.354€
Funciones	
Reponedor	15.519 €
Otros	30.257 €
Ayudantes	13.796 €
Administrativos	20.687 €
Vendedores	12.892 €
Encargados	19.297 €

Igualdad		
Medidas tomadas para promover igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres; Planes de Igualdad (Capítulo III de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres), medidas adoptadas para promover el empleo, protocolos contra el acoso sexual y de género, integración y el acceso universal de las personas con discapacidad; La política contra todos los tipos de discriminación y, cuando se apropiado, la Gestión de la diversidad.	Sí	Informe de Gestión 2019 4.1.3 Una Cultura Corporativa con Propósito de Liderazgo — Abordaje a la Sostenibilidad 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social: — Desigualdades y desarrollo inclusivo 4. Suplemento GRI — Sobre el Suplemento GRI — Tabla GRI: 103, 405-1, 405-2, 406-1 Planes para la Igualdad disponible aquí: https://sonae.pt/pt/sonae/cultura/
Derechos Humanos		
Aplicación de procedimientos de diligencia debida en materia de Sí derechos humanos. Prevención de los riesgos de vulneración de derechos humanos y, en su caso,	Sí	Informe de Gestión 2019

medidas para mitigar, gestionar y reparar posibles abusos cometidos;		4.1.3 Una Cultura Corporativa con Propósito de Liderazgo — Abordaje a la Sostenibilidad 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social: — Desigualdades y desarrollo inclusivo 4. Suplemento GRI — Sobre el Suplemento GRI — Tabla GRI: 102-16, 102-17, 103, 102-41, 406-1, 407-1, 408-1, 409-1, 410-1, 412-1, 412-2, 412-3 Código Ética y Conducta para Colaboradores Código de Conducta para Proveedores https://sonae.pt/pt/sonae/cultura/
Denuncias por casos de vulneración de derechos humanos;		
Promoción y cumplimiento de las disposiciones de los convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo relacionadas con el respeto por la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva;		
La eliminación de la discriminación en el empleo y en la ocupación;		
La eliminación del trabajo forzado u obligatorio;		
La abolición efectiva del trabajo infantil.		
Corrupción y soborno		
Medidas tomadas para prevenir la corrupción y el soborno;	Sí	Informe de Gestión 2019 4.1.3 Una Cultura Corporativa con Propósito de Liderazgo — Abordaje a la Sostenibilidad 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social: — Desigualdades y desarrollo inclusivo — Apoyo a la comunidad 4. Suplemento GRI — Sobre el Suplemento GRI — Tabla GRI: 102-16, 102-17, 205-1, 205-2, 205-3, 413-1, 419-1 Código Ética y Conducta para Colaboradores Código de Conducta para Proveedores https://sonae.pt/pt/sonae/cultura/
Medidas de combate al blanqueo de capitales;		
Aportaciones para fundaciones y entidades sin ánimo de lucro.		
SOCIEDAD		
Compromisos de la empresa con el desarrollo sostenido		
El impacto de la actividad de la sociedad en el empleo y en el desarrollo local;	Sí	Informe de Gestión 2019 4.1.3 Una Cultura Corporativa con Propósito de Liderazgo — Abordaje a la Sostenibilidad 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social: — Desigualdades y desarrollo inclusivo — Apoyo a la comunidad 4. Suplemento GRI — Sobre el Suplemento GRI — Tabla GRI: 102-12, 102-13, 102-43, 102-44, 103, 203-1, 203-2, 413-1 Código Ética y Conducta para Colaboradores Código de Conducta para Proveedores https://sonae.pt/pt/sonae/cultura/
El impacto de la actividad de la sociedad en las poblaciones locales y en el territorio;		
Las relaciones mantenidas con los actores de las comunidades locales y las modalidades del diálogo con estos;		
Las acciones de asociación o patrocinio.		

		Sonae suscribe la Declaración Universal de los Derechos Humanos y reconoce los derechos de los Pueblos Indígenas. Principios que son incorporados en los procesos de calificación y evaluación de proveedores y aliados.
Subcontratación y proveedores		
La inclusión en la política de compras de cuestiones sociales, de igualdad de género y ambientales; Consideración en las relaciones con proveedores y subcontratistas de su responsabilidad social y ambiental;	Sí	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social: — Naturaleza y biodiversidad 4. Suplemento GRI — Sobre el Suplemento GRI — Tabla GRI: 102-9, 103, 308-1, 414-1 Código Ética y Conducta para Colaboradores Código de Conducta para Proveedores https://sonae.pt/pt/sonae/cultura/
Sistemas de supervisión y auditorías y sus resultados.		
Consumidores		
Medidas para la salud y seguridad de los consumidores;	No	Informe de Gestión 2019 5.3 Rendimiento Medioambiental y Social: — Naturaleza y biodiversidad — Plástico 4. Suplemento GRI — Sobre el Suplemento GRI — Tabla GRI: 102-43, 102-44, 103, 416-1, 417-1
Sistemas de reclamaciones, reclamaciones recibidas y resolución de las mismas.		
Información fiscal		
Beneficios obtenidos país a país	Sí	Informe de Gestión 2019 4. Suplemento GRI — Sobre el Suplemento GRI — Tabla GRI: 103, 201-1, 201-4 En 2019, Arenal y Worten España no obtuvieron créditos fiscales en España. Los valores recibidos por Sonae en Portugal son presentados en el indicador 201-4
Impuestos sobre beneficios pagados.		



Relatorio de garantia de fiabilidade

2019

SONAE

KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A.
Edifício Burgo – Avenida da Boavista, 1837 – 16º Andar
4100-133 Porto - Portugal
+351 22 010 23 00 | www.kpmg.pt

INFORME DE SEGURIDAD LIMITADA INDEPENDIENTE

(Traducción libre del original en portugués. En caso de discrepancia, prevalecerá siempre la versión en portugués.)

Al Consejo de Administración de
Sonae SGPS, S.A.

Introducción

Hemos sido contratados por el Consejo de administración de **Sonae SGPS, S.A.** («Sonae») para llevar a cabo un encargo de seguridad limitada sobre si hay algo que nos haya llamado la atención y nos haga creer que la información de sostenibilidad contenida en el capítulo « Rendimiento Medioambiental y Social» y en el «Suplemento GRI» del Informe de Gestión de Sonae (el «Informe») para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019, identificada en la «Tabla GRI» incluida en el «Suplemento GRI» no ha sido preparada, a todos los efectos materialmente relevantes, de acuerdo con los Estándares para informes de sostenibilidad de *Global Reporting Initiative* (*GRI Standards*) en su nivel Esencial.

Responsabilidades del Consejo de administración

El Consejo de administración de Sonae es responsable de:

- la preparación y presentación de la información de sostenibilidad incluida en el Informe de conformidad con los *GRI Standards*, en su nivel Esencial, según lo detallado en el capítulo «Sobre el Suplemento» del Informe, y la información y afirmaciones contenidas en el mismo; y,
- el establecimiento y mantenimiento de los sistemas de control interno y gestión del desempeño adecuados de los que se obtiene la información.

Nuestra responsabilidad

Nuestra responsabilidad es llevar a cabo un encargo de seguridad limitada y, basándonos en el trabajo realizado, emitir este informe.

Hemos aplicado la Norma Internacional de Control de Calidad 1 y, de conformidad con la misma, mantenemos un sistema de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados en relación al cumplimiento de los requerimientos de ética, normas profesionales y requerimientos legales y regulatorios aplicables.

En la realización de nuestro trabajo, hemos cumplido con los requerimientos aplicables del *Code of Ethics for Professional Accountants* emitido por el *International Ethics Standards Board for Accountants*, el cual está basado en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia y diligencia profesionales, confidencialidad y comportamiento profesional.

KPMG & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., sociedad portuguesa y firma miembro de la red de KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative («KPMG International»), sociedad suiza.

KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A.
Capital Social: 3.916.000 Euros - Pessoa Colectiva Nº PT 502 161 078 - Inscrito na O.R.O.C. Nº 189 - Inscrito na C.M.V.M. Nº 20161489
Matriculada na Conservatória do registo Comercial de Lisboa sob o Nº PT 502 161 078

Alcance

Hemos realizado nuestro encargo de conformidad con la Norma “ISAE 3000 - *Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information”* emitida por el *International Auditing and Assurance Standard Board de la International Federation of Accountants*. Dicha norma exige que planifiquemos y ejecutemos nuestros procedimientos para obtener seguridad limitada sobre si no hay nada que nos haya llamado la atención y nos haga creer que la información de sostenibilidad incluida en el Informe para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019 no haya sido preparada, en todos los aspectos materiales, de conformidad con los *GRI Standards*, en su nivel Esencial.

Un trabajo de revisión limitada se ha llevado a cabo mediante entrevistas con las personas encargadas de la preparación de la información sobre sostenibilidad incluida en el Informe, y la aplicación de procedimientos analíticos y otros dirigidos a recopilar evidencias, como:

- La realización de entrevistas a los responsables con vistas a entender los procesos de los que dispone Sonae para determinar cuáles son los aspectos materiales respecto de los principales grupos de interés (*stakeholders*) de Sonae;
- La realización de entrevistas con los empleados relevantes, tanto a nivel de grupo como a nivel de las unidades de negocio, de la información sobre sostenibilidad incluida en el Informe;
- La comprobación de la información presentada en el Informe con la información correspondiente presente en las fuentes subyacentes relevantes para determinar si toda la información pertinente contenida en dichas fuentes subyacentes ha sido incluida en el Informe; y
- La lectura de la información incluida en el Informe para determinar si está en línea con nuestro conocimiento general y experiencia en relación con el desempeño en sostenibilidad de Sonae.

Los procedimientos aplicados en un encargo de seguridad limitada son distintos por su naturaleza y plazos a los utilizados en un encargo de seguridad razonable, y tienen un alcance menor. Por consiguiente, el nivel de aseguramiento obtenido en un encargo de seguridad limitada es sustancialmente menor que el que se habría obtenido si se hubiese realizado un encargo de seguridad razonable.

Conclusión

Nuestra conclusión se ha formado sobre la base de, y está sujeta a, los asuntos descritos en este informe.

Consideramos que la evidencia que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra conclusión.

Basándonos en los procedimientos aplicados y en la evidencia obtenida, no hay nada que nos haya llamado la atención y nos haga creer que la información de sostenibilidad contenida en el capítulo « Rendimiento Medioambiental y Social» y en el «Suplemento GRI» del Informe de Sonae para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019, identificada en la «Tabla GRI» incluida en el «Suplemento GRI», no haya sido preparada, en todos los aspectos materiales, de acuerdo con los *GRI Standards*, en su nivel Esencial.

Restricción de uso y distribución de nuestro informe

De conformidad con los términos de nuestro encargo, el presente informe de seguridad limitada ha sido preparado para Sonae y no está destinado a su uso para ningún otro fin ni en ningún otro contexto. Toda parte distinta de los destinatarios previstos que obtenga acceso a nuestro informe o a una copia del mismo y decida basarse en este (o en parte del mismo) lo hará por su cuenta y riesgo. Nosotros no aceptamos ni asumimos responsabilidad alguna y rechazamos toda responsabilidad ante cualquier parte distinta de Sonae con respecto a nuestro trabajo, para este informe de seguridad limitada independiente o las conclusiones que hemos alcanzado.

Porto, a 31 de marzo de 2020

FIRMADO EN EL ORIGINAL

KPMG & Associados
Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A. (n.º 189)
representada por
Pedro Manuel Bouça de Morais Alves da Costa (n.º ROC 1466)

Contactos para Media y Inversores

Patrícia Vieira Pinto
Directora de Relación con Inversores
pavpinto@sonae.pt
Tel.: + 351 22 010 4794

Tiago Soares
Comunicación Externa
tjsoares@sonae.pt
Tel.: + 351 22 010 4747

Design

Wonder\Why

Propriedad

Sonae
Lugar do Espido Via Norte
4471-909 Maia
Portugal
Tel.: +351 22 948 7522
www.sonae.pt

SONAE esta cotizada en Euronext Stock Exchange. Información puede ser consultada en Reuters con el símbolo **SONP.IN** y en Bloomberg con el símbolo **SON PL**